

Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana

Juan Sebastián Correa Meneses*

María del Pilar Rodríguez Córdoba**

Martín Alonso Pantoja Ospina***

Fecha de recepción: 17 de abril de 2023

Fecha de aceptación: 06 de septiembre de 2023

Para citar este artículo: Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. P., & Pantoja Ospina, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168>

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación que buscó explicar la forma en que los líderes éticos pueden influir en el desarrollo y sostenimiento de la cultura organizacional ética. Los resultados mostraron que esta influencia puede ser explicada asociando el comportamiento característico de los líderes éticos con la implementación de los mecanismos primarios de incorporación, con un enfoque ético, siendo este un enfoque poco explorado y con una aplicación limitada en el contexto de la ética organizacional. Dichos resultados se obtuvieron mediante el diseño de un modelo que representa cómo los mecanismos primarios apoyan la existencia de un conjunto de características que posibilitan la existencia de una cultura organizacional ética. Dicho modelo fue contrastado con la realidad mediante un estudio de caso en el Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca, Colombia. Se concluye que existe una variedad de comportamientos, decisiones, intereses, actitudes y formas de pensar y reaccionar, características

* Investigador GTA Ethos. Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Correo electrónico: juscorream@unal.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3916-3778>

** Profesora titular. Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Correo electrónico: mdrodriguezco@unal.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8942-4189>

*** Profesor asociado. Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales). Correo electrónico: mapantojao@unal.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7625-3878>

de un líder ético, a través de las cuales estos pueden transmitir mensajes hacia la cultura organizacional, capaces de influir sobre el comportamiento ético de sus colaboradores.

Palabras clave: liderazgo ético; cultura organizacional ética; mecanismos primarios de incorporación; ética organizacional; comportamiento organizacional ético.

Influence of Ethical Leadership on Ethical Organizational Culture. Case Study in a Colombian Organization

Abstract

This paper presents the results of a study that attempted to explain how ethical leaders can influence the development and sustainability of an ethical organizational culture. The results showed that this influence can be explained by associating the characteristic behavior of ethical leaders with the implementation of the primary mechanisms of embedding with an ethical perspective, an approach that has been scarcely explored and with limited application in the context of organizational ethics. These results were obtained through the design of a model that represents how primary mechanisms support the existence of a set of characteristics that enable the existence of an ethical organizational culture. This model was contrasted with reality through a case study at the Institute for Blind and Deaf Children of Valle del Cauca, Colombia. It is concluded that there is a variety of behaviors, decisions, interests, attitudes, and ways of thinking and reacting—characteristic of an ethical leader—through which they can transmit messages to the organizational culture, capable of influencing the ethical behavior of their collaborators.

Keywords: Ethical leadership; ethical organizational culture; primary mechanisms of embedding; organizational ethics; ethical organizational behavior.

Influência da liderança ética na cultura organizacional ética. Estudo de caso em uma organização colombiana

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou explicar a forma como os líderes éticos podem influenciar o desenvolvimento e a manutenção da cultura organizacional ética. Os resultados mostraram que essa influência pode ser explicada pela associação do comportamento característico dos líderes éticos à implementação de mecanismos primários de incorporação com abordagem ética, sendo esta uma abordagem pouco explorada e com aplicação limitada no contexto da ética organizacional. Estes resultados foram obtidos através da concepção de um modelo que representa como os mecanismos primários suportam a existência de um conjunto de características que permitem a existência de uma cultura organizacional ética. Este modelo foi contrastado com a realidade através de um estudo de caso no Instituto para Crianças Cegas e Surdas do Valle del Cauca, Colômbia. Conclui-se que existe uma variedade de comportamentos, decisões, interesses, atitudes e formas de pensar e reagir, características de um líder ético, através dos quais este pode transmitir mensagens à cultura organizacional, capazes de influenciar o comportamento ético dos seus colaboradores.

Palavras-chave: liderança ética, cultura organizacional ética, mecanismos primários de incorporação, ética organizacional, comportamento ético organizacional.

Introducción

La ética organizacional ha incrementado su relevancia en un mundo en el que el comportamiento ético es cada vez más demandado por la sociedad. Casos como los de *Volkswagen*, *Odebrecht*, *Lehman Brothers* y *Panama Papers*, entre otros, han llevado al público a un estado de decepción, desconfianza e indignación, derivando en la exigencia de un desarrollo ético de las organizaciones, mayor responsabilidad corporativa y leyes que protejan a los consumidores (Ferrell et al, 2022). Esta situación, a su vez, genera una creciente necesidad de profundizar en este tipo de realidades a través de investigaciones centradas en la ética (Escobedo Mendieta, 2022).

El término griego *ethos*, que significa carácter o modo de ser, es el origen etimológico de la palabra ética. De acuerdo con Cortina: “La ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional” (Cortina, 1998, p. 17). Esta definición plantea dos puntos importantes. En primer lugar, la ética es un tipo de saber prescriptivo, que pretende guiar el actuar de las personas. La dirección en la que guía ese actuar constituye el segundo aspecto importante de esta definición: implica que dichas acciones deben partir de una reflexión y estar justificadas por buenas razones (Cortina, 1998). Ahora bien, la ética organizacional es una ética aplicada que analiza aquellas acciones que resulta conveniente realizar o no, como contribución al bien propio y al de la organización, al mejoramiento de la calidad humana y al desarrollo de quienes la conforman (Guillén, 2006).

Dos temas se han destacado en la investigación en ética organizacional: el liderazgo ético (Gamarra & Giroto, 2022) y la Cultura Organizacional Ética (COE) (Nelson et al., 2020). El liderazgo ético puede entenderse como el fenómeno en el que un miembro de la organización, reconocido como líder, demuestra poseer altos estándares éticos a través de su comportamiento; además, utiliza su influencia y poder de decisión para promover dichos estándares entre el resto de los miembros de la organización. Por su parte, la COE es aquella cultura organizacional en la cual sus valores, creencias y formas de pensar, se alinean en favor de promover comportamientos moralmente deseados y desanimar aquellos moralmente inaceptables.

La relación entre el liderazgo ético y la COE es reconocida desde la literatura especializada (Ullah et al., 2019). Ambos fenómenos interactúan de forma recíproca y mutuamente benéfica: la COE puede ofrecer a los líderes éticos soporte a sus decisiones y un ambiente que acoja su comportamiento ético; y estos, a su vez, pueden promover (a través del ejemplo que proyectan, las decisiones que toman y las transformaciones que impulsan) valores morales que contribuyan a la existencia de una cultura ética (Huhtala et al., 2013). Las citadas autoras reconocen la necesidad de profundizar en estas relaciones, para ofrecer a los líderes recomendaciones prácticas respecto al desarrollo de una COE.

