

# LIDERAZGO ÉTICO EN LA EMPRESA: OPCIÓN O NECESIDAD<sup>1</sup>

Gema Isabel Ruiz Chaves<sup>2</sup>

**Abstract:** Present-day crises both in the economy and in values have had an effect on companies especially, since speculation and unfair enrichment have decreased society's confidence in them. This decline strongly intensifies the term *ethical leadership* and its practice in business. This study aims to analyze the reasons which lead to its establishment in the company, and asks if it is necessary or optional, through the reviews of the work of some authors specialized in this area, beginning with a brief introduction to the evolution of the term "leader" and its relation to ethics, and concluding by showing its role in the business world.

**Keywords:** ethical leadership; company; values; trust

**Resumen:** Hoy en día, la crisis económica y de valores que la sociedad atraviesa, ha afectado especialmente a las empresas, puesto que la especulación y el enriquecimiento injusto han mermado la confianza depositada en ellas. Este declive hace resurgir con fuerza el término *liderazgo ético* y su ejercicio en el ámbito empresarial. Con este trabajo se pretende profundizar en los motivos que llevan a su implantación en la empresa, para concluir si ello es necesario u opcional, a través de la revisión de la obra de algunos autores especializados en el tema, comenzando con una breve introducción sobre la evolución del término líder y su relación con la ética, para terminar exponiendo su papel en el mundo de los negocios.

**Palabras Clave:** liderazgo ético; empresa; valores; confianza

## 1. Introducción

Nuestra sociedad necesita un impulso para salir de la crisis económica y de valores en la que se encuentra sumida. En estos años han desaparecido un gran número de empresas y en muchos casos ha fallado la supervisión por parte de las personas encargadas de la misma, lo que no es sólo un error técnico sino en la toma de decisiones y, por consiguiente, con una dimensión ética (Argandoña, 2010: 1). Hoy en día, son innumerables las voces que se alzan manifestando la necesidad de apostar por líderes que sepan afrontar estos retos con optimismo y compromiso, afianzando profundos principios dentro de las organizaciones que dirigen para que así aumente la confianza y vuelvan su mirada a un futuro cierto desde la más absoluta integridad al proyecto que representan.

Esta reflexión da lugar al planteamiento de una serie de interrogantes en torno al liderazgo ético empresarial: ¿qué es ser un

líder ético?, ¿qué cualidades prevalecen en este tipo de liderazgo?, ¿qué implica la dimensión ética dentro de la empresa actual?, ¿es algo opcional o una necesidad?

Responder a dichas preguntas es el propósito de este trabajo, dada la actualidad del tema y la inquietud que la corrupción ha provocado en la sociedad dando lugar a una extrema desconfianza. Por ello en este estudio se plantea si el ejercicio del liderazgo ético es un factor a tener en cuenta para salvar algunas de las dificultades que la crisis ha traído consigo a las empresas y si su implantación es algo necesario u opcional. Se realizará desde la revisión de los planteamientos propuestos al respecto por algunos autores especializados en el tema, comenzando por una aproximación al concepto de liderazgo y su evolución para ahondar después en el estudio de los lazos de unión con la ética, señalando las características que debe tener el auténtico líder ético y, finalmente, analizar lo que implica ejercer este tipo de liderazgo en el ámbito de los negocios.

## **2. Aproximación al concepto de liderazgo**

El término liderazgo tiene un carácter ambiguo y del cual no existe una definición global. Partiendo del significado de líder que la Real Academia de la Lengua Española define en su primera acepción como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador, lo distinguimos de la figura del gestor que, aunque pueden coincidir, está asociado al poder y que administra los recursos pero no aplica cambios o toma iniciativas como aquél, por lo que Bennis (Bennis, 1995) señaló el hecho de que muchas organizaciones están bien administradas y poco lideradas.

No hay acuerdo entre los autores para fijar las cualidades que definen al líder y distinguirlo del mero gestor, ello se debe (Sprott, 1967: 29-30) a que estos atributos no pueden ser seleccionados en abstracto sino en función de las relaciones con sus seguidores. Aunque es imposible elaborar una lista cerrada con las características universales que hacen de alguien un líder, (Gutiérrez; Romero, 2010: 6) sí es posible deducir una serie de cualidades que caracterizan a la mayoría de los líderes de nuestro tiempo preguntando al grupo sobre el que ejerce su influencia, (Echaniz; 2010: 7). Diversos estudios en este sentido (Kouzes; Posner, 1987; 1993) concluyeron que las cualidades más destacadas y solicitadas del líder son: Honradez que genera confianza. Previsión de futuro, tener claros los objetivos a medio y

largo plazo. Inspiración, entusiasmo, positivismo y competencia. A lo cual se puede añadir ejemplaridad (Echaniz, 2010: 3).

