

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Análisis del liderazgo ético en la empresa Sayán Maquinarias S.A.C., 2022

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Luisa Adriana Odar Nombera

ASESOR

Jorge Augusto Mundaca Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2023

**Análisis del liderazgo ético en la empresa Sayán Maquinarias
S.A.C., 2022**

PRESENTADA POR
Luisa Adriana Odar Numbera

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Linda Marita Cruz Pupuche
PRESIDENTE

Claudia Arbañil Chicoma
SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra
VOCAL

Dedicatoria

A mis padres, hermanos y amigos quienes siempre me apoyaron e impulsaron a no rendirme y seguir adelante en cada paso que tuvo este trabajo.

Agradecimientos

A Dios, por los resultados obtenidos de este trabajo de investigación y por aquellas personas que hicieron posible su desarrollo, sobre todo a la empresa Sayán Maquinarias S.A.C por su disposición y a mi asesor el Dr. Jorge Augusto Mundaca Guerra, por la inversión de su tiempo, orientación y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

INFORME FINAL TURNITIN - ODAR NOMBERA LUISA

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	6 %	2 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	1 %
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
4	Marlon Santiago Leal Paredes, Byron Patricio Arias Ibarra. "Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes", PODIUM, 2021 Publicación	<1 %
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
7	www.mundogar.com Fuente de Internet	<1 %
8	prezi.com Fuente de Internet	<1 %

Índice

Resumen	6
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	18
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias.....	31
Anexos	34

Resumen

Con el paso del tiempo, la ética se ha convertido en un factor esencial de incorporación en las organizaciones, sobre todo en el liderazgo que ejercen los gerentes en el entorno laboral. Donde surge el liderazgo ético como un factor esencial, que se caracteriza por la integridad que los líderes tienen frente a sus acciones y decisiones, por el aumento de confianza con los grupos de interés y los valores que promueven. Debido a ello se tuvo como fin realizar un análisis del liderazgo ético en una maquinaria. El enfoque que presenta la investigación es cualitativo de nivel descriptivo y diseño no experimental, en la cual se tuvo como objetivo general analizar el liderazgo ético de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Para ello se aplicaron dos instrumentos los cuales permitieron recopilar la información más importante y principal para la investigación, siendo estos un guía de entrevista y una encuesta de forma complementaria. Dentro de los resultados se identificó que existe una débil coordinación interfuncional y liderazgo, así como una limitación en los procesos, concluyendo que se produce una comunicación ineficaz la cual debilita las relaciones laborales entre gerentes y trabajadores, además la poca promoción de los valores en la empresa.

Palabras Clave: Liderazgo ético, ética, jefes y colaboradores.

Abstract

With the passage of time, ethics has become an essential factor of incorporation in organizations, especially in the leadership exercised by managers in the work environment. Where ethical leadership emerges as an essential factor, which is characterized by the integrity that leaders have in their actions and decisions, by the increase of trust with stakeholders and the values they promote. For this reason, the purpose of this study was to analyze ethical leadership in a machinery. The approach presented by the research is qualitative, descriptive and non-experimental design, in which the general objective was to analyze the ethical leadership of the company Sayán Maquinarias S.A.C. For this purpose, two instruments were applied which allowed the collection of the most important and main information for the research, these being an interview guide and a survey in a complementary manner. Among the results it was identified that there is a weak inter-functional coordination and leadership, as well as a limitation in the processes, concluding that there is ineffective communication which weakens labor relations between managers and workers, in addition to the little promotion of values in the company.

Keywords: Ethical leadership, ethics, bosses and collaborators.

Introducción

Hoy en día se ha visto la necesidad, que los líderes sepan afrontar con optimismo y compromiso los retos que trae la globalización, en donde los consumidores valoran cada vez más el comportamiento y transparencia que las empresas demuestran mediante sus acciones. Debido a ello los principios y valores se han convertido en base fundamental en la dirección de las organizaciones (Gestión, 2018).

La ética abarca diversas dimensiones en la organización, pero sobre todo cumple un rol en el liderazgo que ejercen los gerentes. Según Cipriani (2019), la ética se considera fundamental en el desarrollo del liderazgo, especialmente en las empresas, cuando surgen cierto tipo de dilemas y se debe elegir lo que es bueno o correcto para todos, enfatizando si lo que hacemos es considerado como justo o injusto. Toda decisión o acción que se tome afecta a los miembros de la propia organización.

Ahora bien, existe un estilo de liderazgo el cual se caracteriza por la integridad que los líderes tienen con respecto a sus acciones y decisiones, por el aumento de confianza con los grupos de interés, y en respuesta a los diversos escándalos que las empresas y gobiernos han tenido que sobrellevar; siendo este es el liderazgo ético (Correa, Rodríguez y Pantoja, 2017).

El liderazgo ético es la demostración del comportamiento social adecuado a través de actos personales y relaciones interpersonales y el estímulo de dicha conducta a los seguidores en un proceso de contacto (Nguyen, Nguyen y Thu, 2021). Es decir, que los líderes sean un modelo de comportamiento y ejemplo a los trabajadores, llegando a comunicar y justificar sus acciones a los seguidores; buscando comportarse de acuerdo a la ética; debido a ello establecen estándares éticos en la empresa, así como también recompensan o castigan la conducta de los trabajadores. Por último, buscan incorporar la ética en la toma de decisiones.

En nuestro país los múltiples casos ocurridos de corrupción se han ido incrementando con el pasar de los años, en donde este problema no solo se ha evidenciado en la política, sino también en las empresas y los escándalos en las cuales se han visto rodeadas. Durante la pandemia del covid-19, la empresa Ernst & Young realizó una encuesta global sobre integridad en las empresas; en la cual el 43% de latinoamericanos manifiestan que los ejecutivos sacrificarían su integridad con el fin de obtener mayores ganancias. De la misma manera el 28% de encuestados aseguró que a menudo los comportamientos antiéticos que se dan en sus empresas, son tolerados si es que las personas que están involucradas son parte de la gerencia. Por otra parte, se encontró que en Perú el 73% de trabajadores, considera difícil mantener estándares de integridad en las organizaciones, donde 1 de cada 3 personas afirman que estarían dispuestos a comportarse de manera no ética solo por conservar sus empleos y remuneraciones (Américaeconomía, 2020).

La realidad que se acontece en la empresa Sayán Maquinarias S.A.C, se encontró tales problemas como: una comunicación ineficaz, la cual no permite que la confianza entre gerente y trabajador sea optima, llegando a generar que se debilite las relaciones laborales. Así mismo que mayormente las opiniones de los jefes de área tienden a tomarse más en cuenta que la de los colaboradores y por último que los valores de la empresa no son discutidos usualmente en el ambiente organizacional.

En el entorno empresarial, los lideres cumplen un rol significativo dentro de las organizaciones, ya que su presencia tiende a influir en los colaboradores, en los equipos de trabajos, en la cultura y clima de la organización; y sobre todo en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos. Por ello se considera imprescindible que la gestión que realicen tenga como base lineamientos éticos (ESAN, 2022). De acuerdo a lo descrito, se aprecia que el liderazgo ético es un tema vital para una dirección correcta que permita a las empresas cumplir con su rol en la sociedad.

A lo largo de los años el liderazgo ético ha sido estudiado y relacionado con diversos temas empresariales como, por ejemplo: el marketing, la responsabilidad social, el clima organizacional, entre otros. No obstante, no se ha promovido la creación de programas sobre liderazgo ético que fomenten su desarrollo; por añadidura, no se presenta mucha evidencia de literatura del estudio del concepto de liderazgo ético en la región Lambayeque. Ante ello, el fundamento de la investigación radica en realizar un Análisis del liderazgo ético en la empresa Sayán Maquinarias S.A.C, donde se asume que el liderazgo ético es considerado como un punto de partida clave en la gestión de la reputación de toda organización y la salud moral de estas.

En relación a la problemática expuesta, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el liderazgo ético que desarrolla la empresa Sayán Maquinarias S.A.C.?

Como objetivo general se tiene: analizar el liderazgo ético de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Por consiguiente los objetivos específicos son: describir la acciones personales y relaciones interpersonales que desarrollan los lideres, describir la práctica de la comunicación bidireccional, describir el establecimiento de normas éticas, compensación de conductas éticas y acciones disciplinarias por parte de los directivos; y para concluir llegar a describir las consecuencias éticas en la toma de decisiones, así como elecciones justas basadas en principios que desarrollan los lideres de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C

Revisión de literatura

Banks, Fischer, Gooty y Stock (2020), en su investigación tuvieron como objetivo proponer una conceptualización nueva sobre el estudio del comportamiento en el liderazgo ético utilizando la teoría de la señalización como base, concluyendo que la mayor parte de conceptualizaciones se basaba en que los comportamientos éticos de los líderes estaban conectados con las evaluaciones de sus seguidores (colaboradores) y en segunda parte se encontró que existía poca información acerca de las causas y consecuencias de los comportamientos éticos.