Una investigación realizada en la Universidad Nacional de Colombia buscó profundizar en la influencia del liderazgo ético sobre la COE (Correa, 2021), encontrando que esta relación se aborda a través de teorías como el aprendizaje social y el intercambio social (Bedi et al., 2016), y la fijación del tono en la cima (Ewelt-Knauer et al., 2022). Estas teorías dan cuenta de la capacidad del líder para transmitir valores y principios morales a partir del ejemplo y las interrelaciones con los colaboradores. Sin embargo, a pesar de que algunos de los mecanismos a través de los cuales se da esta transmisión han sido identificados, no han sido explicados con el suficiente rigor (Bashir & Hassan, 2020). Por tal motivo, la investigación se propuso explicar a profundidad dicha influencia, partiendo de un modelo teórico que se contrastó con los hallazgos de un estudio de caso cualitativo en el Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca (INCYS), organización colombiana centrada en la educación, habilitación y rehabilitación de niñas y niños con capacidades sensoriales limitadas. En esta organización se reconocieron varias experiencias de liderazgo ético, así como indicios claros de la existencia de una COE.

El objetivo del artículo es mostrar la forma como los líderes éticos pueden influir en el desarrollo y sostenimiento de una COE, mediante la aplicación de los Mecanismos Primarios de Incorporación (MPI), entendidos como aquellas acciones, comportamientos recurrentes, actitudes, intereses, valores, creencias decisiones, a través de los cuales los líderes pueden influir sobre la cultura de la organización que lideran (Schein, 2017). En primer lugar, se hace un recorrido teórico por los principales conceptos (liderazgo, liderazgo ético, cultura, cultura organizacional y COE). En segundo lugar, se describen los MPI y la forma como influyen en la cultura organizacional. En tercer lugar, se presenta el proceso metodológico seguido en la investigación. En cuarto lugar, se muestran los resultados que consisten en un modelo teórico (previamente contrastado con el caso de estudio), que toma

como punto de partida los MPI para explicar cómo los líderes éticos pueden contribuir al desarrollo y sostenimiento de una COE. En quinto lugar, se presenta una interpretación de los resultados. Finalmente, se ofrecen las conclusiones principales del artículo.

Marco teórico

El liderazgo es abordado por Bass como un conjunto de capacidades que caracterizan a quienes lo ejercen: “Es la habilidad de influir, motivar y posibilitar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros” (Bass, 2008, p. 23). Yukl abarca aquellos aspectos del liderazgo que favorecen el éxito de las organizaciones: “Es el proceso de influenciar a otros para entender y estar de acuerdo acerca de lo que necesita ser hecho y cómo hacerlo y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para cumplir los objetivos compartidos” (Yukl, 2010, p. 8). Ambas definiciones comparten la idea de que el liderazgo involucra un proceso de influencia ejercido conscientemente sobre otra u otras personas, en busca de promover las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El líder no puede ser impuesto, debe ser reconocido por sus seguidores gracias a que demuestra, a partir del ejercicio de su labor administrativa, poseer las capacidades ya mencionadas.

Ahora bien, el líder ético debe ser reconocido como quien, de forma cotidiana, demuestra poseer unos estándares morales elevados; lo que se corresponde con la persona moral, identificada por Treviño, Brown y Hartman (2000) como uno de los dos pilares del liderazgo ético. Asimismo, es quien utiliza su influencia, estatus y capacidad de decisión, para promover sus propios estándares morales entre sus seguidores, lo que corresponde con el segundo pilar denominado administrador moral (Treviño et al., 2000). Por lo tanto, el liderazgo ético se define como el fenómeno en el que un miembro de la organización, reconocido como líder, demuestra que posee altos estándares morales y busca activamente promoverlos entre el resto de los miembros de su organización (persona moral + administrador moral).

La definición del concepto COE parte de entender los términos cultura y cultura organizacional. La cultura puede ser definida, siguiendo la metáfora que proponen Hofstede, Hofstede

y Minkov (1991), como la programación mental que comparten los miembros de un grupo, una serie de patrones de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos por las personas a partir de su desarrollo en un entorno determinado. Dichos patrones, hasta cierto punto, guían el propio actuar, pensar y sentir del individuo. Dado que esta programación mental varía de acuerdo con los diferentes grupos en los que la persona se desarrolla, surgen diferentes niveles de cultura como nacionales, regionales, locales y organizacionales, entre otras.

Schein (2017) retoma la idea de Hofstede, Hofstede y Minkov (1991) acerca de aquellos patrones grupalmente aprendidos que llegan a condicionar el actuar de las personas. A estos patrones Schein los denomina supuestos, entendidos como creencias, valores y formas de pensar, que son compartidos por los miembros del grupo. Habiéndose demostrado que dichos supuestos guían hacia la integración interna de los miembros del grupo y lo ayudan a adaptarse a su entorno, se asume que son la forma correcta de pensar, se dan por hecho evitando debatirlos y se convierten en supuestos básicos subyacentes. Luego de ser validados, los supuestos básicos pasan a integrar el núcleo de la cultura y son transmitidos a los nuevos miembros.

Al hablar de cultura organizacional, se hace referencia a aquel conjunto de supuestos básicos subyacentes transmitidos por los fundadores de una organización, en especial sus líderes. Conforme la organización avanza en el tiempo, aquellos supuestos básicos que contribuyan a la integración interna y adaptación externa, se consideran válidos y son asumidos y transmitidos a los nuevos miembros, siendo muy difícil cambiarlos, incluso si ya no funcionan. Esto refleja la profunda interrelación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional, entendiendo que los líderes fundadores son precursores de la cultura organizacional. A su vez, sus sucesores tendrán la facultad para intervenirla, bien sea para preservarla o para promover en ella cambios necesarios, aunque difíciles y lentos, para el cumplimiento de los objetivos.

La COE es el tipo de cultura en la que sus componentes culturales, formales e informales, influyen de forma sinérgica en la promoción de un comportamiento organizacional ético y la prevención de un comportamiento antiético. La COE puede definirse como aquella cultura organizacional en la cual sus supuestos básicos subyacentes de naturaleza moral están alineados en función de promover comportamientos moralmente deseados y desanimar comportamientos moralmente inaceptables.

