

LIDERAZGO ÉTICO COMO ESTRATEGIA DE ÉXITO PARA EL EMPODERAMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Nava Diamela*

<https://orcid.org/0000-0003-1953-3061>

*Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.

E-mail: diamela.nava@gmail.com

Recibido: 01 de marzo de 2024/ **Aprobado:** 23 de mayo de 2024 / **Publicado:** 31 de mayo de 2024

DOI: <https://doi.org/10.24133/fe1wph81>

Resumen

La presente investigación tiene como propósito realizar un análisis teórico destacando la importancia del liderazgo ético como estrategia de éxito para el empoderamiento en la gestión empresarial tomando en cuenta las teorías existentes al respecto y que se muestran en los contenidos de Treviño y Brown (2008), Gómez (2006), Etkin (2009), Handy (2005), entre otros, desarrollándose bajo una metodología de enfoque interpretativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental a través del análisis de documentos. De esta manera, el estudio se realiza desde la perspectiva del análisis del Liderazgo ético como un constructo ambiguo cuyo objetivo es incluir el empoderamiento como instrumento útil para hacer una distinción entre la ética de un líder individual y así actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado. En el cuerpo de la investigación se analizan de manera analítica y reflexiva acerca de la importancia del liderazgo ético en las relaciones interpersonales, también se hace mención sobre las actitudes éticas del líder, y por último las perspectivas éticas del empoderamiento en la gestión humana. Un resultado importante es que el liderazgo ético constituye un componente fundamental para formar futuros líderes empoderadores dándoles autoridad para tomar decisiones a través de la confianza y responsabilidad compartida. Se concluye que el liderazgo ético y el empoderamiento generan una conexión para resaltar la importancia del trabajo del talento humano y la confianza para realizar las actividades de manera óptima, confiable, comprometida, y satisfactoria con la finalidad de generar un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Palabras Clave: Liderazgo, Ética, Gestión empresarial, Empoderamiento.

Ethical Leadership as a Successful Strategy For Empowerment In Business Management

Abstract

The purpose of this research is to carry out a theoretical analysis highlighting the importance of ethical leadership as a successful strategy for empowerment in business management, taking into account the existing theories in this regard and shown in the contents of Treviño and Brown (2008), Gómez (2006), Etkin (2009), Handy (2005), among others, developed under a methodology of interpretive approach, of a descriptive type, with a non-experimental design through the analysis of documents. In this way, the study is carried out from the perspective of the analysis of Ethical Leadership as an ambiguous construct whose objective is to include empowerment as a useful instrument to make a distinction between the ethics of an individual leader and thus act in any cooperation program thanks to the critical attitude he has developed. In the body of the research, the importance of ethical leadership in interpersonal relationships is analyzed in an analytical and reflective manner, mention is also made of the ethical attitudes of the leader, and finally the ethical perspectives of empowerment in human management. An important result is that ethical leadership constitutes a fundamental component to form future empowering leaders by giving them authority to make decisions through trust and shared responsibility. It is concluded that ethical leadership and empowerment generate a connection to highlight the importance of the work of human talent and the confidence to carry out activities in an optimal, reliable, committed, and satisfactory manner with the purpose of generating a healthier and more work environment productive.

Keywords: Leadership, Ethics, Business Management, Empowerment.

Introducción

La realidad competitiva en las empresas en la actualidad se ha convertido en un campo de batalla en donde distintos factores como la flexibilidad, productividad, y la velocidad de llegada al mercado serán las distintas herramientas que determinarán la sobrevivencia de la organización. No obstante, el liderazgo ético y el empoderamiento ocupan un papel fundamental al momento de identificar las necesidades, para poder desarrollar herramientas adecuadas y así promover el crecimiento personal y profesional en los integrantes de la empresa a través de los valores y principios éticos para el bienestar de todos.

De esta manera, hoy en día las organizaciones a través de los últimos tiempos, se han enfrentado a distintas y aceleradas transformaciones económicas, sociales, culturales, donde las mismas se encuentran en la búsqueda de mecanismos que les permitan mantenerse competitivamente en el tiempo. Asimismo, las empresas también buscan la excelencia a través de una visión estratégica compartida, para poder ser sostenibles, y exitosas, en el futuro. Por esta razón, se considera que el liderazgo ético en conjunto con el empoderamiento, constituyen en los tiempos modernos un componente fundamental para el éxito organizacional de la gerencia y el talento humano.

De acuerdo a las contracciones que se enfrentan los líderes con respecto a la ética durante la práctica algunos se perciben “éticos” así mismos; pero al final corrompen

sus valores y principios al acceder a las conductas inmorales de las organizaciones para “crecer profesionalmente” con tal y justificar sus acciones en función en defensa de los intereses de la empresa más no tienen conciencia de ver que este tipo de conductas dañinas perjudican su integridad como líder.

En este sentido, las empresas se enfrentan a cambios que no son favorables como por ejemplo en los casos de corrupción que las conlleva a pérdidas económicas, manchan su imagen y reputación ante la sociedad por tener un mal manejo y mala gestión en los liderazgos por esta razón es importante implementar principios éticos y morales a través de códigos de conducta ética para establecer un ambiente de respeto, lealtad, y compromiso para la armonía y el bien común del talento humano. Los valores son la brújula para saber orientar la actividad del ser humano en sociedad

El presente artículo refleja la importancia que tiene el liderazgo ético como herramienta potenciadora para liderar la organización de manera justa y honesta a través de los valores y principios éticos y así establecer la confianza y credibilidad en la toma de decisiones para el bienestar común del talento humano y la empresa con la finalidad de evitar comportamientos abusivos, (Petit y Gutierrez, 2023). En este sentido, el liderazgo ético comprende su actuación mediante la coherencia en sus acciones entre lo que piensa, dice, y hace; lo cual implica un comportamiento transparente de su identidad moral del individuo y con sentido ético para el buen desempeño en el ámbito empresarial.

En este sentido, el líder ético lo conlleva a actuar a través de un criterio desde un punto de vista axiológico y humanista tomando en cuenta los valores y principios de su identidad moral ya que tiene un rol importante en la empresa y sociedad porque de nada sirve que el líder se condene mediante la destrucción por las malas decisiones si no es construida por el contexto realista a través de las experiencias vividas. No obstante, los valores y principios nacen desde el hogar y se van edificando con los sentimientos, la educación, y las virtudes.

Por otra parte, el liderazgo ético como eslabón del empoderamiento es fundamental para formar futuros líderes ejemplares mediante un comportamiento congruente basado en la confianza, credibilidad, y coherencia, sin embargo, (Villasmil, Romero, y Socorro, 2021) señalan que el líder debe basarse mediante los buenos hábitos y así establecer una cultura ética que permita transformar de manera positiva los comportamientos de cada miembro a través del buen ejemplo y las virtudes del liderazgo con la finalidad de mejorar las relaciones humanas y así establecer valores y principios compartidos.

