

UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO ANDINO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**EL LIDERAZGO ÍNTEGRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DE SALUD**

Trabajo de Investigación para optar el grado académico de maestro
en Gestión Pública

Línea de investigación

Gobernanza y Liderazgo

Autora

Sara Elizabeth Custodio Requejo

<https://orcid.org/0009-0006-3953-2030>

Asesor

José Angel Ragas Rojas

<https://orcid.org/0000-0001-5254-3320>

Lima – Perú

2026

N.º 045-2026-AIBR-II-UDEA

CONSTANCIA

DE SIMILITUD DE TRABAJOS DE PROYECTOS POR EL SOFTWARE DE TURNITIN

El Instituto de Investigación, hace constar por la presente, que el proyecto titulado **“EL LIDERAZGO ÍNTEGRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DE SALUD”**.

Autor : **SARA ELIZABETH CUSTODIO REQUEJO**

Programa : **ESCUELA DE POSGRADO**

Mención : **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Asesor : **Mg. JOSÉ ANGEL RAGAS ROJAS**

Que fue presentada en fecha **31/08/2026**, después de haberse realizado el análisis con el software de Turnitin, excluyendo la bibliografía y similitudes menores a 1 %, presenta un porcentaje de similitud de **6%** el día 31 de agosto de 2026.

En tal sentido, de acuerdo con los criterios establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos, se declara que la tesis cumple con el porcentaje aceptable de similitud.

En señal de conformidad y verificación se firma la presente constancia.

Lircay, 31 de agosto de 2026.



**Asistente de Investigación, Responsable
de Repositorio y Biblioteca
Instituto de Investigación**

EL LIDERAZGO ÍNTEGRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DE SALUD

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	9%	7%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	difuciencia.unibe.edu.py Fuente de Internet	1%
2	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	1%
3	revistamentor.ec Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1%
6	revista.uasb.edu.bo Fuente de Internet	1%
7	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.ulacit.ac.cr Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Excluir bibliografía

Apagado

Activo

Excluir coincidencias

< 1%

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ASESOR

En condición de asesor designado del **trabajo de investigación** titulado: “**EL LIDERAZGO ÍNTEGRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DE SALUD**” cuyo autor es **SARA ELIZABETH CUSTODIO REQUEJO** para optar por el grado académico de Maestra en **GESTIÓN PÚBLICA**, luego de la revisión exhaustiva al contenido del documento, doy fe y considero que se encuentra apto para ser aprobado y con méritos suficientes para ser sometido para la sustentación.

En señal de conformidad se firma y sella la presente constancia.

Lugar, 19 de AGOSTO de 2026



Firma
Asesor: José Ángel Ragas Rojas

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Nº 049/2026

En la ciudad de Lircay, provincia de Angaraes, Región Huancavelica, a los 11 días del mes de agosto del año 2026, siendo las 16:00 p.m. horas, en la sesión virtual en la plataforma de Google Meet de la Escuela de Posgrado de la Universidad para el Desarrollo Andino se instaló el Jurado designado con Resolución Directoral N.º 049/2026 de fecha 14 de julio de 2026, teniendo como Miembros de Jurado:

PRESIDENTE : Karina Eddmy Madrid Gómez

SECRETARIO : Helena Murguía García

VOCAL : Yamile Cucho Hidalgo

Con la finalidad de llevar a cabo el acto académico de sustentación del trabajo de investigación de la estudiante: SARA ELIZABETH CUSTODIO REQUEJO, de la Escuela de Posgrado, quien sustenta el trabajo de investigación titulado “EL LIDERAZGO ÍNTEGRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DE SALUD”, para optar por el grado académico de Maestro en Gestión Pública, bajo la modalidad de trabajo de investigación.

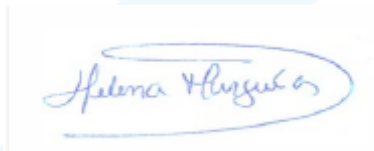
Luego, de haber absuelto las preguntas que fueron formuladas por los Miembros del Jurado, se llegó al siguiente resultado:

Aprobado por	:	☒ Unanimidad	☐ Mayoría		
	:	☐ Con observación	☒ Sin observación		
Mención	:	☐ Excelente	☒ Muy bueno	☐ Bueno	☐ Regular
Desaprobado por	:	☐ Unanimidad	☐ Mayoría		

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.



PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL

**El liderazgo íntegro y su relación con el clima laboral y
el desempeño del personal administrativo en el sector público de salud**

*Integrity leadership and its relationship with workplace climate and the performance of
administrative staff in the public health sector*

Sara Elizabeth Custodio Requejo

72466136@g.udea.edu.pe

Resumen

Este trabajo analiza la relación del liderazgo íntegro con los resultados organizacionales, que están integrados por el clima laboral y el desempeño del personal administrativo del sector público de salud. La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Para la recolección de datos cuantitativos se aplicó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert a 50 servidores administrativos. De manera complementaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas a responsables de área. Los hallazgos mostraron que el personal percibe de manera favorable la relación entre el liderazgo íntegro con los resultados organizacionales del personal administrativo. Asimismo, el análisis correlacional evidenció una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo íntegro y los resultados organizacionales ($r = 0.843$; $p < 0.001$), aportando evidencia empírica relevante para la gestión del talento humano en el sector público de salud.

Palabras clave: Ética, gestión, liderazgo, recursos humanos, salud, sector público.