Cabe resaltar a Sharma, Agrawal y Khandelwal (2019), quienes tuvieron como motivo comprender el constructo creciente del liderazgo ético y sus conceptos relacionados centrándose en la importancia del aspecto moral del liderazgo, concluyendo que el liderazgo ético es vital para la obtención de resultados efectivos, así como para el compromiso organizacional y la confianza de los individuos puesto que permite reforzar el vínculo de los líderes con los seguidores. Afirmando también que la honestidad, comunicación, toma de decisiones y los valores se relacionan positivamente con el liderazgo ético.

Asimismo, Jha y Singh (2019), tenían como fin estudiar el efecto del liderazgo ético en el comportamiento de la voz de los empleados a través del clima de las relaciones laborales. Donde concluyen que existe una relación positiva entre el liderazgo ético y el comportamiento de la voz de los empleados a través del efecto mediador del clima de relaciones laborales; destacando también que el clima de relaciones laborales fortalece la confianza de los empleados.

De la misma forma Shakeel, Kruey y Van Thiel (2019) quienes proponen que el liderazgo ético se estudie a través de una perspectiva de proceso. Encontrándose que el liderazgo ético puede desarrollarse como un proceso mediante diferentes teorías o estilos de liderazgo, siendo estos: Líder virtuoso, positivo, gerente moral, liderazgo socialmente responsable y transformacional.

Por otra parte, Madanchian, Hussein, Noordin y Taherdoost (2018) en su investigación probaron un modelo que mide las relaciones entre el liderazgo ético y la efectividad del liderazgo, el cual tuvo como propósito comprobar que el liderazgo ético está relacionado de forma significativa y positiva con la eficacia del líder. Los hallazgos encontrados, proporcionan evidencia de que el liderazgo ético es un elemento importante para las Pymes y que los líderes a través de la ética pueden ser más eficaces en sus empresas, afirmándose así la hipótesis propuesta en el estudio.

Asu vez Afsar y Shahjehan (2018), en su investigación tuvieron como objetivo examinar cómo el liderazgo ético se relaciona con la voz moral de los empleados a través de la confianza en el líder, la congruencia de valores líder-seguidor y la eficacia moral. Donde concluyen que existe una interacción entre el liderazgo ético, la confianza en el líder y la congruencia de valores líder-seguidor puesto que afecta la voz moral, de modo que el liderazgo ético tiene una relación positiva más fuerte con la voz moral cuando ambas partes confían.

Bases teóricas

Liderazgo Ético

Según Brown, Treviño y Harrison (2005), el liderazgo ético es la demostración de la conducta adecuada de la persona a través de sus acciones personales y las relaciones interpersonales que forma. Esta conducta hace su apariencia con los seguidores (trabajadores) mediante la comunicación bidireccional y la toma de decisiones.

Este constructo se hizo en base a la teoría del aprendizaje social de Bandura 1986 la cual explica que las personas aprenden prestando atención e imitando actitudes y valores mediante el comportamiento de los demás, pretendiendo analizar la conducta ética en las organizaciones, donde los empleados aprenden del comportamiento que se espera recompensar o castigar a través del modelo a seguir.

Otro punto es de cómo las características individuales del líder se relacionan con las percepciones que tienen los seguidores de un líder ético. Dentro de estas características se encuentra la credibilidad, ya que son dignos de confianza y practican lo que predicán, tienen poder y estatus; son fuentes de orientación por su comportamiento y modelos a seguir. Entonces la perspectiva del liderazgo ético propone que el líder influye y afecta la conducta ética de los seguidores con el ejemplo.

Treviño, Brown y Hartman (2003) explican que un líder ético es aquel que tiene esfuerzos proactivos para influir en el comportamiento ético y no ético de los trabajadores. Por lo cual poseen un aspecto moral y esto se ve evidenciado cuando hacen de la ética parte esencial de su trabajo, por ejemplo, comunican mensajes llenos de ética y valores; atrayendo así la atención de los colaboradores en el ambiente organizacional, usan sistemas de recompensa y disciplinas para responsabilizar a los seguidores de su conducta ética.

Categorías

En este apartado se explica la definición que contiene las cuatro categorías que conforman al liderazgo ético, las cuales se tomaron como referencia de los autores Brown, Treviño y Harrison en el 2005.

La primera categoría: Acciones personales y relaciones interpersonales, propone que aquel que sea considerado como un líder ético son vistos por los seguidores como normativamente apropiados, es decir son honestos, justos y dignos de confianza; lo cual convierte al líder en modelo y ejemplo a seguir.

La segunda: Comunicación bidireccional, busca que los líderes brinden voz a los seguidores en un proceso de contacto el cual se considere como justo.

En la tercera categoría: Reforzamiento, se basa en que los líderes establecen un conjunto de normas éticas y tienden a recompensar y disciplinar la conducta de los seguidores, contribuyendo al aprendizaje vicario. El aprendizaje vicario consiste en que la persona aprende de uno mediante la observación.

Por último, la cuarta categoría: Toma de decisiones, manifiesta la reflexión que tienen los líderes sobre sus decisiones como por ejemplo las consecuencias que se tendrán.

Pilares del Liderazgo Ético

De acuerdo con Brown, Treviño y Hartman (2000), se identificaron dos pilares sobre el liderazgo ético los cuales se subdividen persona moral y gerente moral, haciendo referencia al líder o directivo de las organizaciones.

Pilar 1: Persona Moral

La base material del liderazgo ético es ser una persona ética. Los líderes deben desafiar a sí mismos para transmitir esta ética a los demás. Ser visto o reconocido como una persona ética indica que los demás ven al líder con ciertos comportamientos y decisiones basadas en principios éticos. Dentro de este pilar se encuentran cualidades como la honestidad y la integridad, así como hacer las cosas bien, cuidar a los demás, ser abierto, seguir las reglas basadas en una decisión ética y preocuparse por la sociedad.

Pilar 2: Gerente Moral

El reto del directivo es visibilizar la ética y los valores en el mundo empresarial. Un líder moral entiende la participación proactiva de la ética en el liderazgo, así como los padres inculcan valores a sus hijos, los directivos deben hacer clara y visible a sus empleados la dimensión ética de su liderazgo. Aquellos gerentes que no lo hagan corren el riesgo de volverse éticamente neutrales. Por otra parte, el gerente habla de los valores éticos de la empresa y comunica claramente su importancia en las decisiones y acciones de la empresa.

Características de la personalidad de los líderes éticos

Personalidad

Según Treviño, Brown y Hartman (2003), un líder ético es aquel que realiza su trabajo con sinceridad y demuestra veracidad, lo cual adquiere e inspira un sentido de honestidad y confianza en el líder. Dentro de su personalidad, la integridad y el carácter predominan como características principales de su persona, formando parte de sus creencias, decisiones y sistema de valores. Cumbo (2009), aborda que las cualidades internas del líder guían el proceso de la toma de decisiones, argumentando que la cualidad del liderazgo se incrementa a este al demostrar imaginación, consideración, empatía, sensibilidad y discernimiento. Por otra parte, la ética es el núcleo de los valores del liderazgo y que los seguidores prefieren trabajar con líderes que son éticos; encontró que existen cinco atributos clave de la personalidad de este líder, los cuales son: comportarse con honestidad, hacer justicia y tomar decisiones imparciales, ser respetuosos con todos, servir primero a los demás y construir una comunidad (Northouse 2007, como se citó en Sharma, Agrawal y Khandelwal 2019).

Valores e Ideales

Para Malphurs (2004), los valores se aprenden a través de la experiencia, donde uno se nutre del actuar cotidiano; y de manera similar, un líder ético emerge al practicar sus valores. Los valores son los pilares que guían la acción. Estos son los códigos que sirven como base para las sanciones o castigos por elecciones de comportamiento (Mihelic, Lipicnik y Tekavcic, 2010). Según Dolan, García y Richley (2006) existen variedad de valores que pueden clasificarse en valores personales (identificar las cosas más importantes en tu vida), ético-sociales (que deseas hacer por el mundo), ético-morales (¿Cómo crees que deberías comportarte con las personas que te rodean?) y valores de competencia (que consideras necesario para competir en la vida). Aclara que, dentro de este conjunto de valores, los ético-morales son los más apreciados como valores esenciales para ser verdaderamente un líder ético en el lugar de trabajo.

Honestidad e Integridad

Las cualidades más apreciadas por los seguidores, son la integridad y honestidad que tienen los líderes, donde la honestidad es la cualidad de ser justo, abierto y sincero con los demás; y la integridad se basa en el carácter y el sentimiento de ser equitativo en distintas circunstancias. A través de sus acciones y comportamiento, los líderes son personas honestas y confiables que se preocupan por las personas y la sociedad en su conjunto. Comportarse éticamente en su vida personal y profesional. (Karakose, 2007).