A lo largo de estos años, los autores han pasado de hablar del líder a cómo se ejerce el liderazgo (Gayán, 2005:136), acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores e implica relaciones humanas y que es considerado por Chiavenato (Chiavenato, 1989) como una influencia interpersonal a través del proceso de comunicación humana dirigida a obtener objetivos específicos. Pero se trata de una influencia diferencial con un algo que va más allá y que sólo tienen los verdaderos líderes (Pascual, 1987: 22).

Estas características evolucionan con los tiempos, son, pues, flexibles y dinámicas en función de las circunstancias sociales, culturales, económicas y políticas que el entorno presente (Galindo, 2003: 2).

### **2.1. Evolución del liderazgo**

Es, por tanto, un concepto en constante evolución del que según los autores existen dos perspectivas históricas o paradigmas.

El paradigma clásico o tradicional (Zalle, 2011: 2; 3) se basa en aspectos de la propia personalidad del líder, entendido como aquél que define metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas destinadas a otros, a cambio éstos le otorgan un estatus superior. Concepción de la que emanan muchas teorías como la de los Grandes Hombres o la de los Rasgos y que más tarde atendieron a otros matices entre ellos, la conducta y el contexto social o político del momento.

Por otro lado, se sitúa la nueva visión del liderazgo que (Ruiz Palomino *et al.*, 2007: 4) se centra en aspectos más dinámicos como las relaciones de influencia con el grupo, (Labourdette; Scaricabarozzi, 2010: 4). Para Zalles (Zalles, 2011: 27) su principal exponente es Heifetz (Heifetz, 1994) que entiende el liderazgo como la acción de un ciudadano cualquiera que moviliza a personas para que hagan algo socialmente útil y pone el acento en liderar sin autoridad. Otros autores (Marcos, 2000: 8), (Ruiz Palomino *et al.*, 2007: 4) ya ubican la teoría del liderazgo transformacional, dentro de esta nueva visión pues conforme a ella, el líder no sólo debe cumplir con los objetivos esperados (liderazgo transaccional) sino que debe tener una especial responsabilidad moral hacia el grupo, tratando de mejorarlo con su ejemplo. Entre los que propugnan esta teoría destacan Burns (Burns, 1978) con su

teoría social y Bass (Bass, 1985) con su teoría individual para cambiar personas sociales en agentes de cambio transformacional. Se observa por tanto, cómo el aspecto ético va tomando forma en muchas de estas concepciones.

Actualmente, existen otras visiones más modernas que se acercan a disciplinas que estudian la psicología y la sociología para dar una explicación distinta a este fenómeno en cada momento.

### **3. La ética y su relación con el liderazgo**

Tras indagar en la progresión del término liderazgo se examina el lugar que puede ocupar la ética en este concepto para responder a las cuestiones que se plantearon al inicio.

#### **3.1. Significado de ética**

La palabra *ética*, que proviene del latín *ethicus* y, a su vez, del griego *êthicos*, es definida por los diccionarios como parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre o conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Para Cortina *et al.* (Cortina *et al.*, 1996: 17), es un tipo de saber de los que pretenden orientar la acción humana en un sentido racional. La ética en sus términos más simples es saber lo que es correcto, pero ¿qué es lo correcto? Ello puede depender como mantienen distintos autores (Guillén, 2006) del contexto, del conjunto de valores de cada uno, del código deontológico profesional o atender a unos principios generalizados entre los ciudadanos como la justicia, equidad, libertad. Es pues un término con amplias acepciones, por lo que en este trabajo se parte de aquélla que tiene que ver con los valores aceptados de forma unánime por la sociedad y que ayudan a las personas a desarrollarse como tal (Gutiérrez; Romero, 2010: 8).

#### **3.2. Lazos de unión entre ética y liderazgo**

La relación del liderazgo con la ética viene de muy atrás, desprendiéndose su importancia de algunas teorías ya mencionadas.

El primero que introdujo este vínculo fue Barnard (Barnard, 1968 en Marco, 2000: 1), según el cual el liderazgo está compuesto por dos dimensiones, una técnica o racionalidad interna en la toma de decisiones y otra ética o de responsabilidad.