Abstract

This study analyzes the relationship between integrity leadership and organizational outcomes, which comprise workplace climate and the performance of administrative staff in the public health sector. The research was conducted using a mixed-methods approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. For quantitative data collection, a structured questionnaire with a Likert-type scale was administered to 50 administrative staff members. Additionally, semi-structured interviews were conducted with area managers. The findings showed that staff perceive a favorable relationship between integrity leadership and the organizational outcomes of administrative personnel. Likewise, the correlational analysis revealed a positive, strong, and statistically significant relationship between integrity leadership and organizational outcomes ($\rho = 0.843$; $p < 0.001$), providing relevant empirical evidence for human talent management in the public health sector.

Keywords: Ethics, management, leadership, human resources, health, public sector.

Introducción

Contexto

El liderazgo desempeña un papel fundamental en el adecuado funcionamiento de las organizaciones públicas, en particular en el sector salud, donde el mismo hecho de que se brinden servicios de calidad hace que sea más exigente que se practique la ética, promoviendo un mayor compromiso institucional y coherencia en la gestión. En este contexto, el liderazgo íntegro busca que exista conexión entre los valores personales, las decisiones adoptadas y las acciones ejecutadas por parte de los directivos o responsables de áreas con el equipo de trabajo, promoviendo conductas éticas, confianza organizacional y relaciones laborales basadas en el respeto y la justicia (Brown & Treviño, 2006).

Desde la perspectiva del comportamiento dentro de la organización, muchos autores sostienen que la forma en que se ejerce el liderazgo se relaciona directamente en cómo los trabajadores perciben el clima laboral y en la manera en que desarrollan sus funciones dentro de la institución. Robbins y Judge (2017) señalan que el clima organizacional se construye a partir de las interacciones diarias, las prácticas de gestión y la conducta de los líderes, vinculando de manera significativa en la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento del personal. De forma complementaria, Chiavenato (2009) y Treviño et al. (2000) destacan que el liderazgo y la motivación son factores clave para orientar el comportamiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales, especialmente en organizaciones complejas como lo son las entidades del sector público.

Aspectos Teóricos

En la presente investigación se adopta el término liderazgo íntegro como la denominación del constructo analizado. Si bien gran parte de la literatura internacional utiliza el concepto de *ethical leadership* (liderazgo ético), ambos conceptos comparten como eje central la coherencia entre los principios éticos, las decisiones y las conductas del líder. En el contexto de la gestión pública peruana, el término integridad adquiere especial relevancia debido a su desarrollo normativo por parte de la PCM (2021) y la OCDE (2017, 2020), razón por la cual esta investigación emplea la denominación liderazgo íntegro para referirse al ejercicio del liderazgo basado en valores, coherencia, justicia, respeto, escucha activa y conducta ejemplar.

De esta manera, en la gestión pública contemporánea, la integridad constituye un principio esencial para fortalecer la confianza de la ciudadanía, promover la legitimidad institucional y consolidar una administración pública orientada al interés general. En este contexto, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2020) destacan que el fortalecimiento de sistemas de integridad favorece una gestión pública más transparente, responsable y eficiente. En el ámbito nacional, la PCM (2021) define la integridad como la coherencia entre los valores, principios y normas que orientan la conducta de los servidores públicos, priorizando el interés general y el uso responsable de los recursos del Estado. De manera complementaria, el UNDP, a partir de su documento *Integrity and Ethics Agency Improvement Framework* (2023), resalta que la institucionalización de principios éticos fortalece la gobernanza pública y contribuye a mejorar la confianza de la ciudadanía en las instituciones.

Bajo esta perspectiva, la PCM (2021) reconoce que el liderazgo ético constituye una herramienta estratégica para fortalecer la gestión institucional, prevenir prácticas contrarias a la integridad y promover una cultura organizacional sustentada en la

transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas. En consecuencia, el liderazgo basado en la integridad adquiere especial relevancia en las organizaciones públicas, debido a que los comportamientos y decisiones de quienes ejercen funciones directivas repercuten en la forma en que los servidores perciben el ambiente de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

No obstante, pese a los avances alcanzados en materia de integridad pública, diversas organizaciones continúan enfrentando desafíos asociados a estilos de liderazgo caracterizados por el autoritarismo, la rigidez en la toma de decisiones y una limitada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. Estas situaciones pueden dificultar la generación de ambientes laborales favorables y limitar el compromiso del personal con los objetivos institucionales, especialmente en el sector público de salud, donde la eficiencia administrativa constituye un elemento fundamental para garantizar servicios oportunos y de calidad.

En este contexto, resulta pertinente precisar que, en la gestión pública, el concepto de integridad suele asociarse al cumplimiento de normas y a la prevención de actos de corrupción. Sin embargo, la literatura especializada sobre liderazgo ético plantea una concepción más amplia, en la que la integridad también se expresa mediante la coherencia entre el discurso y la acción, la conducta ejemplar, la justicia en la toma de decisiones, la escucha activa, el respeto hacia los colaboradores y la promoción de la participación (Brown & Treviño, 2006; Kaptein, 2014). Desde esta perspectiva, el liderazgo íntegro trasciende el cumplimiento normativo y se orienta hacia la construcción de relaciones de confianza que favorecen el compromiso del personal, el desempeño laboral y el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009; OECD, 2017).

Revisión de Literatura

En los últimos años, la evidencia empírica ha fortalecido el estudio del liderazgo ético y su relación con diversos resultados organizacionales en instituciones públicas y privadas. Investigaciones recientes muestran que las prácticas de liderazgo basadas en la integridad, la transparencia y el comportamiento ético se asocian con percepciones más favorables del clima organizacional, mayores niveles de compromiso y un mejor desempeño laboral.

