

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO ÉTICO EN EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORIENTADO AL MEDIO AMBIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS VALORES CULTURALES, LA EDUCACIÓN Y LA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE

O IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORIENTADO AO MEIO AMBIENTE NA PERSPECTIVA DOS VALORES CULTURAIS, DA EDUCAÇÃO E DA SOCIEDADE DA APRENDIZAGEM

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ENVIRONMENTALLY ORIENTED CITIZENSHIP BEHAVIOR FROM THE PERSPECTIVE OF CULTURAL VALUES EDUCATION AND LEARNING SOCIETY



On Dang VAN ¹
e-mail: ond_v_ph@utc.edu.vn



Suong Huynh Thi THU ²
e-mail: huynhthusuong@ufm.edu.vn

Cómo citar este artículo:

Van, O, D., & Thu, S. H. T. (2026). El impacto del liderazgo ético en el comportamiento de ciudadanía orientado al medio ambiente desde la perspectiva de los valores culturales, la educación y la sociedad del aprendizaje. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30(esp1), e026018. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30iesp1.20907>



| Enviado el: 04/01/2026
| Revisiones requeridas el: 18/01/2026
| Aprobado el: 15/02/2026
| Publicado el: 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor ejecutivo adjunto: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidad de Transporte y Comunicaciones, Hanói, Vietnam.

² Universidad de Finanzas - Marketing, Ciudad Ho Chi Minh, Vietnam.

RESUMEN: Este artículo analiza el impacto del liderazgo ético en el comportamiento orientado al medio ambiente en las organizaciones, desde la perspectiva de los valores culturales, la educación y el aprendizaje en una sociedad, con el objetivo de esclarecer los mecanismos mediante los cuales las normas culturales éticas y ambientales se forman, se transmiten y se internalizan dentro de las organizaciones. El estudio incluyó a 680 empleados de organizaciones fuera del sector educativo, representando diversas profesiones. Los datos fueron analizados mediante técnicas estadísticas modernas para probar un modelo integrado entre liderazgo ético, educación en valores culturales, sociedad del aprendizaje y comportamiento de ciudadanía orientado al medio ambiente. Los resultados muestran que el liderazgo ético tiene un impacto positivo y significativo en el comportamiento ambiental voluntario de los individuos, mientras que la educación en valores culturales y los mecanismos de aprendizaje social desempeñan importantes roles mediadores. La investigación contribuye teóricamente a enfoques interdisciplinarios entre la ciencia de la educación, la sociología organizacional y la gestión sostenible, y también proporciona implicaciones prácticas para el desarrollo de estrategias de liderazgo basadas en la educación en valores culturales en el contexto de la sociedad del aprendizaje.

PALABRAS CLAVE: Educación en valores culturales. Sociedad del aprendizaje. Liderazgo ético. Comportamiento cívico. Orientación ambiental.

RESUMO: Este artigo analisa o impacto da liderança ética no comportamento orientado ao meio ambiente nas organizações, a partir da perspectiva dos valores culturais, da educação e da aprendizagem em uma sociedade, com o objetivo de esclarecer os mecanismos pelos quais normas culturais éticas e ambientais são formadas, transmitidas e internalizadas nas organizações. O estudo contou com a participação de 680 colaboradores de organizações fora do setor educacional, representando diversas profissões. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas modernas para testar um modelo integrado entre liderança ética, educação em valores culturais, sociedade da aprendizagem e comportamento de cidadania orientado ao meio ambiente. Os resultados indicam que a liderança ética exerce um impacto positivo e significativo sobre o comportamento ambiental voluntário dos indivíduos, sendo que a educação em valores culturais e os mecanismos de aprendizagem social desempenham papéis mediadores relevantes. A pesquisa contribui teoricamente para abordagens interdisciplinares entre a ciência da educação, a sociologia organizacional e a gestão sustentável, além de oferecer implicações práticas para o desenvolvimento de estratégias de liderança baseadas na educação em valores culturais no contexto da sociedade da aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Educação em valores culturais. Sociedade da aprendizagem. Liderança ética. Comportamento cívico. Orientação ambiental.