Sin embargo, ha sido en la actualidad cuando ha recibido mayor atención, así Marcos (Marcos, 2000: 3) sostiene que lo importante es saber en qué consiste un buen liderazgo y entiende el

término bueno en dos sentidos, como moralmente bueno (ético) y como técnicamente bueno (eficaz) y uno debe ser buen líder en ambos sentidos.

Existen otros muchos autores que han defendido la inclusión de este aspecto ético en el concepto de liderazgo (Del Prado, 2009:1), entre ellos destacan:

Burns (Burns, 1978), según el cual el rol esencial del líder consiste en ayudar a los seguidores a ser mejores.

Heifetz (Heifetz, 1994), propuso como rol de los líderes ayudar al grupo a afrontar el conflicto y solucionarlo productivamente.

Greenleaf (Greenleaf, 1991), identificó el concepto de líder como servidor que cuida, comprende y confía en sus seguidores.

Pérez López (Pérez López, 1993), mantiene que líder es la persona que actúa movida por el valor que su acción tendrá para otras personas, es el llamado liderazgo antropológico.

Zaleznik (Zaleznik, 1991: 3), pone de relieve la dimensión moral del líder para evitar la manipulación.

Históricamente el liderazgo ha ido unido a acontecimientos importantes, salpicados de actuaciones correctas y otras criticables pero cuáles son los factores que dan relevancia a la ética dentro del liderazgo actual para evitar muchos de aquellos errores es lo que hay que plantear. Estos factores se pueden sintetizar (Marcos, 2000: 11-13), en el hecho de que hoy los líderes tienen que ganarse la voluntad de los seguidores para que les sigan en sus objetivos, pues su fuerza se basa en el respeto y no en el poder.

Este matiz no siempre fue así (Arredondo, 2011: 1), (Kanungo *et al.*, 2001: 241), pues a principios del siglo pasado, el liderazgo se ejercía de forma autoritaria y el colaborador solo obedecía. Más tarde, el líder definía objetivos y adoptaba decisiones mientras el colaborador se dejaba influir para alcanzar la meta fijada. En cambio, en los últimos años el colaborador se deja influir positivamente por un líder que respeta su libertad y comparte con él sus intereses, dejándolo actuar para la formación de una cultura empresarial con éxito basada en el ejemplo que proporcione el líder a sus seguidores (Gutiérrez; Moreno, 2010: 7).

Todas estas teorías incluyen la ética como algo intrínseco al liderazgo e inciden en la necesidad de que el líder influya en el grupo de forma positiva, transmitiéndoles valores y aunando esfuerzos, haciendo que crezcan como personas y profesionales. Son necesidades básicas que hoy se estudian en las clases teóricas

que se imparten en las facultades pero son difíciles de aplicar en la práctica diaria, por ello hay que desentrañar cuál es la forma de actuar y de pensar del líder para que sea ético.

### **3.3. Indicadores del liderazgo ético**

Saber qué características específicas debe tener el ejercicio de un auténtico liderazgo ético ha sido objeto de muchos trabajos, entre ellos destaca el realizado por Moreno (Moreno, 2004: 85-88), que sintetiza perfectamente la opinión mayoritaria; según este autor se debe ejercer con:

1. Carácter, para enfrentarse a situaciones difíciles basándose en lo que se ha dado en llamar (Ramos: 2010) virtudes o pilares y que son: prudencia, el actuar de forma justa y cautelosa; templanza, el no perder la calma en momentos difíciles; fortaleza, para no desfallecer; y justicia en la manera de actuar.

2. Coraje, decir no ante situaciones incorrectas y no callar por conveniencia.

3. Credibilidad, para no perder la confianza.

4. Comunicación clara y concisa, basada en argumentos y no en el mando para identificarse con sus colaboradores.

5. Conocimiento, ser una persona preparada, lo que aporta competencia para que no se cuestione su capacidad, pero también ser humilde y saber sumar opiniones que permitan conseguir logros.

6. Compromiso con su trabajo y su empresa.

7. Comprensión de las circunstancias de las personas que forman la organización y que le permite conocer sus inquietudes.

Por tanto, al líder ético le define su forma de comportarse y de trabajar (Peralta, 2002), y busca resultados pero no por encima de todo, sino que prioriza el bien de los demás, lo que le da prestigio y respeto (Yarce, 2006: 58). El líder se integra en el grupo y hace que todos se unan en pro del bien común.