La influencia del Liderazgo Ético en las organizaciones

Comunicación

Karakose (2007), describe la importancia de la comunicación en la ética de los líderes organizacionales. Afirma que la ética de la comunicación se puede ver cuando los líderes participan en discusiones de manera fructífera y reflexiva, alentando a los miembros del equipo a expresar sus sentimientos, opiniones y pensamientos sin miedo. A través de la ética de la comunicación, los líderes muestran respeto por los demás, actúan con sinceridad y sienten gratitud.

Confianza en el líder

Según Ponnu y Tennakoon (2009) la confianza en el lugar de trabajo es la responsable de que los líderes creen un vínculo estrecho y duradero con sus seguidores. En otras palabras, las relaciones de trabajo deben ser más unificadas y más fuertes, de manera que generen mayor confianza y participación de los seguidores hacia sus superiores. Un líder ético es aquel que no busca lograr sus propios intereses a expensas de los demás, sino que realmente se preocupa por los intereses del grupo. Así, los gerentes éticos consideran los intereses de los compañeros de trabajo al momento de tomar decisiones.

Toma de decisiones

La toma de decisiones conforma una parte esencial de desarrollo en las empresas, especialmente los directivos creen en tomar decisiones éticas, morales y transparentes, considerando los beneficios y el bienestar de todas las personas que integran estas decisiones, favoreciendo el desarrollo organizacional (Sharma, Agrawal y Khandelwal 2019). En la literatura de las ciencias sociales Weiss (2003), mencionado en Sharma, Agrawal y Khandelwal (2019), comenta que es importante tomar en cuenta la rectitud que poseen los líderes al momento de tomar decisiones.

Materiales y métodos

El tipo de enfoque es cualitativo a través de un estudio de caso, donde se utilizó como instrumento a la entrevista, la cual permite recopilar los datos esenciales que abundarán de información el desarrollo de la investigación. Así mismo se hizo uso de una encuesta la cual permitió complementar y corroborar la información hallada en las entrevistas. El diseño fue no experimental, ya que tiene como fin observar cómo es que acontecen los fenómenos en su ambiente para luego ser analizarlos; y el nivel es descriptivo, puesto que busca explicar las características del fenómeno a analizar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); y el tipo de investigación es aplicativo. Ante ello, se estudiará más a fondo el concepto del liderazgo ético en nuestra realidad y ver como se está desarrollando en la empresa de estudio, donde se busca realizar un Análisis del Liderazgo Ético en la empresa Sayán Maquinarias S.A.C, 2022.

Se tuvo como población a la empresa Sayán Maquinarias S.A.C, donde trece personas formaron parte del estudio, cinco jefes de área y ocho colaboradores. Los criterios de selección fueron personas que tuvieran un cargo alto o medio en la empresa y tuvieran personal a su disposición. Se aplicaron dos instrumentos para la recolección de datos, el instrumento 1 que consistió en una encuesta y el instrumento 2 siendo este la guía de entrevista.

Primero, se aplicó la encuesta para los 8 trabajadores, la cual constaba de 10 ítems y luego la guía de entrevista se aplicó tanto a los jefes de área como los trabajadores. Para ambos instrumentos se tomó como base al autor (Brown et al, 2005) y la teoría sobre liderazgo ético, donde la información fue adaptada para la población de estudio. La guía de entrevista estuvo conformada por 12 preguntas, las cuales se dividieron en cuatro categorías, la primera categoría se compuso de 5 preguntas, la segunda de 2 preguntas, la tercera de 3 preguntas y la cuarta de 2 preguntas en su totalidad. Cabe mencionar que los instrumentos se validaron por el juicio de 3 expertos, en donde tanto la encuesta como la entrevista fueron consideradas por los expertos como esenciales al momento de su evaluación.

Para la recolección de datos se realizó la coordinación correspondiente con la gerencia de la empresa, donde se envió una carta de presentación con el motivo de obtener la autorización necesaria para la recolección de datos. De manera siguiente, se aplicó primero la encuesta a los trabajadores de manera online, y posteriormente se logró aplicar la entrevista a los jefes de área y colaboradores, las cuales se realizaron a través de la plataforma zoom y mediante llamadas telefónicas; estas fueron grabadas con previo consentimiento de los participantes y aproximadamente la duración de cada entrevista fue de unos 20 minutos. Las entrevistas se completaron en el lapso de dos semanas y los datos se procesaron en una hoja de Microsoft Excel, donde se analizó cada respuesta. Encontrando así ciertas coincidencias y diferencias por cada pregunta, de las cuales se identificaron ciertos factores débiles que presenta la empresa y finalmente en los resultados se procedió a su interpretación. Así mismo para las encuestas se dio la construcción de un baremo para establecer una escala de valoración, que permitió medir e interpretar las respuestas, donde se identificó de manera general que los resultados se encontraban en un nivel medio de valoración.

Tabla de operacionalización de categorías

Concepto de estudio	Definición operacional	Dimensiones / Categorías	Instrumento 1: Encuesta	Instrumento 2: Guía de Entrevista
Liderazgo Ético	La demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown et al, 2005).	Acciones personales y relaciones interpersonales	Nuestros gerentes generales conducen sus vidas personales de una manera ética	¿Considera usted que el jefe de la empresa conduce su vida personal de manera ética y responsable? ¿Qué opinión le merece?
			Podemos confiar en nuestros gerentes generales	¿Considera usted que el líder de la empresa es una persona que amerita confianza?
		Ellos toman decisiones justas y balanceadas	¿Esa confianza contribuye al compromiso del trabajador?	
		Comunicación bidireccional	Ellos escuchan lo que los empleados tienen que decir	¿Considera usted que el gerente toma decisiones justas y equilibradas en su gestión y relación con los trabajadores?
			Ellos definen el éxito no solo por los resultados sino también por la forma de cómo han sido obtenidos	¿Considera que existe una comunicación franca con sus trabajadores?
		Reforzamiento	Ellos establecen un ejemplo de cómo hacer las cosas correctas en términos de ética	¿Considera usted que el gerente escucha y toma en cuenta las opiniones de los empleados en la relación laboral?
				¿Considera usted que la empresa valora el éxito logrado tanto por los resultados empresariales y por la forma “correcta” en cómo se han obtenido?
				¿Considera usted que el directivo da el ejemplo de cómo hacer las cosas correctas de manera ética?

	Ellos pueden debatir la ética de negocios o valores éticos con los empleados	¿Considera que los valores de la empresa se comparten y debaten en su ambiente de trabajo?
	Ellos corrigen a los empleados que violan los estándares de la ética	¿Considera usted que la empresa actúa y disciplina adecuadamente a los empleados que violan las normas de conducta ética establecida por la empresa?
Toma de decisiones	Cuando se toman decisiones, nuestros gerentes generales preguntan, ¿Qué es lo correcto que se debe hacer en términos de la ética de negocios?	¿Considera usted que el directivo realiza consultas con las diferentes áreas que existen en la empresa antes de tomar decisiones éticas?
	Ellos tienen en mente los mejores intereses para sus empleados.	¿Considera usted que el directivo toma en cuenta los intereses y necesidades de los empleados al momento de tomar decisiones?

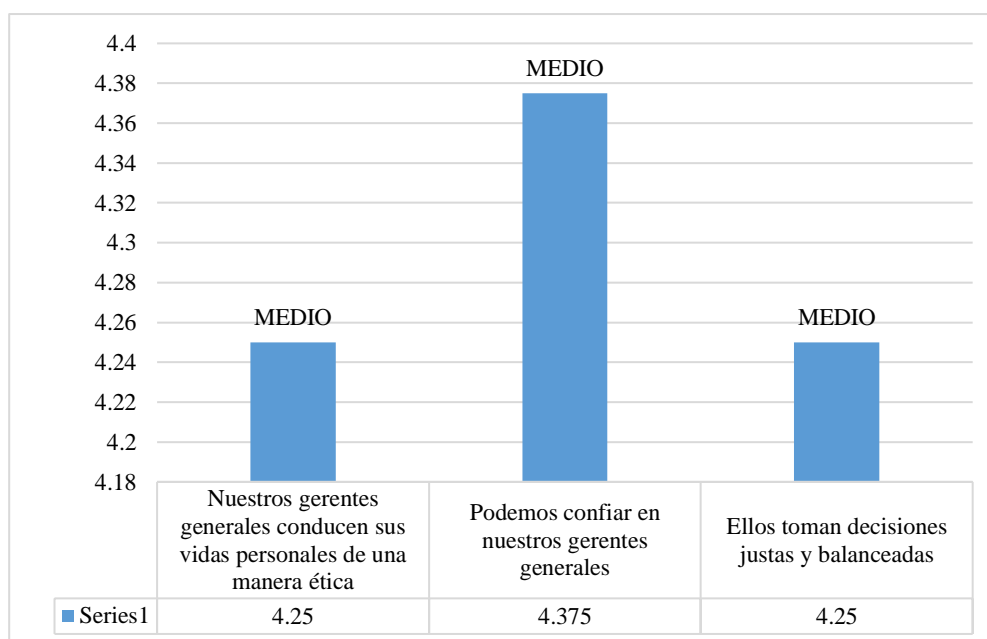
Nota: Se tomo como base a los autores (Brown et al, 2005) para el desarrollo de ambos instrumentos, el Instrumento 1 corresponde a la Encuesta y el Instrumento 2 a la Guía de entrevista.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, como primera parte se mostrarán los resultados de las encuestas, los cuales se procesaron por medio de la construcción de un baremo para establecer una escala de puntuaciones que permite medirlas e interpretarlas. En la segunda parte se verán los resultados de las entrevistas.