En este sentido, Demir, Reddick y Perlman (2023), mediante un estudio desarrollado en gobiernos locales, evidenciaron que el liderazgo organizacional se asocia significativamente con el desempeño ético, tanto de manera directa como a través del fortalecimiento de la cultura ética institucional. Asimismo, Amory, Wille y Wiernik (2024), a partir de un metaanálisis basado en múltiples muestras, demostraron que el liderazgo ético mantiene una relación positiva con el compromiso organizacional y el desempeño laboral, aportando evidencia consistente sobre la importancia de este estilo de liderazgo en diferentes contextos organizacionales.

En el ámbito nacional, Villar-Guevara et al. (2025), en una investigación realizada con trabajadores del sector salud peruano, evidenciaron que el liderazgo ético se relaciona con la felicidad laboral, considerada un indicador relevante del clima organizacional. De manera complementaria, Santa María (2023), en un estudio aplicado a una entidad pública peruana durante el contexto de la pandemia, encontró que el liderazgo ejercido por el jefe inmediato se relaciona con la percepción del clima laboral, particularmente con aspectos vinculados a la motivación y a la dinámica organizacional. Asimismo, Pereyra, Rey de Castro y Uribe (2022), mediante un estudio correlacional desarrollado en una organización peruana, identificaron una relación positiva significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional ($r = 0.812$), evidenciando la asociación existente entre

ambas variables. Por su parte, Pilco (2024) reportó que, en el contexto de su investigación, el liderazgo —especialmente en su dimensión transformacional— fue identificado como un predictor significativo del desempeño laboral en servidores públicos, resaltando su importancia dentro del funcionamiento organizacional.

Los hallazgos de estas investigaciones recientes son consistentes con los estudios que sentaron las bases conceptuales del liderazgo ético. En ese sentido, Brown y Treviño (2006) evidenciaron que este estilo de liderazgo se relaciona positivamente con la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. De igual forma, Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh (2011) concluyeron que el liderazgo ético se asocia significativamente con conductas prosociales y con un mejor desempeño laboral, proporcionando evidencia empírica que ha servido de fundamento para investigaciones posteriores sobre liderazgo e integridad organizacional.

En conjunto, la revisión de la literatura evidencia que existe un respaldo teórico y empírico consistente respecto a la relación entre el liderazgo basado en la integridad y diversos resultados organizacionales. No obstante, aún son limitadas las investigaciones desarrolladas en el contexto del sector público de salud peruano que analicen esta relación desde una perspectiva integradora, considerando simultáneamente el clima laboral y el desempeño del personal administrativo. Esta situación justifica el desarrollo de la presente investigación y su aporte al fortalecimiento del conocimiento en el ámbito de la gestión pública.

Problema, Objetivos e Hipótesis

La presente investigación busca responder la siguiente pregunta central: ¿Qué relación existe entre el liderazgo íntegro y los resultados organizacionales del personal administrativo del sector público de salud, considerando las dimensiones de clima laboral y desempeño laboral? A partir de esta pregunta central, se buscó comprender cómo fueron percibidas las características del liderazgo íntegro por el personal administrativo, cómo se desarrolló el clima laboral en su entorno de trabajo y cuál fue la relación existente entre el liderazgo íntegro y el desempeño laboral, así como identificar las prácticas de liderazgo basadas en la integridad que repercutieron en dichos aspectos organizacionales.

De la misma manera, el objetivo general es determinar la relación entre el liderazgo basado en la integridad y los resultados organizacionales (clima laboral y desempeño laboral) del personal administrativo del sector público de salud, mientras que los específicos son: a) determinar la relación entre el liderazgo basado en la integridad y el clima laboral del personal administrativo del sector público de salud; b) determinar la relación entre el liderazgo basado en la integridad y el desempeño laboral del personal administrativo del sector público de salud.

En la misma línea, la hipótesis general se basa en que el liderazgo basado en la integridad se relaciona de manera positiva y significativa con los resultados organizacionales (clima laboral y desempeño) del personal administrativo del sector público de salud; por su parte, las hipótesis específicas son: a) el liderazgo basado en la integridad se relaciona de manera positiva y significativa con el clima laboral del personal administrativo del sector público de salud; b) el liderazgo basado en la integridad se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral del personal administrativo del sector público de salud.

Metodología

Tipo de Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, mediante un diseño mixto secuencial explicativo (QUAN→qual), en el que la fase cuantitativa constituyó el componente principal del estudio y fue complementada posteriormente con una fase cualitativa orientada a profundizar e interpretar los resultados obtenidos. Asimismo, el estudio presentó un diseño no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional, debido a que se analizó la relación entre el liderazgo íntegro y los resultados organizacionales del personal administrativo del sector público de salud, sin manipular las variables y recolectando la información en un único momento. Este enfoque permitió integrar evidencia cuantitativa y cualitativa para lograr una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, en concordancia con lo señalado por Hernández-Sampieri et al. (2014), quienes destacan la complementariedad de ambos enfoques en la investigación social.

Se optó por un diseño secuencial explicativo porque el objetivo principal fue identificar cuantitativamente la relación entre las variables de estudio y, posteriormente, profundizar mediante entrevistas en las percepciones y prácticas de liderazgo que permitieran explicar e interpretar los resultados estadísticos obtenidos. De esta manera, la fase cualitativa cumplió una función complementaria e interpretativa, fortaleciendo la comprensión integral del fenómeno analizado.