En este sentido, para complementar el objetivo de la presente investigación se realizó un análisis documental que establece diferentes aspectos relevantes que sirven de base para la sustentación del análisis desarrollado e investigación bibliográfica con el propósito de saber la importancia que tiene el liderazgo ético como base para empoderar mediante el Buen Ejemplo con la finalidad de

mejorar los procesos de gestión y las ventajas competitivas de la empresa y el talento humano.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque no experimental, con diseño de tipo descriptiva documental; bajo el enfoque metodológico de los postulados de Martínez (2006), para identificar las investigaciones que poseen, características como: crear teorías, es decir; modelos imaginados, estructuras teóricas, analogías, símiles, y comparaciones, con el propósito de representar los significados posibles en cuanto a las realidades que circundan. Asimismo, analizar la realidad se trata de acercarse a ella para conocerla, entenderla, y tratar de mejorarla en determinados sentidos en un contexto específico.

De esta manera, el análisis documental de carácter analítico y reflexivo ayudaron a sustentar la relevancia del liderazgo ético en las organizaciones, como herramienta fundamental del empoderamiento siendo este un mecanismo para mejorar el desempeño, los cambios de actitud de los colaboradores a través de los valores, la confianza, credibilidad, y la coherencia siendo estos los pilares fundamentales para formar nuevos líderes ejemplares.

No obstante, según Covey (2020), los resultados obtenidos de las investigaciones analizadas confirman que la conducta ética de los líderes y sus colaboradores están vinculadas a la personalidad, a la conciencia moral, de sus

acciones es decir; al mantener la coherencia entre lo que piensan, dicen, y hacen, en la manera en la que influye positivamente en la empresa para que sirva de buen ejemplo para el equipo de trabajo y así disminuir conductas dañinas que solo perjudican el bienestar y la salud mental del talento humano.

Desarrollo

1.- Evolución del Liderazgo ético: camino hacia la integridad y transparencia

De acuerdo a los planteamientos de Treviño y Brown (2006), la empresa es una organización vital con una identidad que refleja su presente, pasado, y futuro, perfilando así una cultura que no es sólo la suma de sus miembros, es una entidad dispuesta a cumplir sus funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir; se debe tomar decisiones morales. De lo anterior se deduce, que las organizaciones pueden jugar un papel importante en la creación de nuevos valores en la gente, para ello; los líderes pueden apoyarse en muchas herramientas considerando que las más importantes son:

- Creación de una visión motivadora.
 - Saber escuchar a la gente.
 - Comunicación afectiva
 - Educar a la gente (dar el ejemplo)
 - Inteligencia ética en la toma de decisiones
 - Promover formas de comportamiento, que con su reiteración se conviertan en hábitos
- Desarrollar una cultura institucional, para que sea vista como una variable independiente de la empresa en su conjunto donde se expresen, valores éticos, que influyen en las capacidades para desempeñarse de manera congruente y lo establecido en el código de conducta ética de la empresa.
 - Brindar oportunidades de crecimiento.
 - Reconocer y valorar el trabajo (Salario Emocional).
 - Retroalimentación constructiva de los procesos.
 - Desarrollo de un código de conducta ética claramente establecido y comunicarlo al equipo de trabajo.
 - Fomentar una cultura de responsabilidad, y compromiso para animar al talento humano a ser más consciente de sus acciones en la empresa.

El liderazgo ético es la demostración de la conducta apropiada normativamente a través de acciones personales y las relaciones interpersonales, así como la promoción de dicha conducta a los seguidores mediante dos vías de comunicación, refuerzo, y la toma de decisiones. No obstante, Mendoca y Kanungo (2009), plantean que el liderazgo basado en valores, es el ejercicio de las competencias básicas individuales de gestión en consonancia con los principios morales, con el propósito de fomentar y promover un ambiente ético en la organización, engendrando la virtud en sí mismo, los demás, y de la sociedad a través del ejemplo o la conducta virtuosa.

Asimismo, Guillen (2019), señala que al fortalecer la confianza de los miembros en la organización, se hace necesario que estas se conviertan en organizaciones con calidad ética, en cuya razón de ser, prevalezca el pleno desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirve es decir; la dimensión ética, la cual estará condicionada por la ejemplaridad de sus líderes a través de sus actuaciones morales.

En este sentido, el líder ético tiene en claro que la credibilidad es el camino más corto entre lo que se dice, se piensa y se hace. Cabe considerar, que el líder apoya su liderazgo en resultados concretos y no en palabras. De esta manera, la coherencia en sus actuaciones es la columna vertebral de la confianza y credibilidad, es decir, la coherencia tiene su pilar en la honradez, por tanto, el líder ético es honrado, además lo parece, asimismo, el liderazgo es la suma de la confianza, credibilidad, coherencia, siendo este el camino para lograr su viabilidad en la empresa. Resulta claro, que la práctica del liderazgo ético no está exenta de dificultades.

De esta manera, Handy (2015), quien plantea que el liderazgo ético exige tener presente algunos características tales como:

- **Confianza en sí mismo**

La confianza es importante en sí mismo; para entrar en lo desconocido y persuadir a otros para que vayan donde nadie ha ido antes. Sin embargo, las empresas de hoy en día necesitan innovar y asumir riesgos, pues estamos en un ambiente de alta competencia

en la que todos estamos luchando por ser los primeros. Por tal motivo, esas empresas que estén lideradas por este tipo de personas serán las que se destaquen y se impongan como las auténticas.

- **La pasión por el trabajo**

Proporciona la energía que ayude a impulsar a la organización para que sirva de ejemplo para otros; pero esto también se combina con lo opuesto, y la conciencia que existen en creencias. En efecto, en las organizaciones de hoy en día deben existir líderes apasionados, exploradores, liberales, con deseos de experimentar y conocer otros ideales. Es así, como los líderes hacen cambiar de opinión a las personas y las impulsan desde las preocupaciones egoístas hacia el servicio del bien común, esto requiere la aptitud basada para orientar a las mismas. Sin embargo, en el liderazgo se puede cambiar el enfoque de la energía con intervenciones de manera directa o indirecta ajustándose a los sistemas donde las personas cambien de manera natural hacia la dirección necesaria.

- **El liderazgo como fuente de motivación**

En este sentido, los líderes deben actuar y pensar como animadores para que su equipo de trabajo despegue a gran velocidad hacia el éxito. Así mismo, la visión de los empresarios no toma en cuenta la energía que estos utilizan para poner en práctica los enfoques que crearán la cultura organizacional y que determinará su imagen corporativa, también por medio de las convicciones, conocimientos, valores, entre otros.