ABSTRACT: This paper analyzes the impact of ethical leadership on the environmentally oriented behavior of organizations from the perspective of cultural values, education and learning in a society, aiming to clarify the mechanisms by which ethical and environmental cultural norms are formed, transmitted, and internalized within organizations. The study surveyed 680 employees in organizations outside the education sector, representing various professions. Data were analyzed using modern statistical techniques to test an integrated model between ethical leadership, cultural values education, a learning society, and environmentally oriented citizenship behavior. The results show that ethical leadership has a positive and significant impact on individuals' voluntary environmental behavior, with cultural values education and social learning mechanisms playing important mediating roles. The research

contributes theoretically to interdisciplinary approaches between educational science, organizational sociology, and sustainable management, while also providing practical implications for developing leadership strategies based on cultural values education in the context of learning society.

KEYWORDS: *Cultural values education. Learning society. Ethical leadership. Civic behavior. Environmental orientation.*

INTRODUCCIÓN

En el contexto del cambio climático, la degradación ecológica y la creciente crisis de los valores ambientales, las organizaciones no solo se enfrentan a la exigencia de una mayor eficiencia económica, sino que también experimentan una presión cada vez mayor para cumplir con sus responsabilidades ambientales y sociales. En este proceso, el comportamiento cívico orientado al medio ambiente se considera una forma de conducta voluntaria que trasciende los requisitos laborales formales y refleja el grado en que los individuos interiorizan los valores de sostenibilidad dentro de la organización.

La investigación de Boiral (2009) demostró que las conductas ambientales voluntarias de los empleados desempeñan un papel fundamental en la ecologización de las organizaciones, ya que no solo mejoran el desempeño ambiental, sino que también contribuyen a la formación de una cultura organizacional sostenible. Sin embargo, la cuestión no radica únicamente en cómo promover estas conductas, sino, de manera más fundamental, a través de qué mecanismos educativos y sociales se forman y mantienen los valores ambientales dentro de la organización.

En la investigación contemporánea, el liderazgo ético emerge como un factor poderoso que influye en las actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados. Khuntia y Suar (2004) afirman que el liderazgo ético no se limita a la adhesión a normas morales, sino que también implica dar ejemplo, guiar valores y establecer normas de comportamiento a través de las interacciones diarias dentro de la organización. Desde esta perspectiva, el liderazgo ético actúa como un agente educativo, contribuyendo a la formación de valores compartidos y a la estandarización de los comportamientos esperados. Estudios posteriores han demostrado que el liderazgo ético se correlaciona positivamente con muchos resultados organizacionales importantes, como el compromiso, la dedicación y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

En el ámbito medioambiental, estudios recientes demuestran que el liderazgo ético tiene el potencial de promover un comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al medio ambiente a través de diversas vías. Ullah et al. (2021) indican que el liderazgo ético influye en el comportamiento ambiental de los empleados al potenciar la autoeficacia y la implicación psicológica, fomentando así la iniciativa individual y la responsabilidad en materia ambiental. De igual modo, Amrutha y Geetha (2024) destacan el papel del empoderamiento verde como un mecanismo mediador crucial, que permite a los empleados traducir las orientaciones éticas de los líderes en comportamientos ambientales concretos. Estos resultados sugieren que el

liderazgo ético no impacta de forma directa y mecánica, sino más bien a través de procesos de aprendizaje, internalización y reconstrucción de valores a nivel individual.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones actuales aún abordan la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento ambiental principalmente desde la perspectiva de la gobernanza y la psicología organizacional, mientras que los aspectos de la educación en valores culturales y la sociedad del aprendizaje no se han explorado sistemáticamente. Desde la perspectiva de la ciencia de la educación, las organizaciones pueden considerarse un espacio educativo informal donde los valores, las normas y las creencias se transmiten mediante la observación, la imitación y la interacción social. Agarwal et al. (2022) sostienen que el liderazgo ético moldea el entorno de aprendizaje social al establecer normas de comportamiento aceptadas y fomentadas, influyendo así en cómo los individuos aprenden, comparten y ajustan su comportamiento dentro de la organización. Este enfoque abre la posibilidad de explicar el comportamiento de ciudadanía organizacional hacia el medio ambiente como el resultado de un proceso continuo de educación en valores, en lugar de una mera reacción a políticas o regulaciones.