El modelo de COE que se utilizó en la investigación aquí presentada se formuló a partir de los elementos comunes a algunos modelos presentes en la literatura, principalmente el de Treviño y Nelson (2007) y Schwartz (2001), apoyados por las investigaciones de Kaptein (2008; 2009) y de Eisenbeiss, van Knippenberg y Fahrbach (2015). A continuación, presentamos los componentes que posibilitan no solo la existencia de una COE, sino su mantenimiento y desarrollo:

- **Liderazgo ético.** La influencia que ejercen los líderes sobre la COE es reconocida en diversos estudios (Treviño & Nelson, 2007). Los líderes constituyen la principal fuente de mensajes éticos, sumado al hecho de que estos pueden establecer los fundamentos de una cultura ética de la organización cuando está naciendo (Schwartz, 2001).
- **Programa de ética.** Es un sistema de control formal que tiene el propósito de reforzar y elevar los estándares de comportamiento ético, así como prevenir, detectar y hacer seguimiento a los comportamientos poco éticos (Stansbury & Barry, 2007). Un programa formal está compuesto, como mínimo, por los siguientes componentes:
 - **Valores morales organizacionales y declaración de la misión:** los valores ocupan un lugar primordial en la COE. Representan aquello que es más importante dentro de la cultura (Schwartz, 2001).
 - **Código de conducta:** detalla los comportamientos deseables e indeseables dentro de la cotidianidad. Kaptein y Schwartz (2008) lo definen como una serie de prescripciones que guían el comportamiento organizacional.
 - **Oficial de ética y canales de reporte de comportamientos antiéticos:** suplen la necesidad de canalizar las dudas y dilemas éticos y designan a una persona encargada de coordinar el programa de ética y generar espacios para la discusión de asuntos éticos (Kaptein, 2009).
- **Programa de inducción y formación en ética.** Se centra en los nuevos miembros, ayudándolos a integrarse a la COE y familiarizarse con los valores organizacionales, el código de conducta, los canales de denuncia y otros aspectos morales propios de la cultura (Remišová et al., 2019).

- Sistema de selección del talento. Un sistema de selección del nuevo talento que se centre en la incorporación de personas con una moral afín a la COE, facilitaría su incorporación en esta, dada la coherencia entre sus valores personales y los que comparte la cultura organizacional (Kaptein, 2015).
- Sistema de recompensas y sanciones. Las personas pueden aprender de las consecuencias de sus actos o de los ajenos (Bandura, 1971). Este tipo de sistemas constituye una fuente de aprendizajes acerca de los comportamientos moralmente deseables y aquellos sancionables.
- Toma ética de decisiones. Los miembros de una cultura ética deben ser conscientes del resultado de sus decisiones y llegar a anticiparse a ellas, incluyendo las consecuencias a nivel ético. Esto podría asegurar que la cultura organizacional aproveche los aprendizajes adquiridos y los aplique, en procura de generar el mayor bienestar posible para sus grupos de interés (Chadegani & Jari, 2016).
- Normas informales de conducta. Estas tienen una influencia importante en el comportamiento organizacional ético, que va más allá de las normas formales establecidas mediante los códigos éticos. Surgen a partir de las vivencias comunes de los miembros de la organización, como formas de responder ante las necesidades de adaptación e integración, y a partir del aprendizaje social transmitido por los líderes (Brown et al., 2005).

Como lo sugieren Treviño y Nelson (2007), los componentes descritos no pueden operar de forma independiente, transmitiendo mensajes incoherentes entre sí. Es necesaria la articulación entre ellos, de manera que se complementen y que los mensajes transmitidos sean consistentes y encaminados a alcanzar los estándares éticos que permitan el reconocimiento de la cultura organizacional como ética.

Los MPI se definen como aquellas acciones, comportamientos, actitudes y toma de decisiones, propias del líder, a través de los cuales sus creencias, supuestos y valores son transmitidos al resto de la organización (Schein, 2017). Existen además unos mecanismos secundarios de articulación y refuerzo, que incluyen la arquitectura, diseño, rituales y

declaraciones formales (Schein, 2017). Estos mecanismos no se incluyeron en la investigación, dado que su influencia sobre la cultura es indirecta. Además, los líderes no tienen control sobre estos aspectos, por lo que no entran dentro del foco de interés del estudio. Así, los MPI constituyen un valioso recurso para entender los mecanismos a través de los cuales los líderes pueden incorporar, dentro de la cultura organizacional, sus propios valores, creencias, formas de pensar, sentir y decidir, así como su visión personal de lo que es relevante y debe ser controlado y medido. Este proceso de incorporación tiene el potencial de inducir transformaciones en la cultura y guiar su desarrollo a lo largo del tiempo.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los MPI (Schein, 2017):

- Aspectos a los que los líderes prestan atención: una forma en la que los líderes pueden transmitir sus expectativas de comportamiento es a través de aquello a lo que, de manera consistente, prestan atención, miden y evalúan constantemente. Esto les permite a los líderes comunicar sus expectativas de comportamiento al resto de los miembros de la organización, en la medida en que los aspectos relevantes guarden consistencia y se evite transmitir mensajes contradictorios.
- Reacción de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales: durante situaciones inesperadas o críticas, la necesidad de reducir la ansiedad que estas generan constituye una motivación para que los miembros de la organización generen un aprendizaje colectivo. La forma en la que el líder reacciona ante tales situaciones permite transmitir sus supuestos, crear reglas informales de comportamiento, procedimientos de trabajo y promover determinados valores.
- Forma como los líderes distribuyen los recursos de la organización: este es un medio por el cual los líderes transmiten sus supuestos, entre los que se incluyen aquellas áreas o programas dentro de la organización que merecen atención o reconocimiento, así como sus ideas sobre la forma como se deben administrar los recursos de la organización (por ejemplo, en temas de deuda, inversión y riesgo, entre otros).

- **Modelado ético del rol, enseñanza y capacitación:** dada su posición de poder, estatus y capacidad para distribuir recompensas y sanciones, los líderes se convierten en modelos de rol, a quienes los demás miembros de la organización ven como un ejemplo digno de imitar. Schein (2017) afirma que los comportamientos observados de manera informal, son los que tienen más valor didáctico. Además de los comportamientos administrativos, su propia forma de actuar, de relacionarse con otros miembros y hasta su forma de vestir, transmiten mensajes acerca de sus creencias y supuestos.
- **Asignación de recompensas y estatus por parte del líder:** de acuerdo con la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1971), las personas aprenden de las consecuencias de los actos realizados por terceros. En la medida en que un líder asigna recompensas, estatus o sanciones, en concordancia con el actuar de sus colaboradores, les transmite expectativas sobre los comportamientos deseados y reprobados.
- **Criterios éticos para la selección, la incorporación y el despido:** los líderes tienden a promover, dentro de los procesos de selección de nuevos colaboradores, la incorporación de candidatos que representen sus propios valores, creencias y supuestos. Esto tiende a crear grupos de trabajo relativamente homogéneos de personas con valores comunes, quienes a su vez transmiten dichos valores y creencias a la cultura organizacional.