Sin embargo, en el ejercicio diario gana la organización en virtud que se ejerce desde el convencimiento que la empresa es una auténtica comunidad de personas. Dentro de esta perspectiva, (Yuki 2008), establece que el liderazgo es un constructo ambiguo que parece incluir varios elementos, resulta útil hacer una distinción entre la ética de un líder individual y la ética de los tipos concretos de conducta en el liderazgo. Si bien es cierto, existen varios criterios relevantes para juzgar a los líderes individuales, incluyendo los valores, las etapas de desarrollo moral, intenciones conscientes, libertad de elección, recurso a una conducta ética o inmoral, y tipos de influencia que utiliza el individuo.

Asimismo, los juicios sobre el liderazgo ético varían en cierta medida en función de cada cultura. No obstante, estudios recientes han demostrado que son necesarias algunas características individuales, aunque no sean suficientes, para asegurar un liderazgo ético efectivo. Bajo esta perspectiva, el liderazgo en el ámbito de la alta dirección de una empresa es un fenómeno asociado a la buena fama que de ella se tenga. Por tanto, en las grandes empresas, según lo establecido por Treviño y Brown (2006), los empleados tienen muy poca relación personal directa con la alta dirección.

Por su parte, la ética en una determinada decisión o acción suele tener en cuenta el propósito y/o fines, hasta llegar al grado en que la conducta sea coherente con las normas morales, (medios) y las consecuencias para sí mismos y los demás (resultados) sin embargo, se suelen analizar los tres criterios en relación

con los demás, y una cuestión común es el grado en que el fin justifica los medios. Etkin (2011), señala que las normas morales que se utilizan para evaluar los medios incluyen el grado en donde la conducta del líder incumple las leyes básicas de la sociedad, niega el derecho, incluyendo intentos de engaños para explotar a otros en beneficio propio. Atendiendo a estas consideraciones, se piensa que los líderes éticos son honrados y dignos de confianza, que se preocupan por las personas donde se encuentran abiertos a las opiniones de sus empleados.

Según Alemán (2002), el liderazgo ético puede provenir de cualquier nivel de la organización porque:

- El liderazgo ético, en último término, constituye el motor impulsador del desarrollo humano y organizacional concebido integral y dinámicamente.
- El esfuerzo personal y los valores personales actúan como catalizador de los valores corporativos buscando que se orienten en la misma dirección.
- Los valores hacen atractiva la tarea de mejorar cada día una empresa, como hacen atractiva la lucha de una persona por vivir a pesar de sus defectos.
- Al poner en práctica el liderazgo basado en valores es un “liderazgo sin respuestas fáciles” pero presenta una meta prometedora para quien se empeñe en trabajar por él en la organización.

- La práctica de valores hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, rinden más, y que exista en la empresa un clima humano de cooperación, entendimiento, y armonía, busca la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento.
- Establece una comunicación abierta y honesta entre líder y equipo.
- El líder a través de la ética desarrolla un ejemplo inspirador para el equipo de trabajo.
- La transparencia es una brújula que debe seguir el líder para mantener la confianza y así fortalecer las relaciones.

Dentro de este marco de ideas, según Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) en las organizaciones de hoy día existen muchos líderes sin valores que con valores. Para el citado autor, lo primero es más fácil y más al uso de la terminología corriente. Asimismo, sólo basta con desarrollar un tipo de habilidades físicas, emocionales, cognoscitivas, de imagen y carisma para lanzarse tras el poder y la influencia y poderse llamar “líder” más por la popularidad que se consigue que por los resultados del mismo, en bien de los demás y de la sociedad. En ese sentido, muchos famosos del deporte o del espectáculo, por citar sólo dos campos, se autoproclaman o los proclama el público como líderes.

En este mismo orden de ideas, Covey (2020), plantea que el liderazgo basado en valores tendrá como consecuencia un buen

trabajo en equipo, éste líder puede enfrentar situaciones y decisiones difíciles durante su camino pero lo sacará adelante siempre sus valores éticos. Asimismo, en varios países hay un sin número de actores políticos, educacionales y religiosos que hablan de liderazgo llevando a su gente a la búsqueda de fines partidistas o propios, sin buscar el bien común. Visto de esta forma, se puede decir que se vive en una sociedad de masas donde el enfoque de consumo, cientificista, y tecnócrata, han creado diversos factores alienantes, donde el hombre vive desplazado y estandarizado. A partir de esta perspectiva, según Yarce (2006), se concibe el desarrollo, no como un desarrollo integral sino parcial, y se entiende por desarrollo el tecnológico, científico, económico, el urbano, entre otros.

Siguiendo este marco de ideas, los valores y principios son escalas importantes donde una persona y/o organización, otorga factores propios del entorno, que permite determinar las formas de ver la vida es decir; que son influenciados por los padres o los reemplazos físicos de líderes, grupos de personas y de amigos, entre otros. Es por eso que, los valores tienden a guiar las acciones y los juicios de la gente en los diferentes escenarios en donde actúan. Por tanto, en el trabajo, factores como: la remuneración, el reconocimiento y el estatus, a menudo se clasifican como valores comunes. Sin embargo, la importancia que tiene el liderazgo ético en las organizaciones según Covey (2020), las razones son las siguientes:

- **Primera razón:** Los líderes tienen que poner a disposición la buena voluntad de los empleados para que estos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Por tanto, esta gestión no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido.
- **Segunda razón:** La influencia de la ética de un líder empresarial se ejerce en la ética de los empleados. En otras palabras, el ejemplo que proporcione el líder a los miembros de la organización es fundamental para el bienestar y la productividad laboral.
- **Tercera razón:** La sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. De este modo, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad, por su parte, la gente sigue voluntariamente a los líderes que respetan. Sin embargo, el poder y la autoridad en el liderazgo organizacional proceden del respeto y la confianza. De este modo, la confianza y el respeto son difíciles de instaurar por los líderes en las organizaciones. No obstante, una vez que los consiguen, los resultados son asombrosos.

Visto de esta forma, la organización desde la perspectiva de la ética presenta como característica básica la de un Actor Moral, según Villasmil, Romero y Socorro (2021), esto implica que tiene una misión y una cultura implícita y explícitas, con cierta autonomía y un espacio de libertad más o menos extenso. Sin embargo, puede elegir diferentes cursos de acción y por tanto, implica una dimensión de valores. En cierta medida, puede controlar sus conductas, el impacto, ser capaz de tener una conducta moral y puede ser considerada responsable al rendir cuentas.

Asimismo, según Jaimez y Bretones (2011), liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008); sostienen que nunca tanta gente había escrito tanto para transmitir tan poco, ya que todos los conceptos o definiciones parece remitir a lo mismo, dejando casi siempre un vacío en lo que al componente ético-moral se refiere, el cual por ser un elemento aplicado por y para humanos, le corresponde como tal llevar en sí mismo, así como, tomar en consideración los elementos éticos respectivos.