Además, la educación en valores culturales desempeña un papel fundamental en la explicación de la sostenibilidad de las conductas ambientales. La cultura organizacional no solo refleja lo que se declara, sino que también se manifiesta a través de comportamientos que se repiten, refuerzan y reconocen en la práctica. La investigación de Boiral (2009) demuestra que las conductas de ciudadanía organizacional orientadas al medio ambiente solo son verdaderamente sostenibles cuando están vinculadas a los valores culturales centrales de la organización, en lugar de depender únicamente de controles administrativos. En este contexto, el liderazgo ético actúa como un “maestro de valores”, dando ejemplo y facilitando el aprendizaje, el debate y la internalización de los valores ambientales a través de las interacciones sociales cotidianas.

Del análisis anterior se desprende que existe una importante brecha de investigación en la integración de enfoques de gobernanza, educación y sociología para explicar el impacto del liderazgo ético en el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al medio ambiente. Si bien An (2023) sugirió dos vías mediante las cuales el liderazgo ético promueve un comportamiento sostenible en los empleados, su integración en un marco teórico que enfatice la educación en valores culturales y el aprendizaje social sigue siendo limitada. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo construir y probar un modelo integrado en el que el liderazgo ético se considera un agente educativo central, que influye en el comportamiento de

ciudadanía organizacional orientado al medio ambiente a través de mecanismos de educación en valores culturales y aprendizaje social.

Al conectar las teorías del liderazgo ético, el comportamiento cívico organizacional y la ciencia de la educación, este estudio no solo contribuye a ampliar los fundamentos teóricos del campo del comportamiento organizacional ambiental, sino que también ofrece un nuevo enfoque para la gestión basada en valores. Este enfoque es particularmente significativo en el contexto de una sociedad del aprendizaje y del desarrollo sostenible, que se están convirtiendo en directrices estratégicas para muchos países y organizaciones a nivel mundial.

REVISIÓN DE LITERATURA

En las últimas dos décadas, la investigación sobre liderazgo ético ha florecido y se ha convertido en un enfoque crucial para explicar el comportamiento individual dentro de las organizaciones. En su obra *“A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers”*, Khuntia y Suar (2004) sentaron las bases conceptuales y medibles del liderazgo ético, haciendo hincapié en elementos como la integridad, la equidad, la conducta ejemplar y la responsabilidad social.

Partiendo de esta base, numerosos estudios posteriores han demostrado el papel del liderazgo ético en la configuración del clima ético, las normas de comportamiento y las actitudes laborales de los empleados. Los trabajos de Wimbush et al. (1997), *“An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations”*, y Parboteeah y Kapp (2008), *“Ethical climates and workplace safety behaviours”*, muestran que el liderazgo ético contribuye a crear un entorno organizacional donde los valores éticos se refuerzan mediante prácticas cotidianas, influyendo así en comportamientos que superan los estándares mínimos.

Partiendo de esta base, la investigación sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional hacia el medio ambiente ha ampliado su ámbito de análisis, pasando de los comportamientos tradicionales a aquellos asociados con el desarrollo sostenible. El innovador trabajo de Boiral (2009), *“Greening the corporation through organizational citizenship behaviors”*, afirmó que las conductas ambientales voluntarias de los empleados desempeñan un papel fundamental en la mejora del desempeño ambiental y la construcción de una cultura organizacional verde. Este estudio no solo aclara la naturaleza voluntaria del comportamiento de ciudadanía orientado al medio ambiente, sino que también subraya que es improbable que

los mecanismos puramente administrativos generen un cambio sostenible sin una base de valores y normas compartidas.