## **4. Liderazgo ético empresarial**

Una vez identificado cómo se ejerce un liderazgo ético, se debe analizar el papel que éste puede jugar en las empresas como algo necesario o simplemente opcional. Estas son un bien crucial para el crecimiento de la sociedad y por ello deben ser lideradas por personas capaces de impulsar su desarrollo en tiempos de crisis, pero la aplicación de la ética en los negocios ha sido un tema muy discutido en la literatura, planteándose diversas opiniones al

respecto (Guillén, 2000: 21), unos autores separan la ética de la empresa al considerar que su fin es buscar beneficios con el límite de las leyes y las “reglas del juego” (Friedman, 1970), otros, sin embargo, han defendido la compatibilidad entre la adopción de iniciativas éticas y sociales con buenos resultados en los negocios (Melé, 2000: 2), teoría que cobra mayor auge en los últimos tiempos.

#### **4.1. Concepto de liderazgo ético empresarial**

Para estudiar la unión entre ética y negocios es necesario partir del concepto de ética empresarial que según la definición propuesta por la European Business Ethic Network es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican, las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad.

Así, desde el punto de vista empresarial, el liderazgo ético puede ser definido (Ramos, 2010: 1), como un recurso humano renovable, es decir, un conjunto de buenas prácticas de gestión que, aplicadas a la consecución de objetivos empresariales, posee capacidad para crear valor añadido en procesos, productos, servicios y, sobre todo, en el propio capital humano, y, por ello, según este autor representa uno de los activos más eficientes, prácticos y operativos que una organización puede esgrimir e implementar en su acción cotidiana. Y aunque a corto plazo no parezca dar frutos, con el tiempo genera beneficios, (Gutiérrez; Moreno, 2010: 9). Teniendo en cuenta estas definiciones la aplicación práctica de la ética nos resulta cada vez más razonable.

#### **4.2. Causas que llevan a incorporar la ética a la empresa**

Los motivos que han empujado a muchas empresas a incluir la ética dentro de sus negocios han sido muy estudiados, destacan los señalados por Méle (Méle, 2000), que realiza una revisión bibliográfica sobre los mismos. Según el cual, estos son: Los relativos a proteger a la dirección de los riesgos por falta de ética. Reforzar el cumplimiento de normas prohibitivas dentro de las empresas. Implantar un conjunto de valores en la cultura empresarial. Contribuir al desarrollo de la excelencia humana entre los empleados. Y responder a presiones de grupos de interés.

Dichos motivos se engloban en tres tipos de necesidades, (Guillén, 2006):

1. Necesidad socioeconómica, pues la sociedad requiere determinados comportamientos éticos en las organizaciones y estas deben cumplirlos para evitar una mala imagen pública como los

casos de explotación en el tercer mundo o la contaminación que son responsabilidades ineludibles hoy en día.

2. Lo anterior trae consigo otra necesidad importante la empresarial, ya que el ignorar la ética puede ser una fuente de pérdidas a largo plazo por falta de confianza.

3. Por último la necesidad personal, ya que la empresa es un conjunto de personas a las que se debe cuidar y para ello la ética es un valor esencial que trae consigo un mejor desempeño y rendimiento en la actividad laboral (Mortensen *et al.*, 1989, citado por Ruiz Palomino, 2007).

Todas estas motivaciones, tienen consistencia en la realidad actual, en la que predomina la desconfianza por los múltiples casos de enriquecimiento injusto y lo prioritario es que se vuelva a confiar. Pero la ética no es tan solo un fenómeno novedoso que se introduce en las empresas por seguir la moda, sino que tanto la crisis como las mayores exigencias sociales la hacen imprescindible para la mayoría de los autores.

#### **4.3. Objetivos de las empresas éticas**

Incorporar la ética a los negocios debe reflejarse en todos los aspectos, está claro que también en los objetivos de la empresa, que como señala Montiel (Montiel, 2004) deben ser económicos y sociales, los primeros consisten en producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades sociales y a su vez distribuir los beneficios entre sus integrantes. Los segundos contribuyen al aumento del bienestar de la sociedad y los trabajadores, ambos están inseparablemente unidos, por lo que la empresa debe buscar integrarlos para asegurar su existencia y aumentar su productividad.

En ese punto se incluye la Responsabilidad Social Empresarial, que Socorro (Socorro, 2009) señala como el nivel de conciencia en la empresa de que las actividades que realiza estén orientadas a generar utilidad económica y social a través del bienestar de sus trabajadores y los aportes que ofrezca a la comunidad.