En la fase cuantitativa se evaluó la relación entre las variables de estudio mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. Para ello, se integraron las percepciones sobre el clima laboral y el desempeño laboral dentro de una única variable denominada resultados organizacionales, debido a su estrecha relación conceptual y funcional en el contexto del sector público de salud. Esta decisión metodológica permitió analizar de

manera articulada ambos componentes como manifestaciones del funcionamiento organizacional, especialmente en instituciones públicas donde la gestión administrativa desempeña un papel estratégico.

Posteriormente, la fase cualitativa tuvo como propósito complementar e interpretar los hallazgos cuantitativos mediante el análisis de las percepciones de los responsables de área respecto a las prácticas de liderazgo basadas en la integridad. La integración de ambas fases permitió enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado y fortalecer la interpretación de los resultados, de acuerdo con los lineamientos metodológicos propuestos por Hernández-Sampieri et al. (2014) y González Mares (2019).

Participantes

La población del estudio estuvo conformada por 50 personas del personal administrativo del sector público de salud, coincidiendo con la muestra, la cual fue abordada en su totalidad mediante un muestreo censal. Asimismo, para el componente cualitativo, se realizaron entrevistas a profundidad a responsables o jefes de área, seleccionados en función de su rol directivo y experiencia en la gestión institucional, considerando un total de 8 entrevistados, número suficiente para alcanzar saturación temática.

Recolección de Datos

Adicionalmente, para la recolección de datos cuantitativos, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, validado previamente por 2 expertos en la temática, el cual fue administrado de manera virtual a través de la plataforma *GoogleForms*, permitiendo recopilar de forma eficiente las percepciones del personal administrativo respecto a las variables, la cual consideró 5 opciones: ‘totalmente en desacuerdo’ (1) hasta ‘totalmente de acuerdo’ (5). La variable de liderazgo íntegro evaluó percepciones relacionadas con la coherencia ética, el trato justo, la comunicación y la

conducta del liderazgo, mientras que la variable denominada resultados organizacionales integró aspectos vinculados al clima laboral y al desempeño del personal administrativo, considerando su gran relación funcional en el contexto del sector público de salud.

Para el procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante el programa SPSS v. 20, aplicándose estadísticos descriptivos y pruebas inferenciales no paramétricas, específicamente el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuya distribución de datos no cumplió con el supuesto de normalidad. De manera complementaria, respecto al componente cualitativo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas entre el 23 de diciembre al 26 de diciembre del 2025, y cada entrevista duró un promedio de 5 a 10 minutos.

Dichas entrevistas se realizaron a los responsables de área y se organizaron en base a temas relacionados con las prácticas de liderazgo, la integridad en la gestión, el clima laboral y el desempeño del personal administrativo. La información obtenida fue analizada mediante un análisis temático, desarrollado a través de un proceso de codificación inicial de las respuestas, agrupación de códigos en categorías temáticas e interpretación de los patrones identificados. Este procedimiento permitió reconocer percepciones y experiencias relevantes sobre las prácticas de liderazgo, complementando e interpretando los resultados cuantitativos.

Los valores numéricos correspondientes a la escala tipo Likert fueron asignados a cada uno de los ítems que conforman las dimensiones del instrumento. Posteriormente, se calcularon los promedios de los ítems pertenecientes a cada dimensión mediante el uso de medias aritméticas, obteniendo así un puntaje promedio por dimensión para cada participante. Para la interpretación de los resultados, se establecieron tres niveles: bajo, medio y alto. Dichos niveles fueron definidos a partir de criterios de interpretación práctica de la escala Likert de 5 puntos, agrupando las respuestas en función de su tendencia valorativa. En ese sentido, se consideró como nivel bajo el rango de 1.00 a 2.99, nivel

medio de 3.00 a 3.99 y nivel alto de 4.00 a 5.00. Esta categorización permite una interpretación clara y operativa de las percepciones del personal, siendo utilizada de manera consistente en estudios aplicados con escalas tipo Likert.

Por último, los resultados del estudio fueron integrados a través de un proceso de triangulación metodológica, articulando la evidencia cuantitativa, cualitativa y normativa, con la finalidad de fortalecer la validez de los hallazgos y ofrecer una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. Durante el proceso de investigación se respetaron los principios éticos, garantizando la participación voluntaria, el consentimiento informado y la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes.

Asimismo, la investigación es correlacional y descriptiva, en tanto determina la relación entre las variables estudiadas, y describe las características más relevantes, respectivamente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). De forma complementaria, la investigación es de carácter aplicado, ya que busca aportar evidencia sobre un problema específico en el sector público de salud y brindar recomendaciones orientadas a mejorar la gestión institucional.

Finalmente, se exhibe la distribución de las variables de interés, de sus dimensiones y el número de ítems:

Tabla 1

Distribución de las variables de estudio, sus dimensiones y el número de preguntas

Variable	Dimensión	Ítems
V1. Liderazgo Íntegro		6
V2. Resultados Organizacionales	D1. Clima Laboral	3
	D2. Desempeño Laboral	5

Respecto a la Tabla 1, la estructura del instrumento responde a una diferenciación conceptual y analítica entre las variables de estudio. En el caso de la variable liderazgo íntegro, como se mencionó anteriormente, fue contemplada como un constructo

unidimensional, dado que los ítems que la componen evalúan de manera integrada conductas éticas del líder —como la coherencia, la justicia y la comunicación— que, desde el punto de vista teórico, forman parte de un mismo fenómeno organizacional y no requieren ser fragmentadas en dimensiones independientes.