Metodología

La investigación de la cual se desprende este artículo tuvo un enfoque cualitativo. Se consideró además como un estudio no experimental, ya que, sobre fenómenos como el liderazgo ético y la COE, el investigador no tiene grado alguno de control y se limita a observar dichos fenómenos y sus relaciones, sin posibilidad de modificar sus variables o controlarlas (Hernández Sampieri et al., 2010). De forma consistente con los estudios de naturaleza social, la investigación obedeció a un diseño emergente, que fue adaptándose

conforme surgían hallazgos relevantes (Sandoval Casilimas, 1996). La investigación se desarrolló siguiendo un diseño de dos fases, como puede observarse en la figura 1.

La primera fase tuvo la finalidad de construir un marco teórico, del cual surgieron las proposiciones que explican la influencia que ejerce el liderazgo ético sobre el desarrollo y sostenimiento de una COE, mediado por la implementación de los MPI. Esta fase se basó en una revisión bibliográfica sistemática a partir de la ecuación de búsqueda: Tema: (“business ethics”) AND Tema: (“ethical leader*” or “leader* ethics” or “virtuous leader*” or “responsible leader*” or “moral leader*” or “leader* integrity” or “leader* values”) usando la herramienta de indexación *Web of Science*; la revisión se complementó con una búsqueda narrativa. La revisión documental permitió la construcción de una base de datos con aproximadamente 200 artículos académicos y libros. La clasificación de estas fuentes documentales se realizó mediante el *software* ATLAS.ti, versión 8.4, utilizando la herramienta de codificación de texto. El principal resultado de este proceso fue la elaboración de un modelo teórico que explica la relación de influencia entre el liderazgo ético y la COE. Los elementos básicos del modelo, que se describen a profundidad en el apartado de resultados, relacionan los MPI y aquellos componentes que se articulan para favorecer la existencia de una COE.

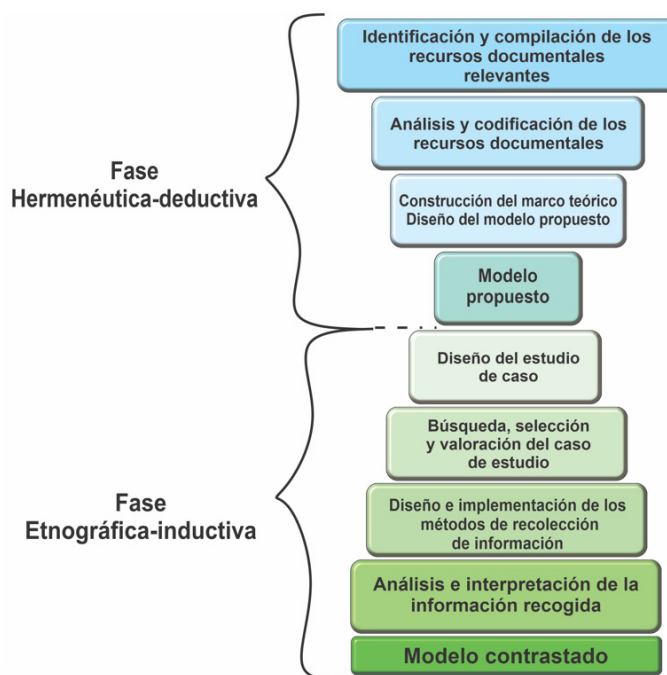


Figura 1. Diseño metodológico de la investigación

Fuente: elaboración propia.

La segunda fase abordó la estrategia de estudio de caso para observar, en una organización colombiana, cómo los postulados teóricos se manifestaron en la realidad. Esta obedeció a un diseño singular holístico, dado que los fenómenos a observar se centran en una sola organización, que corresponde a un contexto único y se aborda como una única unidad de análisis representada por su sede central. Como caso de estudio se eligió al INCYS, el cual se encontró consultando con expertos en ética organizacional que tenían experiencia previa asesorando al Instituto.

La idoneidad del caso se comprobó mediante la aplicación de dos instrumentos de encuesta. El primero, una encuesta diseñada para medir la percepción del liderazgo ético (Correa, 2021), permitió comprobar que la mayoría de los miembros del Instituto reconocen en su directora general, la doctora Doris García de Botero, cualidades propias de un líder ético. El segundo fue el Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (CEV), originalmente diseñado por Kaptein (2008). En esta investigación se utilizó la versión corta (CEV-S), presentada por Huhtala, Kangas, Kaptein y Feldt (2018) y traducida al español por Toro-Arias, Ruiz-Palomino y Rodríguez-Córdoba (2022).

Este modelo reflejó que en la organización son percibidas aquellas virtudes que reflejan la existencia de una COE. Los instrumentos que se aplicaron fueron respondidos por el 80% de los miembros del INCYS. De estos, el 85% fueron mujeres, algo que representa la distribución de género real del Instituto. Esta característica, si bien no obedece a una decisión intencional, podría deberse a que la naturaleza y funciones de la Institución resulta más atractiva para profesionales de género femenino. La demografía de los encuestados fue la esperada, en términos de rango de edad, aunque llamó la atención que el 70% tuvieran más de cinco años de permanencia en el Instituto, dato que ilustra su baja tasa de rotación y que podría ser indicador de la satisfacción que los miembros de la Institución sienten respecto a su lugar de trabajo.

Por su parte, la principal herramienta de recolección de información en cuanto al estudio de caso fue la entrevista semiestructurada. El muestreo para la aplicación de estas entrevistas fue de tipo muestreo por intensidad (Patton, 2002), ubicando casos que provean información relevante, con ayuda de la directora del área de talento. Se aplicaron diez entrevistas semiestructuradas a miembros de la Institución, incluyendo a representantes de las principales áreas de la Institución y los niveles directivos, medios y operativos, así

como a tres personas externas a la Institución, pero relacionadas con esta (dos proveedores y una madre de familia). Adicionalmente, se aplicó una entrevista a profundidad a la doctora Doris García de Botero, dado que su extensa experiencia como directora general, así como en cargos previos en los niveles administrativo y operativo, llevaron a que fuera identificada como una informante clave. La tabla 1 muestra las personas entrevistadas de acuerdo con su cargo. Cabe aclarar que, a diferencia de los directores generales (reconocidos gracias a su rol de liderazgo), la identidad de los demás miembros de la Institución y personas externas que se entrevistaron se mantiene en secreto para proteger su privacidad.

Tabla 1. Caracterización de personas entrevistadas

Informante	Nombre	Cargo
1	Doris García de Botero	Directora general (retirada), miembro de la junta directiva
2	Pedro Pablo Perea	Director general (actual)
3	N. A.	Coordinador(a) área de rehabilitación
4	N. A.	Coordinador(a) área de psicología
5	N. A.	Médico(a) oftalmólogo(a)
6	N. A.	Asistente de dirección general
7	N. A.	Coordinador(a) área de talento humano
8	N. A.	Coordinador(a) área de mercadeo (retirado/a), Coordinador(a) área de cooperación internacional.
9	N. A.	Coordinador(a) área de discapacidad visual
10	N. A.	Coordinador(a) área administrativa y financiera
11	N. A.	Coordinador(a) área pedagógica
12	N. A.	Gerente Aika (Proveedor)
13	N. A.	Gerente Allers (Proveedor)
14	N. A.	Madre de niño beneficiario del INCYS

Fuente: elaboración propia.