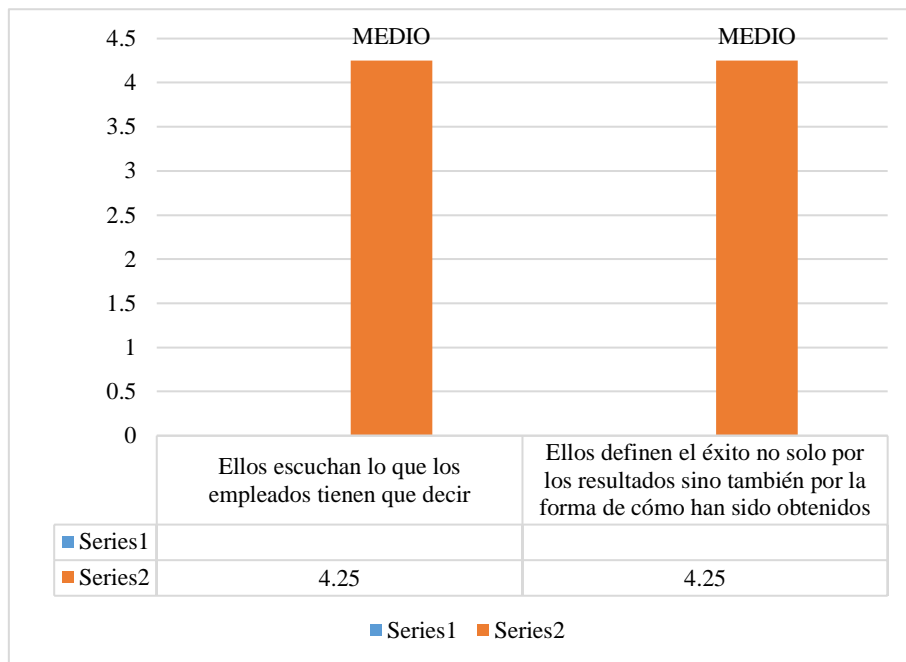
<i>Escala de valoración</i>	
Nivel	Intervalo
Bajo	0.0 - 3.8
Medio	3.9 - 4.6
Alto	4.7 – 5.0

Tabla 1. Demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales



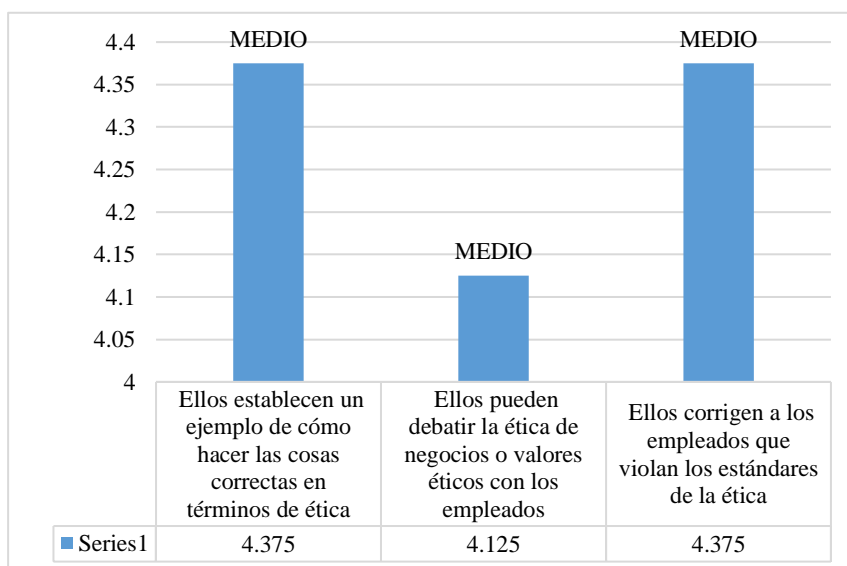
Se puede apreciar que en la empresa existe una conducta normalmente apropiada; sin embargo, esta conducta no se considera como máxima. Así mismo, se aprecia que la confianza generada entre gerentes y empleados existe en un término medio. Por otro lado, se considera que las decisiones que se toman en la empresa y por parte de los directivos no son tan justas como deberían ser o darse en la organización.

Tabla 2. Promoción de dicha conducta entre los seguidores a través de la comunicación bidireccional



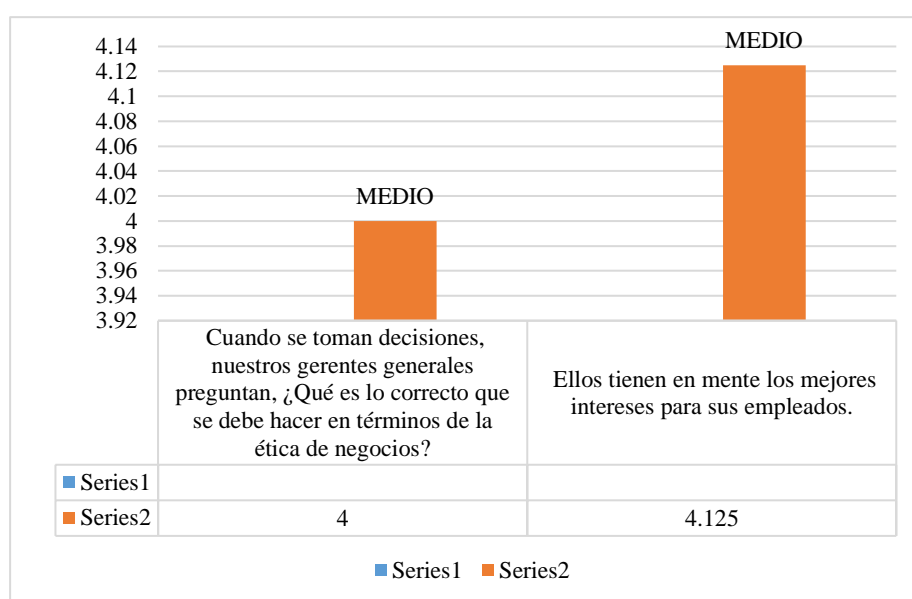
Se logra evidenciar que en la empresa la comunicación entre empleados y gerentes es débil, donde se discierne que existe una comunicación moderada, en término medio. Al mismo tiempo se encontró que el éxito si se llega a reconocer en el trabajo, pero no a grandes rasgos, por ello se puede afirmar que existe un reconocimiento, pero no llega a ser de forma plena y visible.

Tabla 3. Reforzamiento



Se aprecia que en la empresa existen conductas o comportamientos responsables y éticos de manera plena, en donde se puede explicar que los datos muestran un conceso pleno con respecto al ejemplo que deberían dar los gerentes a los trabajadores. Así mismo se puede apreciar que tanto la ética como los valores éticos, no son tratados como temas usuales de conversación o reforzamiento en el ambiente o el entorno laboral de la empresa, haciendo esto coincidencia con la opinión de los participantes en la entrevista, donde se comentó que la ética y los valores son un tema que falta enfatizar en la empresa.