Por el contrario, la variable resultados organizacionales fue desagregada en dimensiones, específicamente en clima y desempeño laborales, debido a que engloba componentes distintos del funcionamiento institucional que pueden manifestarse y analizarse de manera diferenciada. Esta decisión metodológica permite no solo una mayor precisión en la medición, sino también una mejor correspondencia con las hipótesis específicas del estudio, facilitando el análisis de cómo el liderazgo íntegro se relaciona con cada uno de estos aspectos organizacionales.

Resultados

Descriptivos

Tabla 2

Distribución de los participantes por sexo

Sexo	n	%
Masculino	21	42.00
Femenino	29	58.00
Total	50	100.00

En la Tabla 2 se visualiza la distribución de los participantes según el sexo, donde el 58.00% corresponde al sexo femenino y el 42.00% al sexo masculino. Estos resultados evidencian una mayor participación femenina, lo cual refleja la composición del personal administrativo en el sector público de salud. Así, esta distribución permite contar con una muestra relativamente representativa para el análisis de las variables de estudio.

Tabla 3*Distribución de los participantes por rango de edad*

Rango de Edad (años)	n	Porcentaje (%)
Menos de 30 años	12	24.00
30 – 39 años	18	36.00
40 – 49 años	16	32.00
50 años o más	4	8.00
Total	50	100.00

En la Tabla 3 se observa que el grupo predominante corresponde a los participantes de 30 a 39 años, con un 36.00%, seguido del grupo de 40 a 49 años, que representa el 32.00%. Por su parte, el 24.00% tiene menos de 30 años y un 8.00% corresponde a personas de 50 años o más. Estos resultados muestran una mayor concentración de participantes en edades adultas intermedias, lo cual resulta relevante dado que este grupo suele contar con experiencia laboral activa dentro del sector público.

Tabla 4*Distribución de los participantes por tiempo de servicio*

Tiempo de Servicio (años)	n	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	4	8.00
1 – 5 años	15	30.00
6 – 10 años	17	34.00
10 años o más	14	28.00
Total	50	100.00

En la Tabla 4 se evidencia que el mayor porcentaje corresponde al grupo con 6 a 10 años de servicio, con un 34.00%, seguido por aquellos con 1 a 5 años, que representan el 30.00%. Asimismo, el 28.00% cuenta con 10 años o más de experiencia, mientras que un 8.00% tiene menos de un año de servicio. Estos resultados muestran una predominancia de personal con experiencia laboral intermedia y consolidada, lo cual resulta relevante ya que permite recoger percepciones basadas en un conocimiento práctico del entorno.

Tabla 5

Distribución de las variables de Liderazgo Íntegro (V1) y Resultados Organizacionales (V2) según nivel (promedio)

Nivel (Promedio)	V1. Liderazgo Íntegro		V2. Resultados Organizacionales	
	n	%	n	%
Alto	33	66.00	26	52.00
Medio	9	18.00	18	36.00
Bajo	8	16.00	6	12.00
Total	50	100.00	50	100.00

En la Tabla 5 se observa que, en el caso del Liderazgo Íntegro (V1), el 66.00% de los participantes se ubica en un nivel alto, el 18.00% en un nivel medio y el 16.00% en un nivel bajo. Por su parte, en los Resultados Organizacionales (V2), el 52.00% presenta un nivel alto, el 36.00% un nivel medio y el 12.00% un nivel bajo. Estos resultados evidencian una predominancia de percepciones favorables en ambas variables, especialmente en el liderazgo íntegro, lo que sugiere que la mayoría del personal percibe conductas de liderazgo alineadas con principios éticos, así como resultados organizacionales positivos en términos de clima laboral y desempeño.

Tabla 6

Distribución conjunta de los niveles de Liderazgo Íntegro (V1) y Resultados Organizacionales (V2)

Variable / Nivel (Promedio)		V2. Resultados Organizacionales			Total
		Bajo	Medio	Alto	
V1. Liderazgo Íntegro	Bajo	5	3	0	8
		10.00	6.00	0.00	16.00
	Medio	1	7	1	9
		2.00	14.00	2.00	18.00
	Alto	0	8	25	33
		0.00	16.00	50.00	66.00
Total		6	18	26	50
		12.00	36.00	52.00	100.00

Nota. La primera fila de cada nivel corresponde a la frecuencia absoluta (n) y la segunda fila al porcentaje respecto del total de participantes (N = 50).

En la Tabla 6 se observa que la mayor concentración de participantes se ubica en el nivel alto de ambas variables, representando el 50.00% del total, lo que evidencia que los niveles altos de liderazgo íntegro coinciden con niveles altos de resultados organizacionales. Asimismo, el 14.00% de los participantes se ubica en el nivel medio en ambas variables, mientras que el 16.00% presenta un nivel alto de liderazgo íntegro y un nivel medio de resultados organizacionales. Por otro lado, los porcentajes más bajos se registran en las combinaciones que incluyen niveles bajos, lo que refleja una menor presencia de percepciones desfavorables dentro de la muestra.

En conjunto, estos resultados muestran una tendencia positiva entre ambas variables, ya que conforme aumentan los niveles de liderazgo íntegro también se observan mayores niveles de resultados organizacionales. Esta distribución descriptiva es consistente con la relación que posteriormente se confirma mediante el análisis inferencial.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos de las variables de Liderazgo Íntegro (V1) y Resultados Organizacionales (V2)

Variable	n	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
V1. Liderazgo Íntegro	50	1.00	5.00	3.89	1.03
V2. Resultados Organizacionales	50	1.50	5.00	3.87	0.86

En la Tabla 7 se concluye que ambas variables presentan valores promedio superiores al punto medio de la escala, registrando una media de 3.89 para el liderazgo íntegro y 3.87 para los resultados organizacionales. Asimismo, los valores mínimo y máximo evidencian que las respuestas abarcan todo el rango de la escala (1 a 5), mientras que las desviaciones estándar (1.03 en V1 y 0.86 en V2) indican una dispersión moderada en las respuestas de los participantes.