El resultado principal de esta fase, fue lograr que las relaciones teóricas propuestas, entre el liderazgo ético y COE, se confrontaran con lo observado en un caso real y, de esta forma, obtener el modelo que se presenta más adelante en la figura 2.

Resultados

En primer lugar, se presentan los MPI, ahora implementados con un enfoque ético. Posteriormente, se presenta el modelo que ha sido contrastado mediante el estudio de caso del INCYS, que ilustra las relaciones de influencia que se dan entre los MPI, implementados con un enfoque ético, y los componentes que promueven la existencia de una COE y que ya se presentaron en el marco teórico.

Implementación de los mecanismos primarios de incorporación con enfoque ético

A continuación, se argumenta sobre la forma como cada uno de los MPI puede servir como mediador de la relación de influencia entre el liderazgo ético y la COE. Esta relación explica las posibles influencias que el liderazgo ético ejerce sobre el desarrollo y sostenimiento de una COE.

Aspectos a los que el líder ético presta atención. Una forma en la que los líderes pueden transmitir sus expectativas de comportamiento es a través de aquello a lo que, de manera consistente, prestan atención, miden y evalúan constantemente (Schein, 2017). En la medida en la que los líderes transmitan la idea de que la ética es importante para la organización, se observarán consecuencias como la disminución del comportamiento no ético, aumento de la conciencia ética y apertura a reportar comportamientos moralmente incorrectos, entre otros (Treviño et al., 1999). En el INCYS, el liderazgo ético, producto de la gestión de las directoras generales anteriores y el actual, dan cuenta de su interés por fomentar la idea de que la ética es un aspecto fundamental de la Institución. Esto se hizo visible a través de las percepciones de los miembros no directivos entrevistados.

Reacción de los líderes éticos ante incidentes críticos y crisis organizacionales. Durante situaciones inesperadas o críticas, la necesidad de reducir la ansiedad que estas generan constituye una motivación para el aprendizaje colectivo. La forma en la que el líder reacciona permite transmitir sus supuestos, crear reglas informales de comportamiento, procedimientos de trabajo y promover determinados valores (Schein, 2017). Si estos incidentes críticos son de naturaleza moral, su reacción puede dar indicios sobre su estructura

personal de valores. El manejo que dé a dicha situación, habla de los aspectos morales de su forma de ejercer el liderazgo. A su vez, estas reacciones establecerán normas informales de comportamiento ético referentes a la forma como se deben afrontar este tipo de acontecimientos en el futuro.

Las entrevistas revelaron una reacción puntual por parte de la anterior directora general, quien tenía reacciones airadas ante los comportamientos deshonestos de sus colaboradores. Estas reacciones llegaron a establecer normas de comportamiento relacionadas con la honestidad en el manejo de la información. Otro caso involucra las diferentes crisis financieras por las que llegó a pasar el INCYS, momentos en los cuales su directora general recurrió a la austeridad, la pertenencia y el compromiso de sus miembros para sortear tales situaciones. Esto dejó establecidas unas normas de comportamiento relacionadas con el uso responsable de los recursos institucionales.

Forma como los líderes éticos distribuyen los recursos de la organización. Este es un medio por el cual los líderes transmiten sus supuestos, entre los que se incluyen aquellas áreas o programas dentro de la organización que merecen atención o reconocimiento (Schein, 2017). La ética con la que los recursos son distribuidos puede enviar mensajes acerca de su estructura moral, lo que constituye un reflejo de su liderazgo ético y proyecta un ejemplo de honestidad. Además, asignar recursos a aquellos aspectos que contribuyen a promover un actuar ético, tales como un programa de ética, proyectan la idea de que estos son relevantes para la organización y merecen ser asumidos con seriedad y compromiso (Osorio & Rodríguez, 2018). El estudio de caso mostró que, tanto la forma como se distribuyen los recursos como aquello en lo que se invierten son relevantes para la COE. La distribución de recursos en el INCYS se convirtió en ejemplo de honestidad, transparencia y toma ética de decisiones. El hecho de invertir recursos en asuntos como el programa de ética, transmitió la idea de que este es importante para el desarrollo de la cultura organizacional y cuenta con el apoyo de las directivas.

Modelado ético del rol, enseñanza y capacitación. Dada su posición de poder, estatus y capacidad para distribuir recompensas y sanciones, los líderes se convierten en modelos de rol, a quienes los demás miembros de la organización ven como un ejemplo digno de imitar (Schein, 2017), de acuerdo con la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1971) y la influencia idealizada (Avolio, 1999). Su forma de comportarse cotidianamente constituye

una importante fuente de aprendizaje para sus colaboradores. Los líderes éticos proyectan un ejemplo que constituye una forma de aprendizaje acerca de los valores morales de la organización y los comportamientos deseados e inaceptables (Brown & Treviño, 2006). Los resultados del estudio mostraron que este tipo de influencia se da en dos sentidos. De manera directa, los líderes del INCYS mostraron interés en promover la formación ética de sus colaboradores, corregir sus actuaciones y mostrarles las consecuencias de sus comportamientos no éticos. Y de manera indirecta, el aprendizaje social mostró ser clave para la transmisión de expectativas de comportamiento, el establecimiento de normas informales de conducta y la promoción de valores morales en la Institución.

Asignación de recompensas y estatus, por parte del líder, con enfoque ético. Continuando con el aprendizaje social (Bandura, 1971), esta teoría propone que las personas aprenden de las consecuencias de los actos realizados por terceros (Schein, 2017). Así, en la medida en que un líder ético asigna recompensas, estatus o sanciones en concordancia con actuaciones de naturaleza moral, estos actos se convierten en un medio a través del cual se transmiten expectativas sobre los comportamientos moralmente deseados y reprobables (Treviño & Youngblood, 1990; Treviño et al., 1999). Las entrevistas revelaron que la distribución de recompensas, producto de acciones notablemente éticas, no era una práctica propia del INCYS, por lo que este tipo de influencia cultural no pudo ser verificada en este caso. Por su parte, las sanciones ante comportamientos no éticos mostraron tener un efecto correctivo en este tipo de acciones. Un efecto inesperado resultó ser la desvinculación como forma de sanción ante faltas graves, que podría tener un efecto depurador en la cultura, al retirar de la organización a personas con antivalores e intenciones de obrar de forma moralmente inaceptable que de otra forma podrían hacerse comunes a la cultura organizacional y perjudicar el sostenimiento de la COE.

