

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

[DOI 10.35381/noesisin.v7i14.357](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.357)

Liderazgo ético y satisfacción laboral

Ethical leadership and job satisfaction

María Graciela Zurita-Guerrero
mzuritag@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-0993-5684>

Luis Enrique Alva Palacios-Gómez
alvapl@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0003-3224-5363>

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana
mercy.angulo@autonoma.pe
Universidad Autónoma del Perú, Lima, Lima, Perú
<https://orcid.org/0000-0003-1914-4111>

Recibido: 15 de marzo 2025
Revisado: 12 de abril 2025
Aprobado: 15 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar el liderazgo ético y satisfacción laboral. El paradigma de la siguiente investigación fue cuantitativo, ya que fue un estudio que busca comprender como el liderazgo con ética incide en la satisfacción laboral, como un elemento positivo de aplicarse o por el contrario qué ocurre cuando no se aplica. También se consideró una investigación no experimental puesto que no se manipulo ninguna variable. Se aplicó un cuestionario a 30 trabajadores, conformada por 15 preguntas. En conclusión, el trabajador encuentra satisfacción laboral en su vida diaria, gran parte de las horas de su día a día las pasa en el centro de trabajo, dirigidos por su jefe inmediato y en relación con sus compañeros de oficina. Es importante contar con líderes éticos dirigiendo la empresa, puesto que los resultados indican que un líder ético es fundamental en la satisfacción laboral del trabajador.

Descriptores: Liderazgo; satisfacción en el trabajo; empresa. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze ethical leadership and job satisfaction. The paradigm of the following research was quantitative, since it was a study that seeks to understand how ethical leadership affects job satisfaction, as a positive element to be applied or, on the contrary, what happens when it is not applied. It was also considered non-experimental research since no variable was manipulated. A questionnaire was applied to thirty workers, consisting of fifteen questions. In conclusion, the worker finds job satisfaction in his daily life, a large part of his daily hours is spent in the workplace, directed by his immediate boss and in relation to his office mates. It is important to have ethical leaders running the company, since the results indicate that an ethical leader is fundamental in the worker's job satisfaction.

Descriptors: Leadership; job satisfaction; company. (UNESCO Thesaurus).

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

INTRODUCCIÓN

A diferencia de la generación anterior actualmente la nueva generación de trabajadores busca en sus centros de labores algo más que solo estabilidad laboral, busca una combinación entre tres elementos, remuneración, reconocimiento y felicidad, siendo la última la que tiene más peso al momento de decidir quedarse o no en un puesto de trabajo. Por otro lado, las empresas entienden que un trabajador feliz representa una mejor productividad que a su vez representa mejores utilidades, por lo mismo las empresas se preocupan en medir el clima laboral por lo menos una vez al año. Pero la felicidad laboral va más allá de sentirse seguro (estabilidad laboral) y feliz con lo que uno hace, tiene mucho que ver con el liderazgo de cada empresa, ya no es suficiente un liderazgo simple, donde el jefe de grupo o el gerente del área realice unas cuantas acciones para que personal se sienta motivado cada día, sino que tiene que ver con la imagen que tienen los empleados de su líder, y es cuando un nuevo concepto se torna importante “liderazgo ético”.

En este sentido, un liderazgo ético bien establecido contribuye directamente al fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo y estructurado. (Leal Paredes, & Arias Ibarra, 2021). Igualmente, un liderazgo que se guía por la ética es fundamental para crear un entorno propicio que impacte positivamente en la percepción de los empleados. El liderazgo como la cultura organizacional juegan un papel crucial en la satisfacción laboral de los colaboradores. (Aspajo-Quiroz et al., 2025). Por consiguiente, el liderazgo ético es un factor relevante y fundamental para el desempeño de las empresas. Se destaca que el comportamiento de los líderes influye en la forma de actuar del personal, sirviendo como un ejemplo para el desarrollo de las actividades diarias. Un líder ético que dirige con equidad y justicia contribuye a crear un ambiente de confianza, lo que a su vez permite que los empleados realicen sus tareas de manera más eficiente. (Chico Castro et al., 2023).