Todo ello, como se ha mencionado, no debe ser una mera fachada sino que tiene que transmitirse sin imposiciones, ya que el cliente es cada día más exigente y difícil de engañar (Galindo, 2003). Al respecto, en los últimos tiempos se han visto claros ejemplos de empresas que desde lo más alto han caído, precisamente por esta falta de ética y transparencia en sus negocios, como el caso de Marsans o Parmalat, o que no atienden



a las necesidades sociales como condiciones laborales dignas o ambientales, lo que les ha provocado grandes pérdidas. En cambio, otras están en una situación distinta, como Mercadona, que incluso ha creado puestos de trabajo en los últimos años a pesar de la crisis y ello -según un estudio en este sentido- gracias a ser una compañía con una fuerte orientación ética y social (Gutiérrez y Blanco, 2006), pues entre sus exponentes destacan una sólida apuesta por los valores, habiéndose sometido a una auditoría ética externa en el año 2003 encargada a la fundación para la Ética de los Negocios y Administraciones (ETNOR) con resultado muy positivo.

Las empresas deben apostar por unos objetivos económicos y humanos a largo plazo para mantenerse a flote y nos preguntamos cuál es el papel de los líderes en todo ello.

#### **4.4. El líder ético en la empresa**

Para que el comportamiento ético pueda extenderse por toda la empresa, los autores que teorizan sobre estos temas han señalado varios instrumentos con distintos resultados (Melé, 2000: 2-11), como el establecimiento de los códigos de conducta ética, criticados por la variedad de exigencias prescritas y el hecho de que no pueden resolver todas las situaciones.

Por otro lado, se habla de la implantación de normas de conducta y seguimiento de comportamientos éticos entre los trabajadores, como instrumentos de apoyo a los códigos. Pero el más resaltado ha sido el papel de los líderes éticos, formales o informales, como ejemplo a seguir por el grupo que hace suyos todos esos valores. Pues para consolidarlos es necesario que se hayan construido colectivamente como parte de la cultura corporativa, teniendo en cuenta la productividad y el talento humano, los llamados bienes tangibles e intangibles de la empresa, que junto con la preocupación por clientes, proveedores y competidores (Carreto, 2007), y la asunción de la responsabilidad social por las acciones y la transparencia (Puentes, 2007), permiten el crecimiento empresarial. Todo lo cual da al ejercicio de este tipo de liderazgo un papel crucial en las organizaciones.

#### **Conclusiones**

Ante lo expuesto se extraen las siguientes conclusiones:

- El liderazgo es un concepto en evolución que ha superado los rasgos del propio líder para centrarse en las relaciones con el grupo, sumándose a este término con fuerza la ética.

- El líder ético debe tener unos valores sólidos en los que apoyar sus decisiones y su trato con las personas, valores que precisamente se han ido perdiendo con la crisis: confianza, credibilidad, optimismo, visión de futuro, ya que ganaron terreno la especulación, el desánimo y el afán de riqueza.
- En el ámbito empresarial aunque el objetivo es obtener beneficios, hay que plantearse que para subsistir a largo plazo se requiere cohesión y confianza que deben ser proporcionadas por el líder a los trabajadores, cuyas necesidades deben atenderse. Introducir estos valores es difícil, pero la fórmula más segura está en el ejemplo, por encima de códigos éticos y de conducta, pues de este modo se asimilan como propios.
- La ética es pues necesaria en las empresas para que resurjan con fuerza.

### **Opinión personal**

Es cierto que en nuestros días son necesarios más que nunca los líderes éticos, pues la clave está en que la ciudadanía vuelva a ser optimista y con ello se activen los países económica y culturalmente. El factor ético es fundamental para poner en práctica dentro y fuera de las empresas todos esos principios que se perdieron con la crisis e incluso, como algunos autores mantienen, la motivaron y que ahora deben resurgir, no como una panacea pero sí como algo de luz al final de un profundo túnel. Ello nos hace reflexionar sobre la necesidad de formar líderes éticos que eviten los errores del pasado, muy presentes aún como demuestran las sucesivas encuestas sociales, para que en un futuro, la sociedad sea algo más justa, equilibrada y honesta y, ello comienza con la enseñanza de esos valores; analizar cómo deben transmitirse debe ser objeto de más estudios así como profundizar en aplicación en el campo educativo desde un aspecto práctico y no simplemente teórico.