Criterios éticos para la selección, la incorporación y el despido. Los líderes tienden a promover, dentro de los procesos de selección de nuevos colaboradores, la incorporación de candidatos que representen sus propios valores, creencias y supuestos (Schein, 2017). Este fenómeno tiende a crear grupos de trabajo relativamente homogéneos de personas con valores comunes. Se podría esperar que un líder con altos estándares éticos procure que los nuevos miembros posean unos estándares similares a los suyos y contribuyan a la formación de entornos laborales donde primen los valores éticos. Las investigaciones de Sims y Brinkmann (2002; 2003) reflejan el lado opuesto de esta relación, donde los

líderes antiéticos, al incorporar colaboradores que evidencian antivalores en su comportamiento, promueven la normalización de un comportamiento que lleva al colapso moral (y financiero) de sus organizaciones. Por el contrario, aquellos miembros que aceptan los valores morales presentes en la cultura organizacional se adaptan a ella con más facilidad (Mayer et al., 2009).

Se reconoce que, a lo largo de la historia del INCYS, sus líderes han procurado que se incluya la observación de cualidades éticas en los procesos de selección de nuevos miembros. En las entrevistas surgieron frases como “aquí no vamos a traer a los ladrones”, como una forma coloquial de reconocer que la estructura moral de los postulantes es fundamental para decidir si son aptos para el cargo. Si bien se reconoce que los procesos de selección son falibles y se encontraron casos de miembros que, luego de su incorporación al Instituto, mostraron un comportamiento moralmente inaceptable, acciones como las entrevistas a familiares y personas cercanas al postulante y la búsqueda de referencias con enfoque en su actuar ético, han mostrado que la mayoría de los miembros del INCYS están dispuestos a aceptar los parámetros de comportamiento ético propios del Instituto.

En un sentido opuesto, cuando son observados antivalores y costumbres inmorales en miembros de la organización, desvincular a estas personas podría contribuir a que aparten de la cultura aquellas ideas y conductas que podrían permearla y amenazar la estabilidad de la COE.

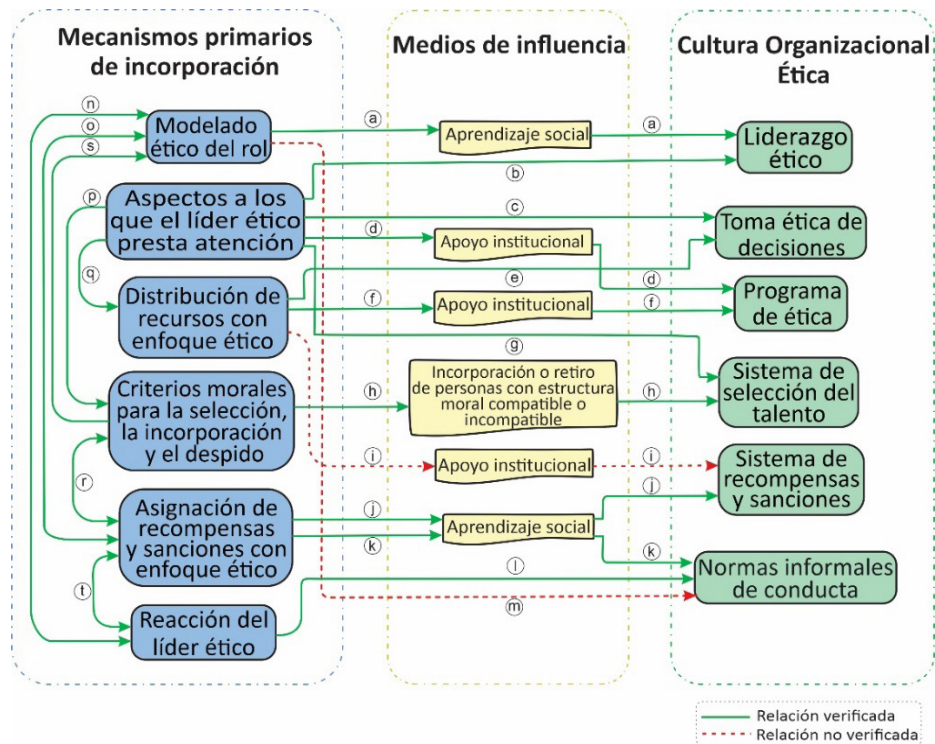


Figura 2. Modelo de relaciones de influencia entre liderazgo ético y COE

Fuente: elaboración propia.

Descripción del modelo de relaciones de influencia

Pasando ahora a presentar los resultados producto de la segunda fase de la metodología, se parte por el modelo que ilustra cómo los líderes éticos podrían influir en el desarrollo y sostenimiento de una COE, mediante la implementación de los MPI con un enfoque ético. Luego, cada una de las relaciones que plantea el modelo (figura 2) son explicadas. Las líneas verdes continuas representan aquellas relaciones que fueron observadas mediante el estudio de caso. Las líneas rojas punteadas corresponden con aquellas relaciones que, debido a las características y costumbres del INCYS, no pudieron ser contrastadas.

Para profundizar en la descripción de la figura 2, a continuación, se explica cada una de las relaciones presentadas, las cuales están identificadas con literales de la a. hasta la r.

a. La posición de poder del líder facilita que sea reconocido como un modelo de rol por sus colaboradores, por lo que sus comportamientos son observados e imitados. Así,

se produce un aprendizaje social acerca de qué comportamientos son deseados y cuáles sancionados. De esta forma el modelado del rol influye sobre el componente liderazgo ético de la COE.

b. Los aspectos de naturaleza moral a los que el líder ético presta atención, transmiten ideas sobre la relevancia que estos tienen para la organización. Sumando a lo anterior, fenómenos como el aprendizaje social y la influencia idealizada, se confirma que los líderes éticos influyen sobre la COE.

c. El interés de los líderes éticos por los aspectos organizacionales de naturaleza moral se ve reflejado en su proceso de toma de decisiones. Se transmite la idea de que los procesos de toma de decisiones deben involucrar consideraciones éticas.

d. Cuando los líderes éticos centran su atención en el programa de ética, transmiten la idea de lo importante que este es para la organización. Lo cual constituye una invitación para que el programa sea reconocido y que los colaboradores participen activamente en él. Tal apoyo desde el nivel directivo resulta fundamental para asegurar un impacto real del programa sobre el comportamiento ético organizacional.

e. Administrar los recursos de la organización guiado por valores morales organizacionales, constituye una forma en la que los líderes transmiten mensajes acerca de cómo los procesos de toma de decisiones están guiados por la honestidad, transparencia y con enfoque en el bien común.

f. Dada su composición y funcionamiento, los programas de ética requieren de recursos financieros, talento y tiempo laboral. Diseñar e implementar estos programas, requiere que los líderes asignen los recursos necesarios. Así, este tipo de decisiones transmiten mensajes sobre la relevancia de los programas de ética, a la vez que posibilitan su existencia y correcto funcionamiento.