En tal sentido, el liderazgo ético tiene un efecto positivo y directo en el compromiso

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

organizacional. Un líder ético, al priorizar la honestidad, la equidad y el respeto, crea un ambiente donde los empleados se sienten valorados y apoyados. (Santiago-Torner,2025). Por ello, líderes éticos capacitan e inspiran a sus empleados, estimulando su creatividad y convirtiéndolos en agentes de innovación tecnológica. Este proceso no solo mejora el desempeño de la organización, sino que también fomenta el desarrollo de productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente. (Saca-Aquino et al.,2024). Además, el liderazgo ético es un factor clave en la formación y el mantenimiento de una cultura organizacional ética. Las decisiones, actitudes y formas de pensar de un líder ético sirven de ejemplo e influyen directamente en la conducta ética del personal, contribuyendo a la satisfacción laboral. (Correa Meneses et al.,2023). Es así, como el liderazgo ético se presenta como un componente fundamental para guiar el comportamiento y las decisiones del personal. (Ferreira Díaz,2025). De esta forma, un liderazgo ético bien establecido no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también fomenta un flujo de información más eficiente dentro de la organización, lo que es vital para la innovación y el crecimiento, laboral. (Vargas-Salgado et al.,2023). Sin embargo, desde hace algunos años en Latinoamérica se tiene la impresión de vivir sin ética, se observa en los noticieros a políticos investigados por corrupción, muchas veces tentados por los líderes de las empresas, entonces la conclusión es que no sólo a la política le falta ética sino también a las empresas, y esa falta de ética se ve reflejado en los líderes de las empresas para con el trato que brindan a sus empleados. La satisfacción laboral, es actualmente muy importante para el logro de los objetivos como empresa, los estudios demuestran que un trabajador feliz es más productivo. Surge la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo ético y la satisfacción laboral? Planteado como objetivo general analizar el liderazgo ético y satisfacción laboral.

MÉTODO

El paradigma de la siguiente investigación es cuantitativo, ya que es un estudio que busca

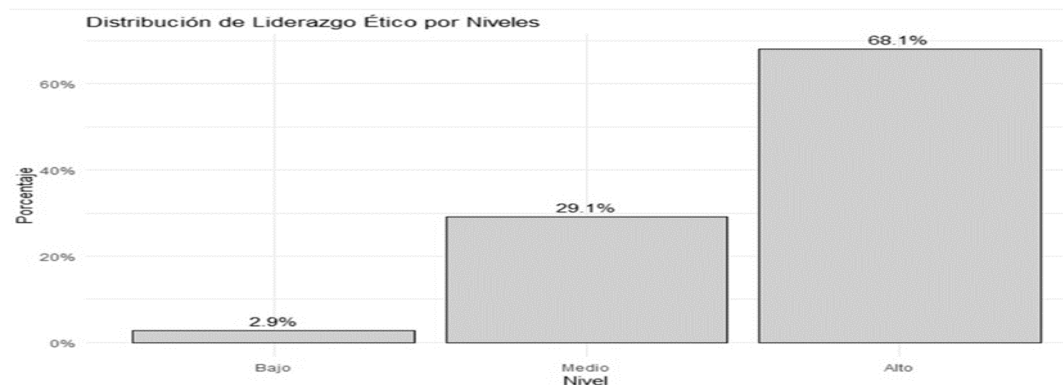
María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

comprender como el liderazgo con ética incide en la satisfacción laboral, como un elemento positivo de aplicarse o por el contrario qué ocurre cuando no se aplica. También se considera una investigación no experimental puesto que no se manipulo ninguna variable para obtener los resultados. Para el trabajo de investigación se usa la técnica de encuesta, según Hernández y Mendoza (2018) indica que es una técnica para la recolección de datos, que permiten obtener y detallar los datos obtenidos de manera metódica y numérica. Además, la muestra está conformada por 30 trabajadores, luego de los cálculos aplicados a una población de 385. A quienes se les aplica un cuestionario conformado con 15 preguntas, los trabajadores que participaron pertenecen a distintos sectores empresariales.

RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas muestra lo siguiente:

Los resultados obtenidos muestran, según la figura 1, que el 68.10% de los trabajadores de la ciudad de Trujillo perciben en un nivel alto de que están dirigidos por un líder ético, el 29.10% de los trabajadores perciben en un nivel medio de que están dirigidos por un líder ético, y sólo un 2.90% de los trabajadores perciben en un nivel bajo de que están dirigidos por un líder ético. El porcentaje de trabajadores que percibe un nivel de liderazgo ético en su jefe inmediato es bastante alto, lo que demuestra que en el entorno empresarial los trabajadores tienen un alto concepto de ética de su líder.



María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

Figura 1. Determinación del nivel del liderazgo ético en los trabajadores
Elaboración: Los autores.

De acuerdo con la tabla 1, en la dimensión servicio y orientación al empleado, que contiene el apoyo, guía y respaldo de decisiones por parte de su líder o jefe inmediato, se puede apreciar que el 80.78% de los encuestados indicaron que siempre y casi siempre su líder utiliza el liderazgo ético, obteniendo un alto porcentaje de apoyo al trabajador.

Tabla 1. Nivel en el servicio y orientación al empleado utilizando el liderazgo ético.

DIMENSIÓN	NIVELES	Nº	%
Servicio y orientación al empleado	Siempre	142	36,88
	Casi siempre	169	43,90
	Ocasionalmente	60	15,58
	Casi nunca	14	3,64
	Nunca	0	0,00
	Total	385	100,00

Elaboración: Los autores.

En cuanto a la tabla 2, en la dimensión justicia y equidad, que contiene trato equitativo, igualdad de oportunidades y llamadas de atención con respeto por parte de su líder o jefe inmediato, se puede apreciar que el 82.33% de los encuestados indicaron que siempre y casi siempre su líder utiliza el liderazgo ético, indicando un alto porcentaje de trato con justicia y equidad al trabajador.

Tabla 2. Nivel de justicia y equidad al tratar a los empleados utilizando el liderazgo ético.

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

DIMENSIÓN	NIVELES	Nº	%
Justicia y equidad	Siempre	178	46,23
	Casi siempre	139	36,10
	Ocasionalmente	47	12,21
	Casi nunca	16	4,16
	Nunca	5	1,30
	Total	385	100,00

Elaboración: Los autores

En la dimensión honestidad e integridad, que contiene hablar con la verdad, conducirse con integridad e inspirar confianza con respeto por parte de su líder o jefe inmediato, se puede apreciar que el 84.94% de los encuestados indicaron que siempre y casi siempre su líder utiliza el liderazgo ético, indicando un alto porcentaje de trato con honestidad e integridad al trabajador. (Tabla 3).

Tabla 3. Nivel de honestidad e integridad en sus acciones utilizando el liderazgo ético.

DIMENSIÓN	NIVELES	Nº	%
Honestidad e integridad	Siempre	197	51,17
	Casi siempre	130	33,77
	Ocasionalmente	47	12,21
	Casi nunca	7	1,82

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

Nunca	4	1,04
Total	385	100,00

Elaboración: Los autores

La tabla 4, destaca que en la dimensión respeto a las condiciones de trabajo, que contiene contrato de trabajo, horas de trabajo y espacio físico adecuado por parte de su líder o jefe inmediato, se puede apreciar que el 82.07% de los encuestados indicaron que siempre y casi siempre su líder utiliza el liderazgo ético, indicando un alto porcentaje de respeto a las condiciones de trabajo al trabajador.