A modo de reflexión, en los campos del saber humano tanto académico como en el área empresarial, así como en la investigación de la dimensión ética que debe poner en práctica el líder, es un elemento clave para hacer del mismo un ser que lleve a las personas que se encuentran bajo su dirección al logro de los objetivos organizacionales, con eficacia y eficiencia pero, con valores éticos que hagan sostenible en el tiempo, tanto al líder como a la organización que dirige. Sustentando lo anterior, muchos han sido los casos que conoce la historia de personajes que por su magnetismo, carisma, facilidad de expresión, templanza, entre otras virtudes, han movilizad el grupo de empleados y gerentes, a través de estrategias y acciones las cuales después de cierto tiempo, terminan por derrumbarse producto de la poca solidez humana y moral tanto del líder, como de las mismas acciones que este empuja a realizar, tales actos por su poca consistencia ética.

Por ello, según León, Tapia y Martínez (2021), se hace menester realizar aproximaciones a lo que podría ser la evolución del liderazgo ético los cuales cultivan ciertas virtudes cardinales como la prudencia, fortaleza y la justicia, elementos necesarios para llevar a sus organizaciones o grupo humano, al logro de los objetivos de una manera sostenible en el tiempo, así como para convertirse en ejemplo para sus seguidores por la coherencia y congruencia de sus actos con los valores que los mismos declaran.

La importancia de mantenerse firme ante los valores y principios del liderazgo es primordial en cualquier entorno laboral ya que este permite descubrir el liderazgo auténtico, transparente, e íntegro que permita inspirar a futuros líderes en proceso de formación en la organización para saber enfrentar presiones en la sociedad y así sentirse comprometidos a través de la integridad como base de la confianza en el líder. No obstante, el líder no solo debe saber lo que es correcto o no sino que debe ser consciente al momento de enfrentarse a la injusticia sin importar que las acciones estén en contra de sus convicciones ante la toma de decisiones firmes que estén en contra de los valores y principios éticos.

Por esta razón, no solo se trata de ser ético o no también de mostrar empatía porque muchos líderes pueden ser ejemplares como persona íntegra pero no son humanistas con empleados y colegas, en este sentido es importante cultivar la empatía y compasión hacia los demás para reconocer las necesidades de la gente es decir; las necesidades de los demás por encima de las suyas y así poder brindar el apoyo necesario cuando sea conveniente.

2.- Factores individuales del liderazgo ético: actitudes éticas y no éticas del individuo

De acuerdo a lo planteado por Treviño y Brown (2006), la importancia en cuanto al crecimiento de la sensibilidad hacia la ética por parte de la comunidad empresarial tiene el propósito de localizar mayor interés, para potenciar los valores éticos en el seno de la organización, es una tendencia cada vez más generalizada entre los directivos, que ven la ética como un factor clave en el éxito de su proyecto empresarial. No obstante, materializar y querer traducir dicho interés en resultados éticos no es tarea fácil.

Según Santos (2004), un porcentaje de empresas españolas que han fracasado en su intento de conseguir el compromiso ético que buscaban y ello, probablemente, podría reflejar la complejidad y posible desconocimiento a los que se enfrenta el directivo al momento de manejar la cultura ética en la organización, a veces no es suficiente mejorar la cultura ética de la empresa, sino también es necesario realizar las tareas convenientes de la manera más efectiva posible, y para ello resulta fundamental un pleno conocimiento sobre los factores individuales en las actitudes éticas y no éticas del directivo.

Granitz (2003), asume que el proceso comienza cuando surge un dilema ético, de tal manera que, si la persona lo reconoce puede evaluarse permitiéndole elaborar un juicio sobre el mismo, buscando la mejor alternativa posible, al establecer una intención conductual y finalmente, desarrollar la conducta asociada para dicho proceso no se

encuentra libre de influencias, sino que en él intervienen un amplio y variado conjunto de factores individuales donde en todo momento influyen en el líder y en la organización para tomar una u otra acción.

En efecto, la presencia de una diversidad factorial en el líder puede ser agrupada en dos categorías principales: una que incluye variables que se encuentran asociadas con la persona y otra que agrupa a aquellos factores, donde se define el contexto en que la persona toma una determinada decisión o acción. Asimismo, en el liderazgo ético se muestra distintos factores que aún siendo externos al individuo influyen de manera determinante en su conducta ética y no ética, por lo general; en el transcurso de la vida una persona dedica gran cantidad de tiempo en entornos organizacionales, porque su supervivencia depende de las organizaciones.

De esta manera, según Banda y Morales (2015), las personas al momento de enfrentarse a situaciones, inconscientemente hacen uso de “algo” personal que muy bien pudiera contribuir hacia uno u otro lado de la balanza y que efectivamente, forma un conjunto de factores personales que las conlleva a comportarse y pensar de manera diferente:

- **Locus de control**

De todas las características personales según Collins (2000), considera que podría influir en los factores individuales del liderazgo ético es el Locus de Control que ha sido la actitud más importante que han podido

estudiar los numerosos investigadores y expertos en liderazgo quienes han expresado que es una características más importantes al momento de explicar la conducta ética y no ética del líder en la empresa.

Se indica así mismo, que el locus de control se presenta en forma continua entre una orientación interna y externa que expresa el grado en donde la persona se considera capaz de controlar los acontecimientos por el cual le afectan en su vida. De acuerdo a lo establecido por Treviño y Brown (2006), así la persona es como presenta un locus de control interno, al creer que su comportamiento y acciones afectan en gran medida.

No obstante, cuando el locus de control es externo el líder pensara que los acontecimientos ocurridos en su vida tanto profesional o personal, son determinados por el destino, la suerte, u otras personas, claramente el líder conocerá más fácilmente la relación existente entre su conducta y las consecuencias derivadas de esta, ya que esto conlleva al mismo a reconocerse como el principal responsable de su propio destino, para asumir mayor responsabilidad por las acciones o decisiones tomadas para comportarse mejor éticamente.

- **Maquiavelismo**

Asimismo, otro factor clave que ha sido estudiado en relación con el liderazgo ético es el Maquiavelismo, un aspecto que ha sido tratado en ocasiones como filosofía moral, porque este describe al individuo que tiene una reputación inmoral, en el trato

con otras personas, para lograr sus propios propósitos. Por su parte, Bazerman (2008), una persona con esta mala actitud no dudará en utilizar cualquier medio, incluso la manipulación, la persuasión, o el engaño para lograr sus propios objetivos sin importar perjudicar a los demás. Como resultado de esto, el maquiavelismo se ha asociado con la tendencia a un comportamiento no ético en el individuo.