Tabla 4. Toma de decisiones



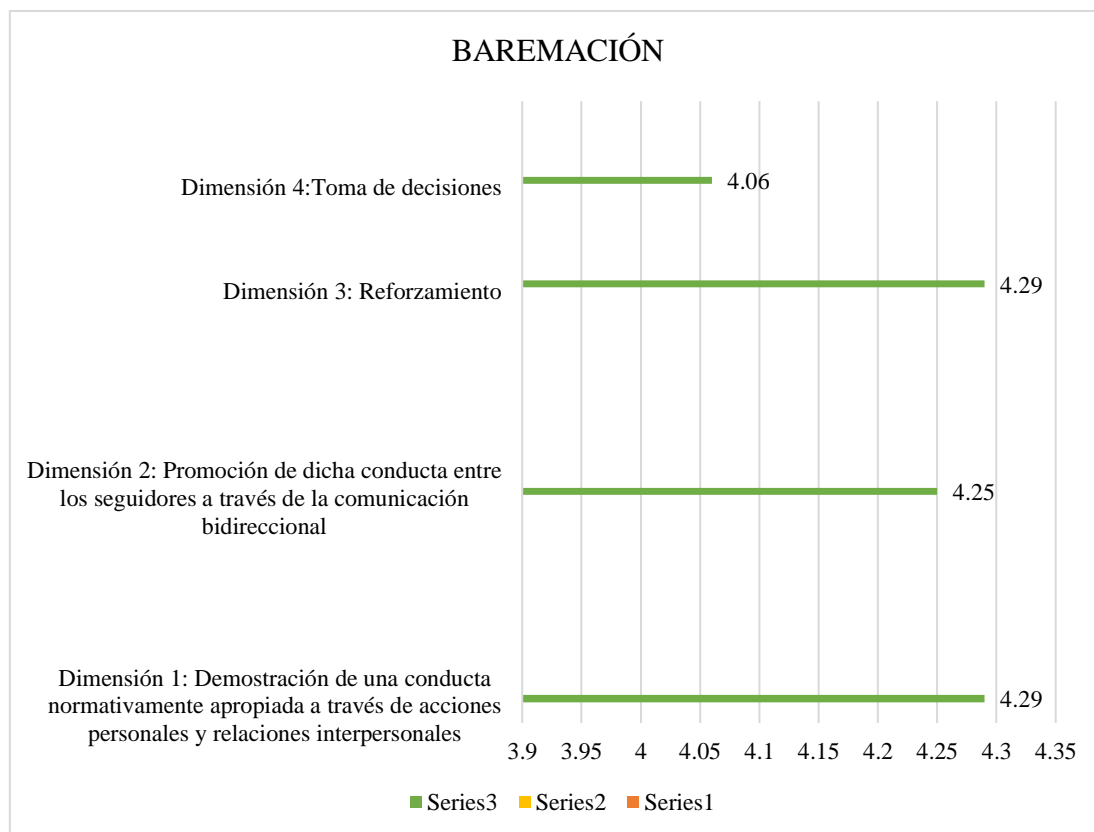
En los resultados se estima que al momento de que se toman decisiones en la empresa se considera en términos medios, que es lo correcto en términos de ética. De manera siguiente, se aprecia que, para algunos trabajadores, no se genera una satisfacción plena con respecto al momento que se toman decisiones y se ha de tomar en cuenta los mejores intereses para los empleados, mostrándose un de acuerdo en términos medios según los datos encontrados.

Tabla 5. Resultados de la baremación

Se puede apreciar que en cada resultado los valores se encuentran en un valor medio del rango de baremos, debido a que la mayor parte de resultados tienen un valor de entre 4.06, 4.25 y 4.29, encontrándose este dato en el rango medio de 3.9 a 4.6 de la baremación.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados de valoración por dimensión junto con el rango en el que se encuentra siendo este el rango Medio. Así mismo se obtuvo un promedio general

por las cuatro dimensiones de un valor de 4.225, explicándose así que el resultado final se encuentra en un rango medio.



DIMENSIONES	VALORACIÓN	RANGO BAREMOS
Dimensión 1: Demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales	4.29	0 - 3.8 BAJO
		3.9 - 4.6 MEDIO
		4.7 - 5 ALTO
Dimensión 2: Promoción de dicha conducta entre los seguidores a través de la comunicación bidireccional	4.25	0 - 3.8 BAJO
		3.9 - 4.6 MEDIO
		4.7 - 5 ALTO
Dimensión 3: Reforzamiento	4.29	0 - 3.8 BAJO
		3.9 - 4.6 MEDIO
		4.7 - 5 ALTO
Dimensión 4: Toma de decisiones	4.06	0 - 3.8 BAJO
		3.9 - 4.6 MEDIO
		4.7 - 5 ALTO
PROMEDIO GENERAL	4.225	

En esta segunda parte se muestran los hallazgos de las entrevistas las cuales estuvieron dirigidas a los jefes de área y trabajadores de la empresa. Del mismo modo se presenta la discusión.

En el primer objetivo específico, describir las acciones personales y relaciones interpersonales que desarrollan los líderes de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Se infiere que la mayor parte de entrevistados consideran a los gerentes de la empresa como personas responsables y con valores, no solo en el ambiente laboral sino también en lo personal, donde algunos afirman que es un ejemplo a seguir. Por otro lado, se encontró una diferencia con respecto a si el líder es una persona de confianza, puesto que se expresó en ocasiones que la comunicación no llega a ser tan fluida, ocasionando que no todos los trabajadores lleguen a sentir confianza. Derivando de este apartado se encontró la relevancia que la confianza incurre en el compromiso de los trabajadores. Con respecto a las decisiones, mayormente estas son tomadas en base a los proyectos que se presenten, donde algunos entrevistados expresan que cuando las decisiones ya han sido dadas solo queda adaptarse y trabajar. Ante todo, se identificó que existe una débil coordinación interfuncional.

La mayor parte de respuestas ejemplifican al líder como una persona responsable y ética, siendo considerado por algunos como un modelo a seguir. Entre jefes de área y trabajadores, manifestaron:

“...todo el tiempo que vengo trabajando siempre han demostrado que son buenas personas, tienen valores y de alguna manera ha influido en mi vida porque he aprendido muchas cosas buenas.” (Jefe de área)

“No podría afirmar con seguridad si los jefes conducen su vida personal de manera ética, ...sin embargo, a mi parecer son personas muy responsables en cuanto al trabajo y se les ve que tienen valores y una formación.” (Trabajador)

Asimismo, en cuanto si el líder es una persona de Confianza, los jefes de área respondieron:

“...Si en las relaciones laborales tenemos confianza con los trabajadores, como hay jefes en primera instancia van con ellos y en segunda con nosotros. Ellos tienen la plena confianza de poder realizarnos consultas ya sea técnicas o de desarrollo de los proyectos.”

Sin embargo, algunos trabajadores tuvieron una postura distinta frente a este tema:

“Si, el líder de la empresa genera confianza. Sin embargo, la comunicación no es fluida muchas veces con todos los colaboradores y por lo tanto no todos sienten la misma confianza.”

La mayor parte de entrevistados tuvieron opiniones diferentes frente a si la confianza contribuye a su compromiso:

“Si estoy 100% confiada en que ...poco a poco vamos a ir creciendo con todo lo que hemos llegado a tener durante los años que hemos venido trabajando. Esa confianza me hace estar 100% comprometida con mi trabajo...” (Jefe de área)

“En diversas ocasiones sí y en otros casos no todos los trabajadores están comprometidos con su labor y es en cuanto a que la comunicación entre empleador y trabajador no es concreta.” (Trabajador)

Algunos jefes de área como trabajadores se expresaron de la siguiente forma en relación a las decisiones que se toman en la empresa (si son justas y equilibradas):

“Normalmente las decisiones se toman en base a un proyecto o ... trabajo, ... y también ... al desempeño...lo cual es básico para nosotros, no creo que las decisiones que tomemos afecten de uno u otro modo su trabajo...” (Jefes de área)

“A mi parecer las decisiones deberían ser justas...Si es que la empresa ya ha tomado una decisión es en base más a los proyectos que llegan, y solo queda adaptarse y trabajar acorde a lo decidido.” (Trabajador)

La comunicación en la empresa fue considerada por los jefes de área como buena y directa, no obstante, algunos trabajadores difirieron con respecto a este tema:

“La comunicación es en ocasiones no productiva ya que la empresa a través de sus gerentes toma decisiones que afecta nuestro trabajo y lo recarga más.” (Trabajador)

Por lo tanto, se encontró que los líderes son vistos por sus colaboradores como personas responsables, honestas y con valores. Sin embargo, la confianza entre gerente y colaborador, no es óptima por lo que la comunicación al no ser tan productiva ocasiona que las relaciones laborales se vuelvan débiles. Estas características engloban lo que debería ser un comportamiento normativamente apropiado, de manera que el líder sea considerado por sus seguidores (trabajadores) como un modelo a seguir; datos que al ser comparados con el estudio de Sharma, Agrawal y Khandelwal (2019), se concluye que un líder ético es aquel que sigue un esquema de valores y los pone en práctica en su comportamiento, decisiones y acciones, resaltando a la confianza como una dimensión esencial que refuerza el vínculo de los líderes con sus seguidores. Frente a lo analizado se aprecia que las características que poseen los gerentes concuerdan con el perfil que corresponde a un líder ético, no obstante, se presenta una diferencia con respecto a la relación gerente - trabajador, puesto que la confianza que se genera

existe en un término medio; donde en la literatura se explica que el líder debe crear vínculos laborales de confianza con sus seguidores.

En el segundo objetivo específico, describir la práctica de la comunicación bidireccional de los líderes de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Por lo expresado, se puede decir que los gerentes brindan voz a sus colaboradores, escuchando sus comentarios al momento que desean expresar su opinión. No obstante, algunos entrevistados explican que suele tomarse más en cuenta la opinión de los jefes de área. Por otro lado, está la mención del “reconocimiento otorgado hacia los trabajadores”, teniendo como referente los resultados empresariales que se han logrado obtener y si estos se llegan a compartir; donde cabe resaltar que “la forma en cómo se han obtenido estos resultados”, usualmente no se rigen bajo un método específico el cual se puede definir como “correcto”, ya que solo siguen procesos de acuerdo a lo que se considere. Frente a lo explicado se alcanza a identificar que existe una limitación a la orientación de procesos.