En los últimos años, la relación entre el liderazgo y el comportamiento cívico orientado al medio ambiente se ha explorado con mayor profundidad mediante modelos de mediación y regulación. Ullah et al. (2021), en su artículo “*Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficiency and psychological ownership*”, demuestran que los líderes pueden promover el comportamiento ambiental al potenciar la autoconfianza y el sentido de pertenencia de los empleados.

Este enfoque se ve reforzado por Amrutha y Geetha (2024), en su artículo “*Green employee empowerment for environmental organization citizenship behavior*”, que reafirma el papel del empoderamiento verde como mecanismo para transformar la orientación del liderazgo en un comportamiento ambiental concreto. Estos resultados aclaran que el impacto del liderazgo no es un efecto directo y lineal, sino que opera a través de los procesos cognitivos, motivacionales y de aprendizaje de los individuos.

De manera similar, otra línea de investigación se centra en la relación entre el liderazgo ético y los resultados psicosociales, como el compromiso y la implicación, considerados prerequisites para el comportamiento cívico. Habiba et al. (2019), en su artículo “*The relationship between ethical leadership and work engagement*”, así como Gwamanda y Mahembe (2023), en su artículo “*The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement*”, han demostrado que el liderazgo ético crea un entorno psicológico positivo donde los empleados se sienten respetados y tratados con justicia, lo que incrementa su nivel de participación y su disposición a contribuir más allá de sus funciones formales. Desde esta perspectiva, el comportamiento cívico orientado al medio ambiente puede entenderse como una manifestación concreta del compromiso y la internalización de los valores organizacionales.

Sin embargo, la mayoría de los estudios existentes aún abordan la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento ambiental principalmente desde el marco teórico de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. An (2023), en su artículo titulado “*The dual paths that ethical leadership drives employees’ sustainability behaviors*”, propuso dos enfoques paralelos sobre el impacto del liderazgo ético en el comportamiento de sostenibilidad de los empleados, pero el análisis se centró en variables psicológicas individuales en lugar del proceso de educación en valores y aprendizaje social dentro de la organización.

Mientras tanto, los estudios sobre gestión de la actividad ambiental, como Phan et al. (2018), “*Environmental activity management: Its use and impact on environmental*

performance”, o Su et al. (2024), “*The association between ethical leadership and environmental activity management*”, enfatizan principalmente los sistemas de gestión y el empoderamiento, sin aclarar las dimensiones culturales y educativas de estos procesos.

Otra limitación importante de estudios previos es la visión de las organizaciones como unidades puramente administrativas, en lugar de como un espacio social de aprendizaje donde los valores se transmiten, reproducen y refuerzan mediante la interacción. Agarwal et al. (2022), en su artículo “*Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job involvement*”, sugirieron que el liderazgo ético influye en cómo los individuos aprenden y comparten conocimientos dentro de las organizaciones, demostrando así el potencial de abordar el liderazgo ético como un agente educativo informal. Sin embargo, esta implicación no se ha desarrollado completamente en estudios sobre el comportamiento cívico orientado al medio ambiente.

Tras la revisión de los estudios mencionados, se observa que la brecha en la investigación radica en la falta de modelos integrados que conecten el liderazgo ético con la ciudadanía ambientalmente responsable, desde la perspectiva de la educación en valores culturales y el aprendizaje de la interacción social. Si bien la investigación actual ha demostrado el impacto positivo del liderazgo ético, no ha explicado completamente cómo se educan, internalizan y mantienen de forma sostenible los valores ambientales dentro de la vida organizacional. Por lo tanto, la próxima línea de investigación debe ir más allá de los modelos psicológicos individuales y adoptar un enfoque organizacional como ecosistema de aprendizaje, donde el liderazgo ético desempeñe un papel central en la educación de valores culturales y la creación de comportamientos cívicos ambientalmente responsables, sostenibles y generalizados.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a los métodos cuantitativos, el estudio utilizó una encuesta mediante cuestionario con una muestra amplia de 680 empleados que trabajan en organizaciones fuera del sector educativo, abarcando diversos sectores y tipos organizativos. Se eligió una muestra amplia para aumentar la fiabilidad estadística, la generalización de los resultados y permitir la comprobación de relaciones complejas dentro del modelo integrado.