Por ejemplo, al hablar de maquiavelismo no podemos dejar de mencionar a su precursor Nicolás Maquiavelo como uno de los filósofos políticos modernos, que los estudiosos de su doctrina mencionan que presenta más de dos caras. Sin embargo, fue uno de los líderes más visionarios en la administración pública, en el manejo de la política, el poder, la autoridad, de cómo conservarlo y cómo mantenerlo. Visto de esta forma, el hecho de que algunos autores lo satanicen se muestra el reflejo de la poca flexibilidad que se le da a su teoría ya que solo son recomendaciones para no apegarse a sus postulados. Por tanto, es un aspecto que distorsiona a un verdadero líder al tratar de apegarse a esta disciplina, debido a que el líder o directivo es flexible, abierto y sobre todo no persuade sino que guía y dirige.

En síntesis, según la doctrina de Conroy y Emeron (2018), el directivo es el que dirige el logro de la meta, para actuar de una forma contingente y situacional al conocer su equipo de trabajo. Atendiendo a estas consideraciones, el líder debe estar consciente con su equipo al delegar sus funciones en la organización y cuando ser participativo.

• Sistema de valores

La estructura de valores en el individuo es considerada también un factor importante en la conducta ética y no ética del individuo y así lo confirman los planteamientos de Villasmil, Romero y Socorro (2021), asumen que los valores están más asociados a la conducta ética, porque son el ser admirado por el resto de la gente y la autoestima, además es el sentido de pertenencia a un grupo a las relaciones afectuosas con otras personas, por lo general, valorar fuertemente estos aspectos indica preocupación por lo que puedan pensar otras personas de uno mismo y esto influye en el individuo a actuar de manera sana.

En virtud de estas razones, el líder busca resultados y si no los obtiene su condición se pone en duda. Aunado a ello, estos resultados al final se manifiestan en un bien para los demás, cuando se acrecienta en el bien común de un grupo, empresa, familia, o sociedad. Se indica así mismo, que el líder con valores obtiene resultados y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que lo sigan ciegamente. En pocas palabras, su liderazgo surge desde adentro, de su capa íntima de valores interiores que lo llevan a servir por lo que es y no por lo que tiene.

Sin embargo, al observar la importancia a los valores utilitaristas, como la democracia, la libertad, para el bien común, y otros de mayor rango como son aquellos relacionados con la dignidad humana y la

espiritualidad en el liderazgo ético, es decir, derivados de la esencia misma de la naturaleza humana. La ética en el liderazgo no solo se trata de tener integridad sino también se trata de ser un líder con valores sostenibles que ayuden a impulsar el respeto y la templanza como una virtud moral que inspire y motive al talento humano.

- **Amabilidad**

Este factor es un rasgo de personalidad de mayor influencia para el líder ético, Para (Treviño y Brown 2006), el líder refleja ser altruista de confianza y cooperación es decir; que esta motivado para el cuidado, preocupación por sus seguidores, y sociedad. En este sentido, a partir del aprendizaje social las personas altruistas son más eficaces porque son organizadas y confiables. Esta cualidad se encuentra en consonancia con la credibilidad que mejora la eficacia del modelo de acuerdo al aprendizaje social. En este sentido, los líderes que establecen principios claros y normas deben ser exactos en su desarrollo como dirigentes de lo contrario se corre el riesgo de ser vistos como hipócritas, predicando altos estándares éticos porque no lo aplican de manera coherente.

- **Conciencia moral**

El reconocimiento de los aspectos morales de una determinada situación, es un primer paso interpretativo en la ética. En pocas palabras, cuando los líderes se enfrentan a situaciones difíciles y tienen el potencial para solucionarlo de una forma ética y adecuada, el mismo será visto como un verdadero líder

ético ejemplar. No obstante, Brown y Hartman (2011), cuando los líderes toman decisiones que podrían traer daños significativos a la organización serán vistos entonces como modelos de comportamiento ético pobres.

De esta manera, el líder que trabaja en contextos éticos fuertes su conducta estará mejor para manejar situaciones intensas y demostrar su verdadero liderazgo ético. Asimismo, aquellos que lideran con una ética débil demuestran la falta de liderazgo, reflejando la magnitud de las consecuencias de su comportamiento y la falta de consenso social. En este sentido, la capacidad del ser humano para comportarse moralmente, llevando a cabo actos elegidos de forma libre, reflexionados racionalmente, asumiendo la responsabilidad de sus consecuencias.

No obstante, la conciencia moral es capaz de juzgar los propios actos, que permite saber íntimamente, si se actúa bien o no, produciendo sentimientos de satisfacción o remordimientos y es la que hace sentirnos responsables de las consecuencias de nuestras acciones. De estas evidencias, Brown y Hartman (2011), asumen que la conciencia moral existe, ya sólo por el hecho de experimentar remordimientos o satisfacción después de realizar ciertas acciones no es posible dudar de esta capacidad humana.

- **Religiosidad**

Este factor entendido como un aspecto de la cultura, tiene una influencia considerable sobre los valores, los hábitos, y actitudes de las personas, sobre todo del líder ético. De

esta manera, debido al alto contenido moral de las enseñanzas, Conroy y Emeron (2018), plantean que la religiosidad es la práctica personal que influye positivamente en la conducta ética del individuo. Sin embargo, el individuo no se clarifica el porqué de la adecuación o inadecuación de esa acción, de esta manera, las cualidades del líder deben ser espirituales y morales.

Visto de esta forma, el líder que desarrolle valores espirituales atraerá no solo el poder de su personalidad sino también confianza en sí mismo, capacidad de decisión, ambición por hacer el bien tanto en su vida personal como profesional, humildad, evita momentos de ira, tiene paciencia, ayudándolo a cumplir sus metas, y así mantener positivamente su conducta ética. Asimismo, en las organizaciones de hoy en día, los líderes deben actuar y pensar con sabiduría para que su equipo de trabajo despegue a gran velocidad hacia el éxito, mucho se dice acerca de la visión de los empresarios pero no se toma en cuenta la energía que estos utilizan para poner en práctica los enfoques que crearán su cultura organizacional.

En este sentido, Covey (2020), plantea que esta energía emana de las convicciones, conocimientos, valores y principios que lo motivan a vivir y a trabajar. En este sentido, estas personas infunden vida en la organización. En conclusión, se debe usar la palabra animador, de tal manera que una vez que la organización tiene el potencial para sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario se transfieren a los modelos mentales de su equipo de trabajo.

Así también, Mitroff y Denton (1999), afirman en su doctrina que es importante integrar la religiosidad en las empresas porque sino las organizaciones podrían existir por mucho tiempo sin espíritu y alma. Aunque, aún no hay una manera clara de implantar la religiosidad o espiritualidad en la administración de las empresas, se debe examinar las maneras por las cuales se pueda manejar lo espiritual sin tener que separarla de los demás elementos de la administración.