Tabla 4. Nivel de respeto a las condiciones de trabajo utilizando el liderazgo ético.

DIMENSIÓN	NIVELES	Nº	%
Respeto a las condiciones de trabajo	Siempre	178	46,23
	Casi siempre	138	35,84
	Ocasionalmente	50	12,99
	Casi nunca	17	4,42
	Nunca	2	0,52
	Total	385	100,00

Elaboración: Los autores.

Los resultados obtenidos de acuerdo con la figura 2, muestran que el 52.70% de los trabajadores de la ciudad de Trujillo perciben en un nivel alto de que gozan de satisfacción laboral que realiza en la empresa, el 45.20% de los trabajadores perciben en un nivel medio de que gozan de satisfacción laboral que realiza en la empresa y sólo el 2.10% de los trabajadores percibe un nivel bajo en la satisfacción laboral que realiza en la empresa. El porcentaje de trabajadores que se percibe con satisfacción laboral es bastante alto en su vida, lo que demuestra que en el entorno empresarial los trabajadores, se sienten felices con el trabajo que realizan.

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

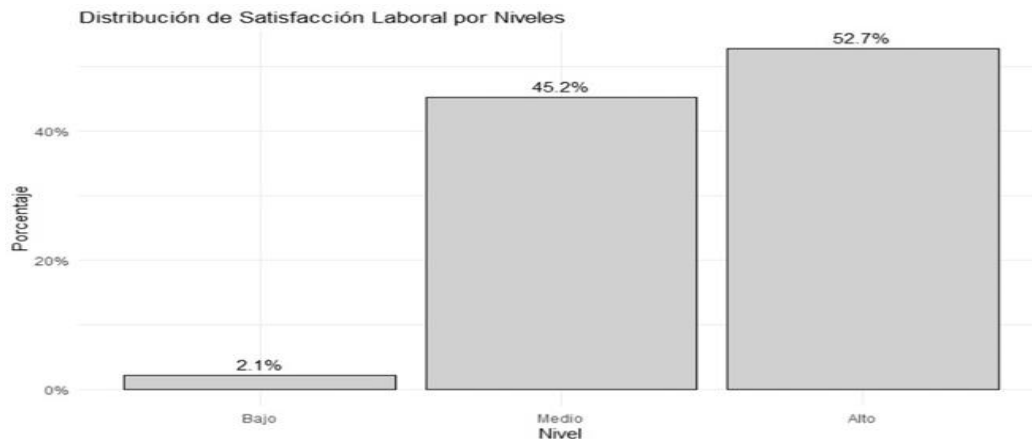


Figura 2. Determinación del nivel de la satisfacción laboral en los trabajadores.
Elaboración: Los autores.

En la dimensión remuneración justa por el trabajo, que contiene sueldo acorde, beneficios sociales y bonificaciones adicionales por parte de su líder o jefe inmediato, se puede apreciar en la tabla 5, que el 75.58% de los encuestados indicaron que siempre y casi siempre considera que este indicador le causa satisfacción laboral en su vida, indicando un alto porcentaje de trabajadores que sienten satisfacción laboral.

Tabla 5. Nivel de satisfacción laboral por la remuneración justa por el trabajo.

DIMENSIÓN	NIVELES	Nº	%
Remuneración justa por el trabajo	Siempre	147	38,18
	Casi siempre	144	37,40
	Ocasionalmente	74	19,22
	Casi nunca	15	3,90
	Nunca	5	1,30
	Total	385	100,00

Elaboración: Los autores.

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

En la dimensión adecuado espacio del trabajo, que contiene mobiliario, equipos y ambiente físico del lugar de trabajo por parte de su líder o jefe inmediato, se puede apreciar en la tabla 6, que el 77.93% de los encuestados indicaron que siempre y casi siempre considera que este indicador le causa satisfacción laboral en su vida, indicando que un alto porcentaje de trabajadores sienten satisfacción laboral.