g. Un líder ético que centre su atención en los procesos de selección de nuevos miembros, tiene la capacidad de promover en ellos criterios éticos. Esto facilitaría que los nuevos miembros estén dispuestos a compartir los valores morales de la COE e integrarse a esta con mayor facilidad. También podría evitarse, en la medida de las posibilidades, que a la

organización ingresen personas que ostenten antivalores, costumbres e ideas poco éticas, que puedan amenazar la estabilidad de la cultura organizacional.

h. Entendiendo que los líderes tienen la tendencia a promover la incorporación de personas con valores afines a los suyos, cabe esperar que su influencia sobre los procesos de selección del nuevo talento genere los efectos descritos en la relación anterior.

i. Al igual que sucede con el programa de ética, la distribución de recompensas, en relación con el comportamiento ético sobresaliente, podría requerir la inversión de recursos. La forma como el líder distribuye los recursos provee de apoyo institucional a la promoción de comportamientos éticos.

j. Esta relación implica distribuir recompensas, felicitaciones, ascensos y otro tipo de estímulos, por parte de los líderes éticos, ante demostraciones excepcionales sobre la vivencia de los valores morales organizacionales. Existe además la necesidad de sancionar a quienes actúan de manera moralmente incorrecta. Los colaboradores, conscientes de las consecuencias producto de su comportamiento ético, reconocen el actuar apropiado para obtener los resultados deseados.

k. Los líderes asignan recompensas o sanciones de acuerdo con el comportamiento ético de sus colaboradores. Estos últimos, conscientes de las consecuencias de sus actos, establecen normas informales de conducta. Tales normas pueden transmitirse a otros miembros de la organización y convertirse, junto con los códigos formales de comportamiento, en una guía de comportamiento ético.

l. Mediante su forma de reaccionar ante situaciones críticas, los líderes promueven el desarrollo de normas informales de comportamiento. Ante situaciones que, por lo general, los colaboradores no enfrentan, se genera incertidumbre. Al observar la reacción del líder, los colaboradores asumen normas sobre cómo actuar la próxima vez que ocurran dichas crisis.

m. Al percibir la forma como los líderes éticos, reconocidos como modelos éticos de rol, se comportan frente a situaciones cotidianas de naturaleza moral, los colaboradores desarrollan normas informales que dejan claro cómo actuar de una manera que se corres-

ponda con la que los líderes exhiben. El estudio de caso no ofreció evidencia suficiente como para que esta relación fuera verificada.

n. Un líder ético debe demostrar, con su actuar cotidiano y su forma de afrontar las crisis, el mismo interés por la vivencia de los valores morales organizacionales. Por ende, las normas informales generadas serán coherentes entre sí.

o. Ambos mecanismos ejercen su influencia a través del aprendizaje social. Tanto el actuar del líder como su forma de recompensar o sancionar comportamientos de naturaleza moral, son medios de aprendizaje para los colaboradores. Este aprendizaje se refleja en la generación de expectativas de comportamiento ético. Mientras exista consistencia entre el ejemplo que los líderes éticos proyectan y las sanciones y recompensas que distribuyen, ambos mecanismos se complementan para clarificar cuáles son los comportamientos aceptados y cuáles los rechazados.

p. Cuando los líderes éticos centran su atención en las cualidades morales de los postulantes, transmiten la idea de que estas son importantes a la hora de seleccionar el nuevo talento. En la medida en que esta idea se afianza dentro de la cultura, los programas de selección e incorporación se centran más en las cualidades morales y esto mejora la efectividad de dicho mecanismo.

q. La decisión de los líderes éticos sobre invertir recursos en aspectos como el programa de ética, transmite la idea de que este es relevante y necesario para la organización. Los líderes demuestran que la ética es importante para sí mismos y para la organización. Tal forma de representar sus intereses, posibilita la existencia del programa de ética y le aporta un apoyo institucional que contribuye a que los demás miembros también reconozcan su importancia.

r. En la medida en que el líder tiene claros los criterios necesarios para considerar la desvinculación de un miembro, puede incluirlos como una forma de sanción y servir a los efectos de ambos mecanismos.

Discusión

Las relaciones que pudieron ser validadas mediante el estudio de caso reflejan las cualidades morales del INCYS en relación con su cultura organizacional y su liderazgo. Esta organización, desde su fundación y su razón social, ha demostrado un marcado interés por ayudar a las personas con limitaciones sensoriales y evitar la ocurrencia de enfermedades incapacitantes. Dicho interés refleja la vivencia de valores como la solidaridad y el respeto, y principios morales como la búsqueda del bienestar común. Más allá de su fundación, las y los líderes que han ejercido la dirección general del Instituto han establecido una práctica continua de valores como la honestidad y responsabilidad. Estas cualidades morales han promovido diferentes experiencias de liderazgo ético que, cada una con sus matices, han contribuido al desarrollo de un conjunto de prácticas, normas y decisiones, las cuales han hecho posible el desarrollo y sostenimiento de una COE. Esto indica que, para el caso estudiado, se cumplen las condiciones necesarias para que la organización preserve sus cualidades éticas.

Lo anterior deja abierta la posibilidad de explorar otros contextos organizacionales, en los que se verifique hasta qué punto la naturaleza de la organización, las condiciones y el propósito con el que fue fundada, y su historia pueden influir en la aplicación de los MPI por parte de un líder ético y su influencia sobre la COE. De esta forma, se podría ampliar en entendimiento de los fenómenos aquí abordados y acercar más a la realidad lo que plantea el modelo teórico aquí expuesto.

En términos generales, los resultados presentados ilustran de forma detallada cómo los líderes éticos cuentan con la posibilidad de influir sobre el desarrollo y sostenimiento de una COE. El modelo guarda consistencia con varios de los estudios en liderazgo ético realizados en las últimas décadas (Gamarra & Giroto, 2022), en los que se resalta el papel del modelado del rol y el aprendizaje social. Sin embargo, este modelo permite entender, de forma más detallada, las relaciones de influencia, mediadas por los fenómenos psicológicos y organizacionales, al permitir asociar estos mecanismos de influencia con acciones concretas, que son características de los líderes éticos. A su vez, las relaciones de influencia “liderazgo ético – COE” se extienden más allá del aprendizaje social y las interacciones transaccionales, para ilustrar cómo los procesos de toma de decisiones —incluidos aquellos relativos a la distribución de recursos—, los criterios de incorporación y la forma

de reaccionar ante crisis podrían aportar a la transmisión de mensajes que motiven el comportamiento ético organizacional y el desarrollo y sostenimiento de una COE.