### **Referencias**

Argandoña, A. (2010). La dimensión ética de la crisis financiera. Consultado en 5 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0872.pdf>

Bennis, W. (1994). *On Becoming a Leader*. Nueva York: Addison Wesley.

Blanco, M., Gutiérrez, S. (2008). *Un modelo de gobierno corporativo que permite un comportamiento ético: El caso Mercadona*.

Consultado en 6 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/112Blanco.pdf>

Carreto, J. (2009). *Ética y valores empresariales*. Consultado en 20 de marzo de 2013. Disponible en: <http://dirigiendopymes.blogspot.com.es/2009/01/etica-y-valores-empresariales.html>

De Benito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y virtudes humanas. *Capital humano*, 127 (2008) 62.

Del Prado, L. (2009). *Liderazgo ético*. Consultado en 31 de marzo de 2013. Disponible en: <http://ceballosserra.blogspot.com.es/2009/03/liderazgo-etico.html>

Echaniz, A. (2001). ¿Debe ser ético el líder? *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6 (2001) 69-78.

Figuerola, N. (2011). *Ética Personal, Profesional y Corporativa*. Consultado en 4 de abril de 2013. Disponible en:

<http://pensardnuevo.org/etica-personal-profesional-y-corporativa-2/>

Galindo, P. (2003). *El liderazgo basado en valores*. Consultado en 5 de marzo de 2003. Disponible en: [http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero1/Articulos/El\\_liderazgo.pdf](http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero1/Articulos/El_liderazgo.pdf)

Garrigues Walker, A. (2010). *Soluciones para la crisis en España. Ética, diálogo y liderazgo*. Consultado en 31 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.ellibrepensador.com/2010/04/25/soluciones-para-la-crisis-en-espana-etica-dialogo-y-liderazgo/>

Gayán, T. (2005). Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer. *Compras y existencias*, 136 (2005) 31-35.

Greenleaf, R. (1998). *Adentrándose en el liderazgo: Servicio, administración, espíritu y liderazgo servidor*. Nueva York: Paulist Press.

Gutiérrez, M.; Romero, M. (2010). *La importancia del liderazgo ético en organizaciones*. Consultado en 28 de marzo de 2013. Disponible en:

<http://arethuse.webs.ull.es/mesasdetrabajo/ponenciagutierrezyromero.pdf>

Guillén, M. (2004). La ética empresarial: Una aproximación al fenómeno. *Cuadernos empresa y humanismo*, 58 (2004) 3-39.

Labourdette, S.; Scaricabarozzi, R. (2010). *Hacia un nuevo concepto de liderazgo*. Consultado en 28 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/orisoc/v10/v10a01.pdf>

Marco, G. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5 (2000) 1-14.

Melé, D. (2000). Políticas de ética empresarial. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5 (2000) 1-17.

Montiel, O. (2004). Ética en las empresas. Consultado en 5 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.creamas.com/udocumentos/hace%20suempresaresponsabilidasocial.pdf>

Moreno, C. M. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital humano*, 183 (2004) 84-89.

Peralta, G. (2002). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua: 37 actividades para realizarlas en su negocio*. México, D. F.: Panorama.

Pérez, J. A. (1993). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid. Rialp.

Puentes, P. (2007). Transparencia en la gestión ética del sector empresarial. *Revista Futuros*, 19, 5 (2007) 1-6.

Ramos, M. (2010). *El liderazgo ético como recurso humano renovable*. Consultado en 28 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.innovadirectivos.es/recursoshumanos/liderazgo/manuel-ramos/el-liderazgo-etico-como-recurso-humano-renovable>.

Ruiz Palomino, P.; Ruiz Amaya, C.; Martínez Cañas, R. (2007). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. En *Comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 1, 83. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional (19. 2005. Vitoria)

Socorro, F. (2009). *Ética, Ética empresarial y Responsabilidad social: Un punto de vista*. Consultado en 27 de marzo de 2013. Disponible en:

<http://www.degerencia.com/articulo/etica-etica-empresarial-y-responsabilidad-social>

Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Consultado en 25 de marzo de 2013. Disponible en: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_22069-1522-1-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf)

Zaleznik, A. (1999). *Directivos y líderes*. Deusto, Bilbao: Harvard Business Review.

---

<sup>1</sup> ***Ethical leadership in the company: choice or need***

<sup>2</sup> Doctoranda.

Universidad de Granada (España).

E-mail: ldagemma@hotmail.com