3.- Empoderamiento: factor clave en la gestión humana

Los cambios que enfrentan día a día las organizaciones a través de la globalización, liberación, competencia, libre comercio y nuevos cambios tecnológicos de punta, llevan al área de gestión humana ha rediseñar sus procesos, teniendo en claro que su función en las organizaciones debe estar enfocada al apoyo de las estrategias, así como el logro de los objetivos propuestos, es decir; a través del diseño de procesos de selección, inducción, bienestar, compensación, entre otros, para garantizar la efectividad organizacional, llevando a cabo un clima organizacional sano.

En este sentido, el mundo organizacional busca nuevos modelos que permitan desarrollar nuevos aspectos para una mejor gestión, conservación, desarrollo, de los activos humanos de la organización. Asimismo, adicional a estos aspectos mencionados, existe uno de gran importancia para mejorar los procesos operativos de las empresas, el cual es el empoderamiento, tiene como finalidad el fortalecimiento en las personas, mediante la capacidad de poder y saber hacer, la confianza de tener el control en distintas situaciones.

Durante el nuevo siglo XXI las organizaciones buscan nuevas estrategias competitivas y tecnológicas que permitan mejorar y perfeccionar los procedimientos administrativos ya que estos están vinculados a la cultura organizacional de la entidad para fortalecer y mantener el rendimiento laboral del talento humano. Por ello, es fundamental considerar ciertos criterios competitivos y que se encuentran presentes en la empresa al diseñar estrategias de crecimiento para el personal ya que esto se logra a través del empoderamiento y una buena gestión en el liderazgo para lograr la excelencia organizacional.

No obstante; etimológicamente el empoderamiento en las organizaciones permite capacitar, autorizar, dar poder a alguien, es por ello, que en el ámbito organizacional, como herramienta estratégica para la gestión humana, el empoderamiento significa que el líder debe crear un ambiente en el cual su equipo de trabajo sientan que tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, compromiso y eficiencia del negocio, que están dentro de sus áreas de responsabilidad.

Por tanto, de acuerdo a los planteamientos de Petit y Gutiérrez (2023), el empoderamiento en la gestión humana genera beneficios como: la confianza entre el líder y su equipo de trabajo, aumenta la responsabilidad, autoridad, el compromiso en la satisfacción del cliente, aumenta la creatividad en las tareas administrativas, es decir, la calidad del desempeño para proporcionar nuevas ideas estratégicas en pro de la productividad del negocio, todo esto también se logra a través de una actitud positiva y manteniendo el respeto entre ambos.

Como aporte a lo anterior, en el interior de las organizaciones una cultura más creativa, participativa, sensible, hace que la estructura organizacional sea flexible, constituidas por equipos de liderazgo con alto conocimiento, utilizando la comunicación entre los miembros, no solo para llevar a cabo órdenes sino también para crear productos y servicios constantemente, logrando mejores resultados exitosos. Así, el empoderamiento permite al equipo de trabajo concentrarse en necesidades más amplias en cuanto a la formulación y planificación de nuevas visiones al determinar estrategias, además de prioridades para una cultura que sustente la excelencia a futuro en la organización.

4. Empoderamiento en el ámbito laboral actual

Las empresas sienten cada vez más la necesidad de empoderar a sus empleados pero algunos esfuerzos por implementar el empoderamiento ha sido muy complicado, según Dew (2006), muchos líderes tienen diferentes percepciones con respecto a lograr el cambio organizacional, porque piensan que esto podría ser drástico para un proceso evolutivo y aquellos con un punto de vista más mecanicista imaginan organizaciones como máquinas construidas y ensambladas que focalizan mediante factores mecánicos para alcanzar el éxito. No obstante, empoderar al personal significa cambiar costumbres de organizaciones que poseen estructuras muy rígidas que impide que los trabajadores no se sientan confiados para fluir profesionalmente en el desempeño de los procesos.

El empoderamiento efectivo es una de las estrategias más importantes que debe ejercer toda empresa con el fin de lograr los avances deseados para elevar la productividad laboral en lo social, en lo económico, y financiero pero todo esto depende del desempeño del personal de alto rango y demás trabajadores ya que para esto se requiere mayor compromiso y así obtener mejor rendimiento en lo profesional con la finalidad de que todos trabajen por un mismo objetivo, debido a que anteriormente en la estructura organizativa tradicional las funciones eran piramidal debido a que las decisiones a nivel jerárquicos se tomaban desde la punta de la pirámide y no se tomaban en cuenta el control y el dominio de los procesos porque solo lo dominaba una sola persona y no todo el equipo de trabajo.

Por esta razón que el líder a través del empoderamiento influya positivamente al momento de delegar poder y autoridad a su equipo de trabajo ya que de este modo las decisiones no solo serian de parte de una sola persona sino de todo el talento humano que podrán llevar a cabo con eficiencia y compromiso de ejercer con autoridad las oportunidades para alcanzar resultados óptimos de los objetivos estratégicos planteados siempre y cuando estén alineados a la misión y visión de la empresa.

Hoy en día el empoderamiento, es una forma de ser donde los líderes conocen los límites dentro de los cuales les permite la libertad de trabajar, conforme a su experiencia y madurez. En este sentido, esta herramienta también conlleva a que los líderes estén comprometidos en la toma de decisiones

lo cual pudiera afectar la calidad de vida laboral, además de la satisfacción que ofrece la organización mediante sus productos y servicios para el cliente.

De este modo, las personas empoderadas tienen un feedback necesario para el entrenamiento y conocimiento sobre cómo desempeñar el trabajo de forma exitosa, productiva, y rentable. Bajo esta óptica, el empoderamiento es una estrategia que ayuda a enfrentar nuevos retos ante un mundo tan competitivo como el de hoy en día, sobre todo en la dinámica de la dirección y administración de las empresas que le permite estar enfocada a favorecer el crecimiento profesional del principal activo de las organizaciones es decir; el capital humano por supuesto para ello se debe llevar a cabo según lo expresado por Dew (2006) lo siguiente:

1. Dejar atrás los viejos modelos mentales metacéntricos de liderazgo en las empresas tradicionales.
2. Establecer la formación y el compromiso como factores claves del crecimiento profesional.
3. Desarrollar y llevar a cabo la ejecución de un sistema de gestión basado en competencias.
4. Empoderar al personal de la organización para que asuma con eficiencia, compromiso, y responsabilidad sus decisiones en la empresa.
5. Formar equipos de trabajo de alto desempeño, con mayor nivel de eficacia y productividad.

6. El empoderamiento permite transformar las compañías en organizaciones éticamente inteligentes llevándolas hacia el éxito organizacional.