Estos resultados muestran una tendencia hacia percepciones favorables tanto del liderazgo íntegro como de los resultados organizacionales en el sector público de salud, lo que permite establecer una base consistente para el análisis inferencial posterior.

Tabla 8

Estadísticos descriptivos de las dimensiones (D1, D2) de la variable de Resultados Organizacionales (V2)

Dimensión	n	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
D1. Clima Laboral	50	1.33	5.00	3.95	0.82
D2. Desempeño Laboral	50	1.00	5.00	3.81	0.95

En la Tabla 8 se observa que ambas dimensiones presentan valores promedio superiores al punto medio de la escala, registrando una media de 3.95 para el clima laboral y 3.81 para el desempeño laboral. Asimismo, los valores mínimo y máximo evidencian que las respuestas abarcan prácticamente todo el rango de la escala, mientras que las desviaciones estándar (0.82 en D1 y 0.95 en D2) indican una dispersión moderada en las respuestas de los participantes.

En términos comparativos, se aprecia que el clima laboral presenta una media ligeramente superior al desempeño laboral, lo que sugiere una percepción más favorable del entorno de trabajo en relación con el nivel de desempeño alcanzado. En conjunto, estos resultados evidencian una valoración positiva de ambas dimensiones, aportando mayor precisión al análisis de los resultados organizacionales.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de los ítems de las variables de Liderazgo Íntegro (V1) y

Resultados Organizacionales (V2)

Ítems	n	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
P1	50	1.00	5.00	3.80	1.178
P2	50	1.00	5.00	3.92	1.122
P3	50	1.00	5.00	3.92	1.158
P4	50	1.00	5.00	3.84	1.05
P5	50	1.00	5.00	3.90	1.129
P6	50	1.00	5.00	3.96	1.009
P7	50	1.00	5.00	3.58	1.197
P8	50	1.00	5.00	3.62	1.141
P9	50	1.00	5.00	3.92	0.986
P10	50	1.00	5.00	3.58	1.326
P11	50	1.00	5.00	3.64	1.064
P12	50	1.00	5.00	4.22	1.036
P13	50	1.00	5.00	4.00	1.010
P14	50	1.00	5.00	4.36	0.921

Nota. Los ítems P1–P6 corresponden a la variable de Liderazgo Íntegro (V1), mientras que los ítems P7–P14 corresponden a la variable de Resultados Organizacionales (V2).

En la Tabla 9 se muestra que la mayoría de los ítems presenta valores promedio superiores al punto medio de la escala, lo que evidencia una percepción generalmente favorable respecto al liderazgo íntegro y a los resultados organizacionales. No obstante, se identifican algunas diferencias en los niveles promedio, lo que sugiere la existencia de percepciones más heterogéneas en determinados aspectos, especialmente en aquellos relacionados con la comunicación, la participación y el desempeño laboral.

Asimismo, las desviaciones estándar registradas indican una dispersión moderada en las respuestas, lo que refleja una relativa consistencia en las percepciones del personal administrativo. Estos resultados permiten identificar tendencias generales positivas, así como áreas específicas que podrían ser objeto de mejora dentro de la organización.

Tabla 10

Estimación de la confiabilidad de las variables de Liderazgo Íntegro (V1) y Resultados Organizacionales (V2) mediante el coeficiente alfa de Cronbach

Variable	α
V1. Liderazgo Íntegro	0.964
V2. Resultados Organizacionales	0.914

De acuerdo con la Tabla 10, la prueba de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach arrojó valores de 0.964 para la variable de Liderazgo Íntegro (V1) y de 0.914 para la variable de Resultados Organizacionales (V2). Estos resultados superan el umbral mínimo recomendado de 0.70, lo que evidencia un nivel aceptable de consistencia interna de los ítems que conforman cada variable. En ese sentido, los valores obtenidos permiten afirmar que el instrumento de medición presenta una confiabilidad adecuada.

Tabla 11

Prueba de normalidad de las variables de Liderazgo Íntegro (V1) y Resultados Organizacionales (V2) mediante Kolmogorov-Smirnov

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	GI	Sig.
V1. Liderazgo Íntegro	0.203	50	0.000
V2. Resultados Organizacionales	0.136	50	0.021

En la Tabla 11 se presentan los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las variables del estudio. Para la variable Liderazgo Íntegro (V1), el valor de significancia obtenido ($p = 0.000$ aproximadamente) es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que indica que se rechaza la hipótesis de normalidad. De igual manera, para la variable Resultados Organizacionales (V2), el valor de significancia ($p = 0.021$) también es inferior al nivel crítico, por lo que igualmente se rechaza la hipótesis de normalidad. En consecuencia, ambas variables presentan una

distribución no normal.

Considerando que las variables no cumplen con el supuesto de normalidad, se opta por emplear pruebas no paramétricas para el análisis inferencial. De acuerdo con Field (2018) y Hair et al. (2019), cuando los datos no siguen una distribución normal, los métodos no paramétricos resultan adecuados y permiten obtener estimaciones robustas. En ese sentido, se emplea el coeficiente de correlación de Spearman para analizar la relación entre las variables del estudio y sus dimensiones.