Con respecto a si el gerente escucha y toma en cuenta las opiniones de los empleados. La mayor parte de jefes de área manifestaron:

“...con cada coordinación que hacemos ... vamos viendo en que nos vamos equivocando para darle la sugerencia al jefe, de tal forma que se mejoren y se escuchen tanto para el bien de la empresa y para nosotros como trabajadores ...”

Cabe resaltar que 4 de 8 trabajadores se expresan un poco diferente:

“Si, sin embargo, suele tomarse más la opinión de los colaboradores más antiguos o los de las jefaturas.”; “Usualmente las opiniones que predominan vienen por parte de los jefes de área, sin embargo, también se toma en cuenta en algunas ocasiones nuestras opiniones sobre algunos diseños o mejoras que se deban realizar.”

Por otra parte, 9 de 13 entrevistados entre jefes de área y trabajadores coincidieron en sus respuestas, ante sí la empresa valora el éxito logrado, la forma correcta en cómo se han obtenido y si se comparte el éxito. Entre ellas se manifestaron:

“Sí, se comunica al equipo los resultados obtenidos y se hace una felicitación en general” (Trabajadores)

Sin embargo, uno de los jefes de área hizo hincapié en su respuesta con respecto al término “correcto” en la pregunta, donde su respuesta fue:

“No considero que el termino sea correcto ya que no existe un método, sino que solo hemos hecho las cosas de acuerdo a como nos parece (...). Es como quien nos puede juzgar a nosotros si hemos trabajado de manera correcta o incorrecta.”

Ante lo expuesto se explica que los gerentes escuchan las opiniones de los jefes de área como de los trabajadores, donde la importancia recae en que ambas opiniones o posturas sean tomadas en cuenta al momento que se tome decisiones o se llegue a un consenso, lo cual no se evidencia en este caso, ya que mayormente las opiniones de los jefes de área tienen más peso y pocas veces los trabajadores son tomados a favor. De manera, que esto ocasiona que la comunicación se vuelva débil y en cierta parte moderada; datos que al ser relacionados con el estudio Jha y Singh (2019), concluyen que el liderazgo ético posee un efecto en el comportamiento de voz de los empleados, lo cual crea un clima positivo de relaciones laborales, permitiendo fortalecer la confianza y el trato justo entre empleados y líderes. De la misma forma Afsar y ShahJehan (2018), concluyen que la confianza ayuda a los seguidores a sentirse cómodos de expresar sus opinión e ideas; así como estar más dispuestos a confiar en su líder y promover resultados laborales positivos. Lo expresado con anterioridad, refleja que la confianza es punto clave en el desarrollo de la voz de los empleados; sin embargo, los resultados no van acorde con este factor, ya que a pesar de que se preste atención y se escuche por igual a todos los trabajadores; persiste más el apoyo en las opiniones de los jefes de área.

Asimismo, el tercer objetivo específico: describir el establecimiento de normas éticas, compensación de conductas éticas y acciones disciplinarias por parte de los directivos de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Según lo hallado los gerentes buscan demostrar con el ejemplo, la manera en cómo hacer las cosas correctas. No obstante, los entrevistados explican que no es algo que sea perenne en el ambiente de trabajo. Por otro lado, poseen un reglamento a seguir, con el cual disciplinan la conducta de los trabajadores, y con respecto a los valores, la mayor parte de entrevistados afirman que los valores están presentes en la empresa, pero estos no llegan a ser promovidos o discutidos en el ambiente laboral. Con lo expresado se identifica que los trabajadores deberían conocer acerca del reglamento de la empresa permitiendo su promoción, así como los valores; velando por la transparencia y no afecte la comunicación, el trabajo en equipo y el desempeño del trabajador.

Con respecto a las respuestas de los entrevistados de si el directivo da el ejemplo de cómo hacer las cosas correctamente. Algunos trabajadores expresaron:

“Si, nuestros directivos suelen dar el ejemplo al momento de ejercer las cosas, pero no es algo perenne ...”

7 de los 13 entrevistados tanto trabajadores como jefes de área coincidieron en sus respuestas en referencia a si los valores son compartidos en la empresa:

“Creo que eso nos falta por una parte emitirlo un poco más, nosotros nos hemos enfocado más que todo en lo que es la seguridad industrial sin embargo, como un tema empresarial ... si nos falta enfatizar en esos temas de los valores...” (Jefe de área)

“No los conozco totalmente. Los valores de la empresa no son muy debatidos en mi área de trabajo” (Trabajador)

Con respecto a si la empresa actúa y disciplina adecuadamente a los empleados 3 de 5 jefes de área expresaron en sus respuestas:

“... si hay sanciones que debe el trabajador se informa al trabajador cuál es su falta y que es lo que debe responder al respecto... acá se tienen unas normas establecidas de cuáles son los deberes ellos están al tanto de lo que deben hacer y cumplir, hay un reglamento interno en la empresa...”

Así mismo 5 de 8 trabajadores se manifestaron de la siguiente manera, frente al conocimiento de reglamento que posee la empresa y si las acciones disciplinarias que se toman son justas:

“Estoy de acuerdo con el reglamento de la empresa, sin embargo, no todos tienen conocimiento de él.”; “No en específico...solo tenemos en mente que al no cumplir o tener una falta, tendremos a llegar un reporte por lo sucedido, un llamado de atención, o suspensión.”

Los resultados demuestran que los líderes mediante su comportamiento buscan fomentar el ejemplo a sus trabajadores, de manera que aprendan a través de sus acciones. Sin embargo, esta demostración no es usualmente continua. Así mismo, está presente un reglamento por el cual se rige la empresa para disciplinar a sus trabajadores cuando cometen faltas, no obstante, la mayoría no conoce sobre su contenido, pero están de acuerdo con su uso. Por otra parte, los valores son considerados como un tema que falta enfatizar en la organización debido a que no siempre tienden a ser comentados. Respecto a ello Banks, Fischer, Gooty y Stock (2020) en su investigación concluyen que, haciendo uso de la teoría de las señales, los líderes pueden envían cierto tipo de señales mediante su comportamiento a los seguidores, donde afirman que el liderazgo es un proceso de influencia, en el cual las personas notan y procesan las señales que otros transmiten a través de sus ideas o acciones. Además, se basan en que el líder tiende a comportarse de acuerdo a su contexto, personalidad o valores. Es en ese sentido que lo

analizado explica que los seguidores (trabajadores) aprenden mediante un proceso de contacto, cuando tienen a una persona que demuestre ejemplo, por ende, imitan actitudes o comportamientos de los demás; en el ambiente organizacional los trabajadores tienen como figura de ejemplo al líder. En relación a los valores, uno de los pilares del liderazgo ético es el gerente moral quien expresa y comunica públicamente los valores éticos de la empresa, rescatando el valor que tiene en la toma de decisiones.

Del mismo modo en el cuarto objetivo específico, describir las consecuencias éticas en la toma de decisiones, así como elecciones justas basadas en principios que desarrollan los líderes de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Se evidencia que el gerente busca consultar y tomar en cuenta la opinión de los otros jefes de área antes de tomar una decisión. Así mismo, los jefes de la organización buscan velar por el bienestar de sus trabajadores, teniéndolos en cuenta en cada decisión que sea tomada por parte de la gerencia. Cabe señalar que también evalúan ciertos aspectos que brinda el trabajador a la empresa, lo cual es tomando como base en sus decisiones.

La mayor parte de jefes de área expresan que el directivo siempre ha de realizar consultas con las diferentes áreas de la empresa antes de tomar decisiones:

“Claro el gerente en este caso siempre consulta con los jefes de área para poder tomar decisiones importantes respecto a la producción.”

4 de 8 trabajadores se manifestaron ante sí la empresa toma decisiones partiendo de una decisión de acuerdo a ley:

“Opino que sí, porque es una empresa formal y debe estar acorde a lo que establece la ley...”

Así mismo, 7 de 13 entrevistados tanto jefes de área como trabajadores señalaron que el directivo cuando toma decisiones, tiene en cuenta los intereses y necesidades de los trabajadores. Esto se refleja en algunas respuestas:

“... no solo velan por el bien de la empresa sino también por nosotros como trabajadores” (Jefe de área); “En mi opinión sí, y así debería ser que la empresa siempre tenga cuenta las necesidades de nosotros como trabajadores cuando se toman decisiones.” (Trabajador)

Cabe resaltar que uno de los principales gerentes expresó que para tomar una decisión toman ciertos criterios:

...para poder tomar una decisión laboral se evalúan varias cosas con respecto a un trabajador yo creo que la evaluación se hace en base a diferentes criterios, en donde ...prima mucho el tema de los valores y la segunda parte es el tema de la experiencia...en base a eso es que decidimos tal o cual trabajo o asignación.