No obstante, el empoderamiento se fundamenta en los procesos de educación, formación, capacitación, con el fin de crear una cultura inspirada en valores éticos que le permite a los líderes realizar con libertad, autonomía y responsabilidad, los roles del trabajo donde los colaboradores ponen en juego iniciativas, estratégicas competitivas y capacidades.

Amor y reflexión, el empoderamiento significa confianza, valoración, y respeto a la gente, esta premisa se fundamenta en que se debe tener responsabilidad en el trabajo y los objetivos que se quieran lograr porque ello implica optimizar espacios para que los empleados accedan a su desarrollo personal y profesional mediante la autonomía psicológica para crear, e innovar, el trabajo individual y colectivo.

Sin embargo, para Banda y Morales (2015) plantean que el liderazgo y el empoderamiento representan una iniciativa fundamental en el logro de las ventajas competitivas de la empresa, Por tal motivo, el empoderamiento es una pieza clave para el cumplimiento del compromiso organizacional que establece un impacto a nivel personal y profesional, observándose el rol sobre la satisfacción y efectividad laboral que permitan analizar los factores de influencia en el emprendimiento, cultura organizacional, reputación, ya que representan un gran aporte durante el desempeño laboral.

5. Perspectiva ética del empoderamiento: un mecanismo para el éxito de la organización y el talento humano

El mundo de los negocios y la toma de decisiones al momento de delegar funciones los líderes tienen la costumbre de confundir el empoderamiento con desentendimiento, es decir; dejando todas las responsabilidades en manos de su equipo de trabajo que algunas veces no es malo, pero si los mismos cometen errores, esto conlleva a que los ejecutivos simplemente se lavan las manos al no resolver las fallas si se presentara el caso.

De lo anterior se deduce que, las organizaciones juegan un papel importante al momento de implementar nuevos valores y costumbres en la gente para esto se debe considerar que los líderes deben buscar apoyo de nuevas herramientas al considerar las más importantes: saber escuchar a la gente (empatía) reconocimientos por el trabajo eficiente, comunicación asertiva, dar el ejemplo, para poder desarrollar lo mejor de sí mismas a través del desarrollo moral consciente y saber manejar las dificultades que se presenten y que puedan estar perjudicando la reputación de la organización.

Para González (2007), muchas veces el personal empoderado a través del trabajo rutinario asumen un rol que a simple vista se debería de aplaudir y apoyar totalmente, por ello, la organización debe estar analizando constantemente para comprobar si los clientes tanto internos como externos se sienten emocionalmente satisfechos en cuanto a las normas éticas que se estén cumpliendo mediante las políticas establecidas por la organización referentes al cumplimiento y satisfacción de los bienes y servicios.

Atendiendo a estas consideraciones, los autores Chiavola, Cendrós y Sánchez, (2008), asumen que en tiempos pasados las organizaciones no permitían a sus empleados tener voz y voto en el desempeño de sus responsabilidades eran excluidos en cuanto a la toma de decisiones y planes de la empresa. Sin embargo, un buen proceso logístico a través del empoderamiento implica que los empleados se sientan más confiados consigo mismo y con los demás, motivados, con la finalidad de interesarse un poco más por el bienestar de la organización. Se indica asimismo, que al prestar un servicio de calidad a través de una logística eficiente y utilizando el empoderamiento para lograr alcanzar las metas de la empresa los ejecutivos se convierten en líderes transformadores de cambio al momento de flexibilizar en todo momento los valores de la cultura organizacional.

En este mismo orden de ideas, los líderes desde el punto de vista ético deben utilizar el empoderamiento para maximizar las potencialidades de su equipo de trabajo con el propósito de cambiar el tejido cultural de la misma, mediante los comportamientos y creencias que trascienden en las estructuras organizacionales. En este marco de ideas, el empoderamiento a través de la ética como proceso estratégico genera una relación eficiente, comprometida entre los trabajadores y la alta dirección al momento de delegar los procesos operativos ejecutados en la entidad. No obstante, la parte ética en el empoderamiento permite revolucionar las estructuras que algunas veces son muy rígidas en la organización mediante la participación

de un equipo de trabajo eficiente, aptos para aportar ideas y soluciones, es decir, conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales de la organización.

A modo de reflexión, el empoderamiento a través de la ética y el liderazgo desempeña un papel fundamental para la organización mediante la justicia, el buen ejemplo que permita a través del buen comportamiento identificar las banderas rojas que pudieran afectar no solo la reputación de la empresa sino también la dignidad, integridad, de las personas que la integran el objetivo es fomentar un ambiente donde el trabajador se sienta valorado por su trabajo, escuchado, motivado, y capacitado para tomar decisiones importantes para el bienestar de todos. La finalidad es establecer una confianza y autonomía mutua entre líder y equipo de trabajo.

Al mismo tiempo, el empoderamiento desarrolla la confianza, satisfacción del talento humano, y la productividad de la empresa al momento de afrontar cambios, mejores relaciones interpersonales, ya que los trabajadores se sentirán más eficientes y competentes al sentir que sus objetivos estratégicos son considerados para el éxito organizacional con la finalidad de que el trabajador no solo aprenda a trabajar individualmente sino también en equipo. Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008). Razón por la cual en la presente investigación se pretende generar un vínculo teórico para el entendimiento del lector.

Discusión

Los fundamentos de la presente investigación tuvieron como propósito generar y extraer hallazgos enfocados al liderazgo ético: como estrategia de éxito del empoderamiento en la gestión empresarial. ya que de acuerdo a los postulados de (Brown y Hartman 2011) es importante que las organizaciones tengan presente sobre la importancia que tiene el liderazgo ético como un eslabón del empoderamiento lo que conlleva a comprender que ser líder no es solo estar sentado en un escritorio para dar órdenes sino también debe transmitir y compartir valores como la confianza, la honestidad, solidaridad, coherencia entre su hacer y actuar, porque solo así podrá ser un modelo a seguir para todos los colaboradores.

Se distinguió, que los valores éticos a través del liderazgo ejemplar permiten desarrollar relaciones de trabajo genuinas y más productivas si las personas de una organización comparten valores comunes, entonces habrá cooperación y trabajo en equipo. No obstante, de nada sirve que el líder tenga fuertes valores, pero no los comparta o no los comunique. A modo de reflexión, una buena comunicación de los valores centrales y el refuerzo de los mismos a través de la capacitación y actualización de los colaboradores promoverá un conjunto de valores con los que todos se identifiquen y con el empoderamiento sería mucho más fácil establecer relaciones positivas y así mejorar la situación social, económica, y personal.