Se aplicó un método de muestreo estratificado conveniente para garantizar la diversidad en cuanto a género, edad, años de servicio y puesto de trabajo. Las escalas se basaron y

adaptaron de estudios internacionales fiables y validados, incluyendo escalas para el liderazgo ético, el comportamiento de ciudadanía organizacional hacia el medio ambiente, la educación en valores culturales y la sociedad del aprendizaje. Antes de la encuesta oficial, se realizó una encuesta piloto para comprobar la claridad de las preguntas y ajustar el lenguaje al contexto de la investigación.

La encuesta utilizó una escala Likert de 5 puntos, donde 1 correspondía a “Totalmente en desacuerdo/Nada bueno” y 5 a “Totalmente de acuerdo/Muy bueno”. Los datos cuantitativos se analizaron mediante un proceso riguroso que incluyó estadística descriptiva, pruebas de fiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio para evaluar la validez convergente y discriminante de las escalas. Con base en esto, se utilizó un modelo estructural lineal para contrastar las hipótesis de investigación y evaluar el papel mediador de los valores culturales, la educación y la sociedad del aprendizaje en la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento cívico orientado al medio ambiente.

Además, se implementaron métodos cualitativos mediante entrevistas semiestructuradas con un grupo de 15 participantes, entre expertos, líderes de sociedades del aprendizaje y educadores en educación cultural, identificados con los códigos CG01 a CG15, para profundizar en los resultados cuantitativos. Los datos cualitativos se centraron en explorar las percepciones, experiencias y formas en que los trabajadores aprenden, reciben e interiorizan los valores ambientales a través del comportamiento ejemplar y las interacciones de los líderes. La combinación de ambos métodos permite el refuerzo y la comparación mutuos, lo que mejora la exhaustividad, la fiabilidad y el valor científico de las conclusiones de la investigación.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo ético como agente educativo en la creación y transmisión de valores culturales organizacionales

Los estudios clásicos y contemporáneos coinciden en que el liderazgo ético no es solo un estilo de gestión, sino también un mecanismo para transmitir y educar valores dentro de una organización. Khuntia y Suar (2004), en su artículo “*A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers*”, destacan el papel del liderazgo a la hora de dar ejemplo y de la equidad en la formación de normas de comportamiento.

Wimbush et al. (1997), “*An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations*”, y Wolmarans (2014), “*The effect of core ethical values on ethical*

leadership”, demuestran que los valores éticos se recrean a través de las prácticas diarias de liderazgo. Estudios recientes, como el de Serang et al. (2024), “*The role of ethical leadership on employees’ behaviors and commitment to the organization*”, confirman además que el liderazgo ético es la base para la internalización de los valores culturales dentro de la organización. La Tabla 1 presenta los resultados de la encuesta sobre el rol del liderazgo ético en la educación de valores culturales, reflejando el nivel de conciencia y evaluación de los empleados respecto a cómo los líderes guían, transmiten y refuerzan los valores culturales asociados con la responsabilidad ambiental dentro de la organización.

Tabla 1.

Evaluación del papel del liderazgo ético en la educación de valores culturales (n = 680)

No	Resultados de la encuesta	1	2	3	4	5	Puntuación media
1	Los líderes dan ejemplo de estándares éticos	39	79	141	219	202	3,69
2	Las decisiones de liderazgo reflejan equidad	35	85	150	215	195	3,66
3	Se enfatizan con frecuencia los valores ambientales	45	78	143	213	201	3,66
4	Los líderes fomentan el comportamiento adecuado	30	70	160	230	190	3,71
5	Los valores éticos son coherentes en toda la organización	51	78	141	211	199	3,63
Promedio general		40.00	78.00	147.00	217,60	197,40	3,67

Nota. Resultados de la encuesta realizada por los autores (2025).