Se identifica que la empresa se basa en diversos aspectos al momento que toman una decisión laboral. Por ejemplo, si tenían que nombrar a un jefe de área o si debían enviar a un trabajador a otro país, para ellos primaba mucho la parte de los valores y la experiencia, explicando que tomaban en cuenta lo que el trabajador brindaba a la empresa. Por otra parte, buscan integrar al trabajador, tomando en cuenta sus intereses y necesidades. No obstante en la encuesta los resultados muestran, que algunos trabajadores están de acuerdo en términos medios con las decisiones que se toman en la empresa donde no se genera una satisfacción plena frente a este aspecto; datos que al ser comparados con la investigación de Shakeel, Kruyen y Van Thiel (2019) concluyen el liderazgo ético es un proceso el cual está compuesto por otros estilos de liderazgo, siendo uno de estos el liderazgo con base profesional el cual explica que si un líder toma decisiones sin tener algún precedente o reglas para su orientación, está actuando como un líder profesional a diferencia de un gerente moral que toma decisiones en base a reglas. En conclusión, se observa que la mayor parte de decisiones que se toman en la empresa son en base a criterios, lo cual no tiene relación con el liderazgo que ejerce un gerente moral. Sin embargo, existe cierta concordancia con la literatura en donde se explica que un líder toma decisiones considerando el bienestar y los intereses de sus trabajadores.

Finalmente, el objetivo general, analizar el liderazgo ético de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C., se alcanza explicar que el liderazgo ético que se da en la empresa Sayán Maquinarias S.A.C se encuentra en pleno progreso; es decir, que los datos muestran un panorama de todas las características que deberían reforzarse y enfatizar en el ambiente organizacional. Esto se contrasta con los resultados de la baremación, donde se obtuvo un valor de 4.225 que, de acuerdo a la escala estimada, este resultado se encuentra en un rango medio. Entonces se puede afirmar que el liderazgo ético está en desarrollo. De esta manera se debe reforzar toda acción personal y relación interpersonal que fomenta el líder de la empresa en cuestión. Así mismo mejorar la forma en que los gerentes brindan voz a sus seguidores (trabajadores) mediante un proceso de contacto, y por otro lado hacer uso de aquellas normas que permitan mejorar la conducta de los seguidores, así como la reflexión de los líderes sobre sus decisiones. Estos hallazgos se comparan con lo expuesto por Sharma, Agrawal y

Khandelwal (2019), donde concluyen que el liderazgo ético es útil en la práctica de las organizaciones por sus resultados e impactos que genera en el compromiso de los seguidores y la identificación organizacional. Del mismo modo destacan que los líderes deben adherirse a un sistema de valores éticos y poder ganarse la confianza de sus seguidores y motivarlos a desempeñarse al máximo en su trabajo. Vale la pena decir que los líderes éticos alientan a los seguidores a crear comportamientos positivos y resultados beneficiosos. Además, Madanchian, Hussein, Noordin y Taherdoost (2018) manifiestan que el liderazgo ético posee una relación positiva con la eficacia del líder, ya que los líderes pueden influir en los subordinados y unidades de trabajo para producir buenos resultados, por lo tanto, se considera como un líder efectivo. Ante lo expuesto, podemos rescatar que las organizaciones en un futuro podrán comprender la relevancia de promover líderes más éticos en el espacio laboral, destacando la búsqueda de integrar la ética junto con el liderazgo, de manera que el líder se convierta en un modelo a seguir para otros.

Conclusiones

Con respecto al objetivo 1 existió una congruencia en relación al perfil del líder, puesto que en los resultados se destaca que los líderes son vistos como personas responsables y con valores no solo en el ambiente laboral sino también en lo personal lo cual concuerda con las características que posee un líder ético según la literatura. No obstante, se presentó una diferencia frente al factor de la confianza debido a que se halló que la comunicación al no ser muy productiva, afecta la relación de confianza entre el gerente y el trabajador, donde en la literatura mayormente se explica que el líder debe crear y reforzar vínculos laborales que generen confianza con sus seguidores.

En relación con el objetivo 2, se concluye que la confianza es un factor clave en el desarrollo de la voz de los empleados. Sin embargo, los resultados no son consistentes con este factor ya que a pesar de prestar atención y escuchar a todos los empleados; existe persistencia en el apoyo a los jefes de área o con más antigüedad en la empresa.

Dentro del objetivo 3, se logra explicar que los seguidores aprenden a través del proceso de contacto cuando tienen a una persona como modelo. Por tanto, imitan las actitudes o el comportamiento de los demás en el entorno organizacional. En relación con los valores se busca promover que el líder exprese y comunique abiertamente los valores éticos en la empresa.

Finalmente, en el objetivo 4 se llega a concluir que la mayoría de las decisiones que se toman en la empresa se basan en criterios que no se relacionan con la orientación de un líder

moral. Sin embargo, existe concordancia con la literatura que explica que un gerente toma decisiones pensando en el bienestar e intereses de sus empleados.

Recomendaciones

La coordinación interfuncional es un factor que permite la unión de todas las funciones y áreas de la empresa en conjunto con el fin de crear valor para los clientes, seguir adecuadamente las estrategias y avanzar en una misma dirección hacia el logro de objetivos. Por ello, para mejorar la coordinación interfuncional la empresa debería trabajar bajo una estrategia en común, y comunicarla a cada área, de manera que se tenga una idea clara de lo que se debe hacer y se quiere alcanzar.

La empresa debería optimizar la orientación a los procesos, puesto que a través de su gestión ofrece una visión clara de las estrategias y objetivos, que permitirán su rediseño, mejorando el flujo de información y el desempeño.

La empresa debe desarrollar reuniones periódicas con el fin de fomentar un conocimiento a profundidad sobre los valores organizacionales, el reglamento interno, y reforzar el código de ética, para posteriormente promover su práctica. Así mismo integrar la creación de un gobierno corporativo, como guía para la correcta implementación de las normas, lineamientos y estrategias corporativas.

En relación a la gestión, se recomienda que la empresa también procure desarrollar un liderazgo transformacional, debido a que tiene relación con el liderazgo ético, de tal forma que el gerente actúe de acuerdo a principios, tome decisiones éticas y como líder sea buen referente para los subordinados.

La empresa a corto plazo debería proyectarse a utilizar un modelo organizacional transitorio, con el fin de que la información fluya a todos los niveles de la organización y permita mejorar la competitividad, tener una mayor comunicación y conexión con los procesos, así como la integración del trabajador.

Replicar este tipo de estudio en otras realidades o empresas ya sea grandes o medianas con el motivo de que existan estudios más arraigados con un enfoque cualitativo y se pueda estudiar a fondo la percepción y el desarrollo del liderazgo ético en el contexto empresarial y que tipo de resultados estaría produciendo.

Referencias

- Américaeconomía (2020). *El 34% de los trabajadores en Perú estaría dispuesto a comportarse de manera no ética*. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-34-de-los-trabajadores-en-peru-estaria-dispuesto-comportarse-de-manera-no-etica>
- Afsar, B. y Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal* 39(6), 775-793. DOI 10.1108/LODJ-01-2018-0015
- Bello, S. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science* 3(11). DOI: 10.30845 / ijbss
- Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Building Development and Testing. *Organizational behavior and human decision processes* 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Banks, G., Fischer, T., Gooty, J. y Stock, J. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly* 32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Correa, J., Rodríguez, M. y Pantoja, M. (2017). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD – Minister* 32, 57-82. DOI: 10.17230/ad-minister.32.3 www.eafit.edu.co/ad-minister
- Cumbo, L. (2009). Ethical leadership: the quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries* 47(4), 726-726
- Cipriani, Z. (2019). *La ética y el liderazgo*. <https://gestion.pe/blog/mujer-ejecutiva-y-trasgresora/2019/01/la-etica-y-el-liderazgo.html/?ref=gesr>
- Dolan, S., García, S. y Richley, B. (2006). *Managing by values a corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Palgrave Macmillan. DOI 10.1057/9780230597754
- ESAN. (2022). *El liderazgo ético: ¿Qué es y cuál es su importancia en las empresas modernas?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-liderazgo-etico-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-las-empresas-modernas#:~:text=El%20liderazgo%20establece%20un%20v%C3%ADnculo,convierte%20en%20un%20aspecto%20fundamental.>
- Gestión (2018). *El 48% de limeños dejaría de comprarle a una empresa o marca ante falta ética*. <https://gestion.pe/economia/48-limenos-dejaria-comprarle-empresa-o-marca-falta-etica-229769-noticia/?ref=gesr>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación 6ta Edición. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Jha, J. y Singh, M. (2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review* 34, 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.07.010>
- Karakose, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review* (8), 464-477. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811084.pdf>
- Malphurs, A. (2004). Values-Driven Leadership: Discovering and Developing your Core Values for Ministry, Baker Books, Grand Rapids, MI.
- Madachian, M., Hussein, N., Noordin, F. y Taherdoost, H. (2018). The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia. *Procedia Manufacturing* 22, 968-974. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.138>
- Mihelic, K., Lipicnik, B. y Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems* 14, 31-41. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Nguyen, T., Nguyen, P., y Thu, H. (2021). Liderazgo ético, responsabilidad social corporativa, reputación de la empresa y desempeño de la empresa: un modelo de mediación en serie. *Heliyon* 7 (4), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809>
- Ponnu, C. y Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes - the case of Malaysia. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 14(1), 22 – 32, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201010052947>
- Sharma, A., Agrawal, R. y Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal* 40(6), 712-734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Shakeel, F., Krueger, P. y Van Thiel, S. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>
- Treviño, L., Brown, M. y Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* 56(1), 5-37. DOI: 10.1177/0018726703056001448

Treviño, L., Hartman, L. y Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review* 42, 128-142.