Es necesario resaltar que el liderazgo ético en el ámbito empresarial se ha convertido en un factor clave para la supervivencia y el proyecto de vida de la organización que conlleve a ejercer un liderazgo más humanizado es decir, que vaya más allá de seguir unas simples normas o conductas éticas, con la finalidad de generar un clima laboral más armonizado que permita generar confianza, credibilidad, y coherencia entre el pensar, decir, y actuar. Sin embargo, el empoderamiento direccionado a través del liderazgo ético es de suma importancia en las organizaciones de hoy en el sentido que este fomenta la iniciativa del talento humano, aumentando así la cultura ética y el profesionalismo para que el trabajador se sienta como un valor agregado en la organización.

En la presente investigación está claro que el liderazgo ético se trata de cumplir a través de los valores, la confianza, credibilidad y coherencia tomando como eje fundamental el empoderamiento para formar futuros líderes ejemplares, transparentes, y honestos con la finalidad de aplicar ciertos criterios sin perjudicar ni discriminar a nadie. Sin embargo, el líder que no se compromete, no convence ni entusiasma a nadie porque ni siquiera él está convencido de lo que tiene entre manos. Por su parte, el auténtico líder se juega a fondo y pone pasión en lo que hace, y con esa actitud convence y motiva a mucha gente. De esta manera, el líder tiene que sentirse comprometido, por su propia dignidad profesional con la empresa de la cual forma parte y con la sociedad en su conjunto.

Con base a lo expuesto, es muy común que al momento de designar a un individuo para ocupar un cargo de dirección se tenga en cuenta únicamente su capacitación técnico-profesional. Al mismo tiempo, se subestiman o no se tienen en cuenta los aspectos subjetivos de dicho individuo. Cuando esto ocurre, los resultados suelen ser desastrosos. Por esta razón, el empoderamiento representa compromiso, satisfacción, para que el talento humano se sienta parte de la organización y así influir positivamente. Por último, Bazerman (2008), señala que al construir y fortalecer la confianza en los ciudadanos hacia las instituciones, se hace necesario que estas se conviertan en organizaciones con calidad ética, en cuya razón de ser, prevalezca el pleno desarrollo humano de sus miembros a través de la dimensión ética y el buen ejemplo.

Conclusiones

En conclusión, el liderazgo ético y el empoderamiento son fundamentales para el éxito organizacional, promoviendo el crecimiento personal y profesional a través de una cultura organizacional basada en valores y principios éticos compartidos. Estos aspectos son esenciales para establecer la confianza en la toma de decisiones, contribuyendo al bienestar común de la empresa y del talento humano.

A modo de reflexión, el líder que fomenta a través del empoderamiento al equipo de trabajo, se encarga de crear nuevas estructuras más flexibles que permitan construir equipos de liderazgo interdisciplinarios y actuantes ligados por

el índice y eficiencia de conocimiento e innovación, visión compartida, para el bienestar de la empresa y sus trabajadores todas estas, características constituyen y describen la naturaleza del Liderazgo ético como eslabón del empoderamiento con la finalidad de mantener las ventajas competitivas de la empresa, alineadas a la filosofía de gestión es decir, a la misión, visión, valores, y el código de conducta ética, para contribuir y mantener el éxito y productividad de la organización.

Referencias bibliográficas

- Alemán, G. (2002). De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua: 37 actividades para realizarlas en su negocio. Editorial- Panorama.
- Arandia., O. y Portales., L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. Revista Scielo. ISSN 1692-0279. Vol. 26.
- Bazerman, M. (2008). Evaluando la Ética Empresarial: Un profesor de Harvard, explica por qué la gente buena hace cosas poco éticas, Publicado en la revista de Gallup Management Journal Online. New York.
- Banda, A., y Morales, M. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. Revista de Psicología, 33(1), 3-20.

- Brown, M. y Hartman, L. (2011). Una investigación cualitativa de Percepción de Liderazgo Ético Ejecutivo: Percepciones de dentro y fuera de la suite ejecutiva. Vol. 56. Revista Human Relations.
- Cáceres., M. Cañari., B. y Campos. L. (2022). El empoderamiento como oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa. Revista de investigación y negocios. ISSN 2521-2737. Vol 15. N°25.
- Covey, S. (2020). Liderazgo centrado en principios. Primera edición. Aportes de vanguardia. New York.
- Collins, P. (2000). Leadership: Theory and Practice. Editorial, PrenticeHall. Segunda Edición. Los Ángeles.
- Conroy, L. y Emeron. H. (2018). Traits and Skills for Managerial Leadership: A Virtue. Approach. Uppsala. Editorial, Pearson. New York.
- Chiavola, C. Cendròs, P. y Sánchez. D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. Revista Omnia. Año, 14. N°3 ISSN: 1315-8856. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.
- Correa., J. Rodríguez., M. y Pantoja M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. Revista Scielo. ISSN 1692-0279. N°32.
- Dew, J. (2006). Empowerment and Democracy in the Workplace: Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment. Quorum Books. EE.UU.
- Etkin, J. (2011). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones-Granica, S.A.
- González, L. (2007). Humanismo y Gestión Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo. México: McGraw Hill.
- Guillen, D. (2019). Investigación cualitativa: método fenomenológico hermenéutico. Revista Scielo. ISSN 2310-4635. Vol. 7. N°1.
- Granitz, K. (2003). Leadership: Limits and Possibilities. New York. Editorial. Palgrave- Macmillan.
- Handy, C. (2015). La organización, por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen. Editorial Deusto. Argentina.
- Jaimez, R. y Bretones, F. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. Revista de Trabajo y Seguridad Social, January, 209–232.

- León, I., Tapia, D. y Martínez, A. (2021). Empowerment como tendencia organizacional: Publicación Semestral, Vol.9.N.º (18), 28–29.
- Martinez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Revista Scielo. ISSN.1011- 2251. Universidad Simón Bolívar.
- Mitroff, I. y Denton, E. (1999). A spiritual audit of corporate america: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace. San Francisco, CA: Jossey Pass.
- Mendoca, M. y Kanungo, R. (2009). Leadership Ethical. EE.UU. Open University Press
McCraw Hill Education. McGraw-Hill House.
- Petit, E. y Gonzalez, L. (2023). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. Revista Venezolana de Gerencia [online]. 2007, vol.12, n.38 [citado 2023-06-26], pp.207-217.
- Santos, G. (2004). Orientaciones éticas para la empresa. Tercera edición. Editorial-Unión. Madrid. España.
- Treviño, L. y Brown, M. (2006). Liderazgo ético: una revisión y direcciones futuras. Sam and Irene Black School of Business. The Pennsylvania State University-Erie.
- Villasmil, M., Alvarado, L., y Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del Estado Zulia, Venezuela. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVII, núm. 2, pp 199-216, 2021. Universidad del Zulia.
- Yuki, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. 6ª Edición. Madrid: Pearson Education, S.A.