La forma como este artículo aborda la contextualización de los MPI, en el contexto de la ética organizacional, constituye una innovación respecto a lo visto en investigaciones como las de Sims y Brinkman (2002; 2003), quienes lo hacen mostrando solo el lado negativo de la influencia entre el liderazgo ético y la cultura organizacional. Este artículo se centra en las consecuencias positivas de esta relación, representadas a través del caso de éxito del INCYS, mostrando una visión opuesta sobre cómo los postulados teóricos de Schein (2017) pueden ser usados para abordar fenómenos propios de la ética en las organizaciones.

A partir de lo expuesto en el presente artículo, se abre un abanico de posibilidades para replicar este estudio en otras organizaciones, con naturaleza y fines variados. De esta forma, podrían contrastarse los resultados obtenidos y determinar así el grado en que el contexto influye sobre el modelo teórico presentado. También cabe la posibilidad de ampliar el estudio para incluir los mecanismos secundarios de refuerzo y estabilización, y ampliar con ello la aplicación de las teorías de Schein (2017) al contexto ético organizacional. Finalmente, se reconoce la posibilidad de realizar estudios similares, que involucren otros modelos de COE como el de Schwartz (2001) o el de Kaptein (2008), con lo que se podrían ampliar los horizontes investigativos respecto a cómo la implementación de los MPI con un enfoque ético, podrían influir en los valores organizacionales o en las virtudes éticas corporativas.

Conclusiones

El modelo teórico constituye un recurso útil para explicar de qué forma los líderes éticos pueden influir en el desarrollo y sostenimiento de una COE.

Los MPI, implementados con enfoque ético, plantean una forma de representar el ejercicio del liderazgo ético y, a su vez, un conjunto de acciones, decisiones y actitudes asociadas al liderazgo, que tienen la capacidad de fomentar transformaciones en la cultura organizacional encaminadas a promover el comportamiento organizacional ético.

El liderazgo ético constituye uno de los componentes fundamentales para la existencia de una COE, esto a partir de la fundación de la organización, momento en que los líderes pueden plantar la semilla de una cultura centrada en la ética, pasando por los mensajes —transmitidos cotidianamente— que motiven el actuar moralmente deseado y llegando al fomento de transformaciones a nivel cultural, que contribuyan al desarrollo o sostenimiento de una COE.

Los líderes que estén interesados en ejercer su función con énfasis en la ética, encontrarán en el modelo presentado, herramientas que les permitirán entender cómo, a partir de sus acciones, actitudes y su proceso de toma de decisiones, transmiten mensajes a la cultura de sus organizaciones.

Siguiendo la lógica de los mecanismos expuestos, su forma de influencia y sus potenciales resultados en el comportamiento ético de los colaboradores, los líderes éticos podrían encontrar, en el modelo aquí presentado, recursos para guiar el ejercicio de su liderazgo en función del desarrollo y sostenimiento de una COE en la organización que lideran.

Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

Juan Sebastián Correa Meneses: Conceptualización; Análisis formal; Investigación; Metodología; Administración del proyecto; Validación; Redacción (documento original y revisión y edición)

María del Pilar Rodríguez Córdoba: Conceptualización; Investigación; Metodología; Administración del proyecto; Supervisión y liderazgo en la planificación; Validación y Redacción (revisión y edición)

Martín Alonso Pantoja Ospina: Conceptualización; Investigación; Metodología; Administración del proyecto; Validación; Redacción (revisión y edición)

Referencias

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. General Learning Press.
- Bashir, M., & Hassan, S. (2020). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 673-690. <https://doi.org/10.1177/0020852318825386>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (4^a ed.). Free Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006, diciembre). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005, julio). 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>
- Chadegani, A. A., & Jari, A. (2016). Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model. *Procedia Economics and Finance*, 36, 51-61. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30015-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30015-6)
- Correa, J. S. (2021). *Contribución del liderazgo ético al desarrollo y sostenimiento de culturas organizacionales éticas. Estudio de caso Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca (Colombia)* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Manizales. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80867>
- Cortina, A. (1998). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124-9>
- Escobedo Mendieta, R. P. (2022). *Ética organizacional: desafíos ante el contexto global* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31837/Escobedo%20Mendieta%2C%20Renzo%20Paolo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Ewelt-Knauer, C., Schwering, A., & Winkelmann, S. (2022). Doing Good by Doing Bad: How Tone at the Top and Tone at the Bottom Impact Performance-Improving Noncompliant Behavior. *Journal of Business Ethics*, 175, 609-624. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04647-6>
- Ferrell, O., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2022). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (13^a ed.). Cengage.
- Gamarra, M. P., & Giroto, M. (2022). Ethical behavior in leadership: a bibliometric review of the last three decades. *Ethics & Behavior*, 32(2), 124-146. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1863799>
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Pearson Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5^a ed.). McGraw Hill Educación.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and Organizations software of the mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill.
- Huhtala, M., Kangas, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2018, julio). The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups. *Business Ethics, the environment and responsibility*, 27(3), 238-247. <https://doi.org/10.1111/beer.12184>
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>
- Kaptein, M. (2008, octubre). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multifaceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9998-3>
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132, 415-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009, enero). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

- Nelson, W. A., Taylor, E., & Walsh, T. (2020, octubre-diciembre). Building an Ethical Organizational Culture. *The Health Care Manager*, 39(4), 168-174. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000304>
- Osorio, V., & Rodríguez, M. d. P. (2018). Modelo para la Evaluación de Programas de Ética Organizacional en Universidades. *Información tecnológica*, 29(1), 59-70. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000100059>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3ª ed.). Sage.
- Remišová, A., Lašáková, A., & Kirchmayer, Z. (2019). Influence of Formal Ethics Program Components on Managerial Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 160, 151-166. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3832-3>
- Sandoval Casilimas, C. (1996). *Investigación Cualitativa* [Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social; Módulos de Investigación Social]. ICES. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5ª. ed.). Wiley.
- Schwartz, M. S. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32, 247-262. <https://doi.org/10.1023/A:1010787607771>
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of Jhon Gutfeund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35, 327-339. <https://doi.org/10.1023/A:1013826126058>
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256. <https://doi.org/10.1023/A:1024194519384>
- Stansbury, J., & Barry, B. (2007, abril). Ethics Programs and the Paradox of Control. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 239-261. <https://www.jstor.org/stable/27673174>
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P., & Rodríguez-Córdoba, M. d. P. (2022). Measuring Ethical Organizational Culture: Validation of the Spanish Version of the Shortened Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Business Ethics*, 176, 551-574. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04687-y>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (5ª. ed.). John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378>

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: what works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151. <https://doi.org/10.2307/41165990>
- Ullah, I., Hameed, Mazhar, R., Kayani, N. Z., & Fazal, Y. (2019). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 1-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.48>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7^a ed.). Pearson Prentice Hall.