Anexos

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Dimensiones / Categorías	Ítems: Encuesta	Preguntas: Guía de entrevista
¿Cuál es el liderazgo ético que desarrolla la empresa Sayán Maquinarias S.A.C?	Analizar el liderazgo ético de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C.	Acciones personales y relaciones interpersonales	Nuestros gerentes generales conducen sus vidas personales de una manera ética	¿Considera usted que el jefe de la empresa conduce su vida personal de manera ética y responsable? ¿Qué opinión le merece?
	Objetivos específicos		Podemos confiar en nuestros gerentes generales	¿Considera usted que el líder de la empresa es una persona que amerita confianza?
	Describir la acciones personales y relaciones interpersonales que desarrollan los líderes de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C.		Ellos toman decisiones justas y balanceadas	¿Esa confianza contribuye al compromiso del trabajador? ¿Considera usted que el gerente toma decisiones justas y equilibradas en su gestión y relación con los trabajadores?
¿Cuál es el liderazgo ético que desarrolla la empresa Sayán Maquinarias S.A.C?	Describir la práctica de la comunicación bidireccional de los líderes de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C	Comunicación bidireccional	Ellos escuchan lo que los empleados tienen que decir	¿Considera usted que el gerente escucha y toma en cuenta las opiniones de los empleados en la relación laboral?
	Describir el establecimiento de normas éticas, compensación de		Ellos definen el éxito no solo por los resultados sino también por la forma de cómo han sido obtenidos	¿Considera usted que la empresa valora el éxito logrado tanto por los resultados empresariales y por la forma “correcta” en cómo se han obtenido?
			Ellos establecen un ejemplo de cómo hacer las cosas correctas en términos de ética	¿Considera usted que el directivo da el ejemplo de cómo hacer las cosas correctas de manera ética?

<p>conductas éticas y acciones disciplinarias por parte de los directivos de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C</p>	<p>Reforzamiento</p>	<p>Ellos pueden debatir la ética de negocios o valores éticos con los empleados</p> <p>Ellos corrigen a los empleados que violan los estándares de la ética</p>	<p>¿Considera que los valores de la empresa se comparten y debaten en su ambiente de trabajo?</p> <p>¿Considera usted que la empresa actúa y disciplina adecuadamente a los empleados que violan las normas de conducta ética establecida por la empresa?</p>
<p>Describir las consecuencias éticas en la toma de decisiones, así como elecciones justas basadas en principios que desarrollan los líderes de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C</p>	<p>Toma de decisiones</p>	<p>Cuando se toman decisiones, nuestros gerentes generales preguntan, ¿Qué es lo correcto que se debe hacer en términos de la ética de negocios?</p> <p>Ellos tienen en mente los mejores intereses para sus empleados.</p>	<p>¿Considera usted que el directivo realiza consultas con las diferentes áreas que existen en la empresa antes de tomar decisiones éticas?</p> <p>¿Considera usted que el directivo toma en cuenta los intereses y necesidades de los empleados al momento de tomar decisiones?</p>

<p>Población: Muestra y muestreo</p>	<p>Instrumentos de recolección de datos</p>	<p>Procedimiento</p>	<p>Procesamiento</p>
<p>Población: Empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Muestra: Se trabajo con una muestra intencional compuesta por 13 personas, dentro de los cuales se encontraban 5 jefes de áreas y 8 trabajadores a los cuales se aplicó la encuesta y</p>	<p>Se utilizo la Entrevista como instrumento de recolección de datos, donde previamente se realizó la guía de entrevista que abarca el tema de estudio siendo este Liderazgo ético. Así mismo se aplicó una encuesta como complemento para la recolección</p>	<p>Lugar: Empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Se solicito la aprobación de la empresa para la realización de la recolección de datos del proyecto, así como el permiso necesario para la aplicación de los instrumentos. Días y horas de realización: la encuesta como la entrevista se realizaron en los tiempos de disponibilidad de los jefes y colaboradores,</p>	<p>Se procesaron las respuestas de las entrevistas y encuestas en Microsoft Excel, donde se analizaron los resultados con el fin de interpretar los datos.</p>

posteriormente la guía de de información la cual se aplicó a entrevista a los jefes de área los 8 trabajadores de la empresa. como trabajadores.

para ello se consultó el horario con la empresa previamente.

Tiempo de duración: Aproximadamente las entrevistas duraron 20 min y fueron grabadas previamente con el consentimiento de los participantes.

Anexo N° 2: Carta de autorización**“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”****Chiclayo, 16 de noviembre de 2021****SEÑORA:** Ing. Katia Bravo De la Piedra**Gerente de Administración y Finanzas - Empresa Sayán Maquinarias S.A.C.****ASUNTO:** SOLICITUD DE RECOLECCION DE DATOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Me es grato dirigirme a usted para manifestarle lo siguiente:

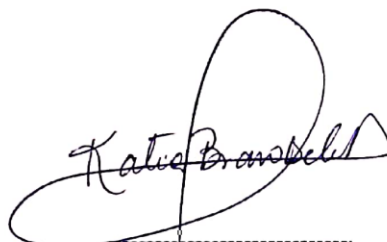
Soy Luisa Adriana Odar Nombera identificada con DNI 73075822, estudiante del 8vo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Solicito su autorización para realizar la recolección de datos para mi proyecto de investigación titulado: “PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE LIDERAZGO ÉTICO EN LA EMPRESA SAYÁN MAQUINARIAS S.A.C.” que Ud. dirige.

Espero su pronta respuesta.

Atentamente

Luisa A. Odar Nombera



Katia Bravo De la Piedra
GERENTE ADMINISTRATIVO
SAYAN MAQUINARIAS S.A.C.

Anexo N° 3: Guía de entrevista

Buenos días / Buenas tardes. Mi nombre es Luisa Adriana Odar Nombera. Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí para realizar una entrevista cuyo objetivo es: Analizar el liderazgo ético de la empresa Sayán Maquinarias S.A.C. Se le garantiza la confidencialidad de sus respuestas y que los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos. Si tuviera alguna duda con respecto a las preguntas, se le atenderá su consulta. De antemano se le agradece su colaboración. Con lo antes mencionado. ¿Usted está de acuerdo con empezar esta entrevista?

Se sugiere que conteste con honestidad, su opinión es muy importante en esta investigación.

Preguntas Sociodemográficas:

¿Su nombre completo es?

¿Cuántos años tiene?

¿Cuánto años lleva trabajando en la empresa Sayán Maquinaria S.A.C.?

¿Cuánto tiempo lleva en el cargo en el que esta? (Puesto)

Categoría 1: Acciones personales y relaciones interpersonales

1. ¿Considera usted que el jefe de la empresa conduce su vida personal de manera ética y responsable? ¿Qué opinión le merece?
2. ¿Considera usted que el líder de la empresa es una persona que amerita confianza?
3. ¿Esa confianza contribuye al compromiso del trabajador?
4. ¿Considera usted que el gerente toma decisiones justas y equilibradas en su gestión y relación con los trabajadores? Relación con su trabajo
5. ¿Considera que existe una comunicación franca con sus trabajadores?

Categoría 2: Comunicación bidireccional

6. ¿Considera usted que el gerente escucha y toma en cuenta las opiniones de los empleados en la relación laboral?
7. ¿Considera usted que la empresa valora el éxito logrado tanto por los resultados empresariales y por la forma “correcta” en cómo se han obtenido?

Categoría 3: Reforzamiento

8. ¿Considera usted que el directivo da el ejemplo de cómo hacer las cosas correctas de manera ética?
9. ¿Considera que los valores de la empresa se comparten y debaten en su ambiente de trabajo?
10. ¿Considera usted que la empresa actúa y disciplina adecuadamente a los empleados que violan las normas de conducta ética establecida por la empresa?

Categoría 4: Toma de decisiones

11. ¿Considera usted que el directivo realiza consultas con las diferentes áreas que existen en la empresa antes de tomar decisiones éticas?
12. ¿Considera usted que el directivo toma en cuenta los intereses y necesidades de los empleados al momento de tomar decisiones?