Tabla 6. Nivel de satisfacción laboral por el adecuado espacio de trabajo.

DIMENSIÓN	NIVELES	Nº	%
Adecuado espacio de trabajo	Siempre	171	44,42
	Casi siempre	129	33,51
	Ocasionalmente	69	17,92
	Casi nunca	16	4,16
	Nunca	0	0,00
	Total	385	100,00

Elaboración: Los autores.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que el 68.10% de los trabajadores de la ciudad de Trujillo perciben en un nivel alto que están dirigidos por un líder ético, esto quiere decir que 262 trabajadores considera que su jefe inmediato es una persona que se dirige y toma decisiones con ética, respetando la igualdad entre los trabajadores de su equipo, buscando que los trabajadores sean tratados con justicia por la empresa y mostrando siempre apoyo y dirección para con ellos, lo que logra que el clima organizacional sea el más óptimo y el trabajador sienta una conexión y compromiso con la empresa. Así mismo el 29.10% de los trabajadores perciben en un nivel medio que están dirigidos por un líder

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

ético, esto quiere decir que 112 trabajadores considera que su jefe inmediato es una persona que no siempre se dirige y toma decisiones con ética, posiblemente lo hace de manera usual, pero cuando hay que tomar ciertas decisiones respecto a los trabajadores no es así y prima otros rasgos de liderazgo para decidirse, esto puede generar en el trabajador cierta contrariedad porque no tiene la seguridad de la ética en las decisiones de su líder, por el contrario va generar la duda respecto a nuevas decisiones que el líder debe tomar, como calificar desempeño, ascensos, incremento de sueldos, entre otros. Finalmente sólo un 2.90% de los trabajadores perciben en un nivel bajo que están dirigidos por un líder ético, esto quiere decir que sólo 11 trabajadores considera que su jefe inmediato es una persona que básicamente no se dirige y ni toma decisiones con ética, esto puede ser el resultado a que las decisiones y acciones del líder están dirigidas más a buscar el bienestar de la empresa y no las del trabajador de su equipo, buscando un equilibrio entre ambas, en este sentido el trabajador se debe sentir muy inconforme con la empresa, no debe sentir una conexión con la misma y por lo mismo no siente compromiso alguno por la empresa o muestra iniciativa para mejorar su trabajo o cumplir con los objetivos como trabajador, los objetivos de su equipo o los objetivos a nivel de la empresa.

En tal sentido, un ambiente de trabajo favorable, con comunicación clara, apoyo y buenas relaciones interpersonales, es un factor crucial para que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo. (Solís-Saavedra, 2024).

Por otro lado, los resultados muestran que el 52.70% de los trabajadores de la ciudad de Trujillo perciben en un nivel alto que gozan de satisfacción laboral respecto al trabajo que realizan en la empresa, esto quiere decir que 202 trabajadores consideran que el trabajo realizado en la empresa les causa una satisfacción laboral alta, logrando que el trabajador se sienta realizado y conforme con lo logrado en su vida laboral, así como satisfecho de estar trabajando para la empresa. El 45.20% de los trabajadores perciben en un nivel medio de que gozan de satisfacción laboral que realiza en la empresa, esto quiere decir que 174

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

trabajadores considera que el trabajo realizado en la empresa les causa una mediana satisfacción laboral, esto indica que estos trabajadores no se sienten satisfechos del todo con la empresa y con la labor que realizan, es posible que disfruten de su trabajo, pero que no les guste como son tratados por la empresa, o a la inversa que les guste las prestaciones de la empresa a pesar que su trabajo no les causa satisfacción alguna. Finalmente, sólo el 2.10% de los trabajadores percibe un nivel bajo en la satisfacción laboral que realiza en la empresa, esto quiere decir que solamente 8 trabajadores considera que el trabajo realizado en la empresa no les causa satisfacción laboral alguna, esto sugiere que estos trabajadores se sienten frustrados con el trabajo que realizan y tampoco se sienten a gusto en la empresa donde laboran, haciendo que se sientan desmotivados, enojados e insatisfechos en su vida laboral y con lo logrado.