Tabla 12

Resultados de la correlación de Spearman entre las variables de Liderazgo Íntegro (V1) y Resultados Organizacionales (V2)

Correlación de Spearman	
Coefficiente de correlación	0.843
Sig. (bilateral)	< 0.001
N	50

En la Tabla 12 se observa un coeficiente de correlación de $\rho = 0.843$, lo que indica una relación positiva y fuerte entre ambas variables. Asimismo, el nivel de significancia obtenido ($p < 0.001$) es inferior al nivel establecido (0.05), lo que permite afirmar que la relación es estadísticamente significativa. Así, se evidencia que a mayores niveles de liderazgo íntegro corresponden mayores niveles de resultados organizacionales en el personal administrativo del sector público de salud. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis general de la investigación, confirmando la existencia de una relación positiva y significativa entre las variables.

Tabla 13

Resultados de la correlación de Spearman entre las dimensiones de la variable de Resultados Organizacionales (D1, D2) y la variable de Liderazgo Íntegro (V1)

Dimensión	Correlación de Spearman	V1. Liderazgo Íntegro
D1. Clima Laboral	Coefficiente de correlación	0.734
	Sig. (bilateral)	< 0.001
	N	50
D2. Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.860
	Sig. (bilateral)	< 0.001
	N	50

En la Tabla 13, en relación con el Clima Laboral (D1), se observa un coeficiente de correlación de $\rho = 0.734$, lo que indica una relación positiva y fuerte, siendo además estadísticamente significativa ($p < 0.001$). Por su parte, en la dimensión Desempeño Laboral (D2), el coeficiente de correlación alcanza un valor de $\rho = 0.860$, lo que evidencia una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa ($p < 0.001$).

En términos comparativos, se aprecia que el liderazgo íntegro presenta una relación más intensa con el desempeño laboral que con el clima laboral, lo que sugiere que las prácticas de liderazgo basadas en la integridad presentan una relación más intensa con el desempeño laboral que con el clima laboral, lo que sugiere una mayor asociación entre ambas variables. Estos resultados permiten aceptar las hipótesis específicas del estudio, confirmando que el liderazgo íntegro se relaciona de manera positiva y significativa tanto con el clima laboral como con el desempeño laboral.

Discusión y Conclusiones

Discusión

Los hallazgos del estudio evidencian que el liderazgo íntegro mantiene una relación significativa y consistente con los resultados organizacionales del personal administrativo del sector público de salud, tanto a nivel global como en sus dimensiones específicas de clima laboral y desempeño. La correlación positiva y fuerte identificada entre liderazgo íntegro y resultados organizacionales ($\rho = 0.843$; $p < 0.001$) respalda empíricamente la premisa de que los estilos de liderazgo basados en la integridad se relacionan de manera significativa en el funcionamiento organizacional, particularmente en contextos caracterizados por una elevada regulación y responsabilidad social.

En relación con el clima laboral, los resultados obtenidos evidencian una correlación positiva y fuerte ($\rho = 0.734$; $p < 0.001$), lo que indica que el liderazgo íntegro se asocia positivamente con entornos laborales favorables. Estos resultados se alinean con los planteamientos de Den Hartog y Belschak (2012) y Yukl et al. (2013), quienes sostienen que el liderazgo ético favorece entornos laborales positivos al fortalecer la confianza interpersonal y el sentido de justicia organizacional. Asimismo, estos hallazgos se comprenden dentro del marco del liderazgo basado en valores y coherencia entre conducta y principios, como plantea la literatura sobre liderazgo auténtico (Avolio & Gardner, 2005).

En esa misma línea, estudios empíricos han demostrado que el liderazgo ético está vinculado directamente en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, favoreciendo un entorno organizacional más positivo y colaborativo (Kalshoven et al., 2011). Adicionalmente, Yukl et al. (2013) señalan que los líderes que actúan de forma coherente con valores éticos influyen en la percepción de equidad y apoyo organizacional, elementos clave para el desarrollo de un clima laboral saludable. No obstante, algunos

estudios en el ámbito público advierten que la excesiva formalización y jerarquización institucional pueden debilitar el efecto positivo del liderazgo sobre el clima laboral (Van Wart, 2013). En contraste, los resultados del presente estudio evidencian que, aun en un contexto normativamente rígido como el sector público de salud, el liderazgo íntegro se relaciona significativamente con la percepción del clima laboral, lo que refuerza su relevancia como factor organizacional estratégico.

En relación con el desempeño laboral, la correlación encontrada ($\rho = 0.860$; $p < 0.001$) evidencia una relación positiva muy fuerte, lo que indica que el liderazgo íntegro no solo se asocia con las relaciones interpersonales, sino también en la forma en que el personal administrativo desarrolla sus funciones y alcanza mejores resultados. Estos hallazgos coinciden con lo propuesto por Hannah et al. (2011), quienes sostienen que los líderes éticos fortalecen la autoeficacia y el compromiso de los trabajadores, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral. Asimismo, Kaptein (2015) señala que los entornos organizacionales guiados por principios éticos claros favorecen conductas laborales responsables y orientadas al logro de objetivos, reforzando la relación entre integridad y desempeño.

De manera complementaria, estudios recientes en el ámbito público han demostrado que el liderazgo ético se relaciona significativamente con el desempeño organizacional, resaltando la importancia de la integridad en la gestión institucional (Demir et al., 2023). Además, revisiones actuales destacan que el liderazgo basado en la ética continúa siendo un factor clave para explicar resultados organizacionales positivos en distintos contextos laborales (Amory et al., 2024).