Por ello, las prácticas de liderazgo ético tienen un efecto favorable y positivo sobre la creatividad de los empleados. Esto se debe a que un líder ético, al demostrar honestidad, equidad y respeto, genera un ambiente de confianza y seguridad psicológica. Este entorno permite a los empleados sentirse más cómodos para tomar riesgos, compartir ideas y proponer soluciones innovadoras sin temor a ser juzgados, lo cual es fundamental para el desarrollo de la creatividad. (Esguerra,2022). Además, los líderes puedan adoptar un estilo participativo, su falta de adaptabilidad podría limitar su impacto en el ambiente de trabajo. (Rojas-Sánchez et al., 2022). Por tanto, el factor ético es imprescindible en el liderazgo, ya que las acciones de un líder tienen un impacto profundo en sus seguidores. (Gallardo et al.,2023).

CONCLUSIONES

Los resultados muestran que el trabajador encuentra satisfacción laboral en su vida diaria, gran parte de las horas de su día a día las pasa en el centro de trabajo, dirigidos por su jefe inmediato y en relación con sus compañeros de oficina, por lo que considera importante para su satisfacción personal que su trabajo le sea agradable. Es importante contar con líderes éticos dirigiendo la empresa, puesto que los resultados indican que un líder ético es

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

fundamental en la satisfacción laboral del trabajador y esto trae muchos beneficios para la empresa, entre los principales tenemos identificación con la empresa y excelente clima laboral.

FINANCIAMIENTO

No monetario

AGRADECIMIENTOS

A todos los actores sociales y Universidad César Vallejo, involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aspajo-Quiroz, U., Tasayco-Jala, A., Yataco, E., & Angulo-Poblete, D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *Revista InveCom*, 5(1), e501102. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12696507>
- Chico Castro, K. A., León Saltos, A. C., & López Paredes, M. A. (2023). Ethical Leadership and corporate social responsibility in the Performance of Ecuadorian banana companies. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 27(119), 8-17. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i119.702>
- Correa Meneses, J., Rodríguez Córdoba, M., & Pantoja Ospina, M. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1–28. <https://acortar.link/Qtclaa>
- Esguerra, G. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109-119. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>
- Ferreira Díaz, A. (2025). 13 perspectivas del liderazgo: Orientaciones para fortalecer la formación en gestión educativa. Villa, A. (coord.) (2024). *Dykinson. Educación*, 34(66), 233-238. <https://doi.org/10.18800/educacion.202501.r001>

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

- Gallardo, Y., Serna-Tuya, A., Soto, A., & Hernández, G. (2023). Teaching business ethics: innovative experience to promote leadership. *Formación universitaria*, 16(3), 1-10. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000300001>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Leal Paredes, M., & Arias Ibarra, B. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *PODIUM*, (40), 21–40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, Á., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7, e296. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>
- Saca-Aquino, I., Quispe-Barrantes, P., & Rojas-Valdez, K. (2024). La Ética y la Innovación Tecnológica en el Liderazgo Transformacional Verde. *Apuntes de Bioética*, 7(2), AdB1152. <https://doi.org/10.35383/apuntes.v7i2.1152>
- Santiago-Torner, C. (2025). Ethical leadership and organizational commitment in the Colombian electricity sector: the importance of work self-efficacy. *Tec Empresarial*, 19(1), 68-90. <https://dx.doi.org/10.18845/te.v19i1.7579>
- Solís-Saavedra, O. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 51-67. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- Vargas-Salgado, M., Máyne-Guaderrama, A., & Gómez-Bull, K. (2023). Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento. *Innovar*, 33(88), 165–180. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106279>

María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)