Desde el enfoque cualitativo, las entrevistas realizadas a los responsables de área permitieron complementar y profundizar la interpretación de los resultados cuantitativos. Los testimonios recogidos evidencian que prácticas como la escucha activa, el trato

equitativo y la coherencia en la toma de decisiones generan mayor compromiso y sentido de pertenencia entre los trabajadores, mientras que estilos de liderazgo autoritarios o poco transparentes tienden a deteriorar el clima laboral y afectar negativamente el desempeño. Estas percepciones coinciden con los hallazgos de Treviño et al. (2014), quienes destacan que la conducta cotidiana del líder constituye un referente clave para modelar comportamientos y actitudes en las organizaciones.

Finalmente, los resultados del estudio encuentran respaldo en el marco normativo y en la literatura internacional sobre gobernanza pública. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2017) subraya que el liderazgo basado en la integridad es un elemento central para fortalecer la confianza institucional y mejorar el desempeño organizacional en el sector público, en línea con lo señalado por el World Bank (2017). Asimismo, los lineamientos de la Presidencia del Consejo de Ministros (2021) enfatizan que la integridad no solo cumple una función preventiva frente a conductas indebidas, sino que contribuye activamente a una gestión más eficiente y orientada a resultados.

En conjunto, el contraste entre la evidencia empírica, las percepciones cualitativas y los enfoques teóricos revisados permite sostener que el liderazgo íntegro constituye un factor determinante para mejorar el clima laboral y fortalecer el desempeño del personal administrativo en el sector público de salud.

Limitaciones

El estudio presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, la muestra fue de 50 participantes y se seleccionó por conveniencia, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras instituciones del sector público de salud. Asimismo, al tratarse de un diseño no experimental y de corte transversal, no es posible afirmar relaciones de causa y efecto, sino únicamente asociaciones entre las variables.

Además, los datos se basan en percepciones de los participantes, lo que puede implicar cierta subjetividad. Sin embargo, el estudio también presenta fortalezas importantes, como la alta confiabilidad del instrumento aplicado, el uso de pruebas estadísticas adecuadas para los datos obtenidos y la combinación de información cuantitativa y cualitativa, lo que permitió tener una visión más completa del tema analizado.

Se recomienda que futuras investigaciones consideren un mayor número de participantes y utilicen métodos de muestreo probabilístico, con el fin de obtener resultados más representativos. Además, sería importante desarrollar estudios que analicen las variables a lo largo del tiempo, para comprender mejor cómo se relacionan entre sí. También se sugiere incluir otras variables, como la satisfacción laboral, el compromiso o la cultura organizacionales, que podrían ayudar a ampliar el análisis. Asimismo, se recomienda realizar estudios en otros sectores o instituciones, para comparar resultados y fortalecer la evidencia sobre el liderazgo basado en la integridad en la gestión pública.

Conclusiones

Primero, se concluye que el liderazgo íntegro se relaciona de manera positiva y significativa con los resultados organizacionales del personal administrativo del sector público de salud, evidenciándose una correlación fuerte ($\rho = 0.843$; $p < 0.001$). Asimismo, se observa que a mayores niveles de liderazgo íntegro corresponden mejores niveles de clima y desempeño laborales, es así que se acepta la hipótesis general del estudio.

Segundo, se verifica que el liderazgo íntegro se relaciona de manera positiva y significativa con el clima laboral del personal administrativo del sector público de salud, presentando una correlación fuerte ($\rho = 0.734$; $p < 0.001$). Además, este resultado evidencia que un liderazgo basado en la integridad evidencia una asociación significativa con un mejor entorno laboral. Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis específica del estudio.

Tercero, se valida que el liderazgo íntegro se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral del personal administrativo del sector público de salud, evidenciándose una correlación muy fuerte ($\rho = 0.860$; $p < 0.001$). Así, se observa que el liderazgo basado en la integridad se asocia con un mejor desarrollo de las funciones del personal. Por ello, se acepta la segunda hipótesis específica del estudio.

Referencias

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Amory, C., De Cremer, D., & Van Dijke, M. (2024). Ethical leadership and employee outcomes: A meta-analytic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05632-z>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Demir, T., Reddick, C. G., & Perlman, B. (2023). Ethical leadership and organizational performance in the public sector. *American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/02750740231175653>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Análisis de datos multivariados*. Cengage Learning.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. <https://doi.org/10.5840/beq201121436>

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 51–69. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2017). *Development co-operation report 2017: Data for development*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dcr-2017-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- Pereyra Lazo, E. J., Rey de Castro Hidalgo, D. E., & Uribe Kajatt, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229–264. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Pilco Pezo, J. (2024). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional como predictores del rendimiento laboral en servidores públicos peruanos, 2023* [Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana Unión. <https://hdl.handle.net/20.500.12840/8381>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2021). *Liderazgo ético: Guía para autoridades y titulares de las instituciones del sector público*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/4926618-liderazgo-etico-guia-para-autoridades-y-titulares-de-las-instituciones-del-sector-publico>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson

Educación.

- Santa María Rojas, J. R. (2023). *Influencia del liderazgo en el clima laboral de los colaboradores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la COVID-19, distrito de San Isidro - Perú, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *Integrity and ethics agency improvement framework*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-08/integrity_and_ethics_agency_improvement_framework.pdf
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>
- Villar-Guevara, M., Torres Arellano, K. I., Venturo Lopez, A. S., & Fernández-Mallma, I. (2025). ¿El liderazgo ético genera trabajadores felices? Un estudio explicativo en trabajadores sanitarios peruanos. *Estudios Gerenciales*, 41(175), 210–220. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.7263>
- World Bank [WB] (2017). *World development report 2017: Governance and the law*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0950-7>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>