Los resultados de la encuesta, presentados en la Tabla 1, muestran que los 680 encuestados calificaron el papel del liderazgo ético en la orientación y la educación en valores como bastante bueno, con una puntuación promedio general de 3,67. La distribución de las opciones también se inclinó claramente hacia lo positivo, con un promedio de 217,60 opciones para el nivel 4 y 197,40 opciones para el nivel 5, cifras significativamente superiores a las del nivel 1 (40,00) y el nivel 2 (78,00). Esta tendencia indica que la mayoría de los trabajadores reconoce la influencia sustancial del liderazgo en el establecimiento de normas, la promoción de la equidad y el fomento de un comportamiento adecuado.

A nivel de indicadores, el indicador “Los líderes fomentan el comportamiento adecuado” obtuvo la puntuación más alta, con 3,71, y 30, 70, 160, 230 y 190 selecciones, respectivamente, del nivel 1 al nivel 5. Este resultado sugiere que las conductas de apoyo y refuerzo del liderazgo se perciben de forma clara y directa en la experiencia diaria. Esto concuerda con la afirmación de CG03 de que “observo el mayor impacto cuando los líderes

reconocen y recuerdan con prontitud a los empleados las normas éticas en situaciones específicas” [nuestra traducción], y con el énfasis de CG11 en que “el estímulo constante lleva a los empleados a autorregular su comportamiento sin presión” [nuestra traducción].

El indicador “Los líderes dan ejemplo de estándares éticos” obtuvo una puntuación de 3,69 con 39, 79, 141, 219 y 202 selecciones, lo que refleja el papel altamente valorado del liderazgo y su impacto relativamente generalizado. CG06 señaló que “los empleados aprenden más rápido observando a los líderes manejar tareas pequeñas pero basadas en principios” [nuestra traducción]. Mientras tanto, los dos ítems “Las decisiones de liderazgo reflejan equidad” y “Se enfatizan con frecuencia los valores ambientales” obtuvieron una puntuación de 3,66, con distribuciones de 35, 85, 150, 215, 195 y 45, 78, 143, 213, 201 respectivamente.

Las puntuaciones relativamente altas indican un predominio del sentimiento positivo, pero la proporción significativa de neutralidad sugiere que la expresión de equidad y el énfasis en los valores ambientales pueden no ser consistentes entre departamentos o situaciones de gestión. CG09 ofreció una interpretación más cautelosa, afirmando que “la equidad suele ser evidente en el proceso, pero a veces los resultados generan dudas en los empleados” [nuestra traducción], mientras que CG14 argumentó que “se menciona el medio ambiente, pero cuando el trabajo es urgente, el mensaje ambiental queda fácilmente eclipsado” [nuestra traducción].

El indicador con la puntuación más baja es “Los valores éticos son coherentes en toda la organización”, con 3,63, y 51, 78, 141, 211 y 199 selecciones respectivamente. Si bien esto se considera bastante bueno, el hecho de que el mayor número de selecciones en el nivel 1 entre los cinco indicadores, específicamente 51, sugiere que un grupo aún percibe la consistencia como insuficiente. Desde una perspectiva de gestión, esto suele indicar una brecha entre el mensaje y la ejecución, o una falta de sincronización entre los niveles de gestión. Los comentarios de CG14 sobre la priorización con plazos ajustados y los comentarios de CG09 sobre los resultados percibidos explican aún más por qué la consistencia es un punto que necesita reforzarse para mejorar la calidad de la educación en valores en la organización, pasando de bastante buena a excelente.

La relación entre el liderazgo ético y el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al medio ambiente

La investigación sobre el comportamiento cívico orientado al medio ambiente está claramente definida por Boiral (2009), “*Greening the corporation through organizational citizenship behaviors*”, que afirma que los comportamientos ambientales voluntarios son un

pilar del desarrollo sostenible. Ullah et al. (2021), “*Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficiency and psychological ownership*”, y Liu y Yu (2023), “*Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment*”, muestran que el liderazgo desempeña un papel en la activación de estos comportamientos a través de la socialización y el procesamiento de la información social. La Tabla 2 resume los resultados de la encuesta sobre el comportamiento cívico orientado al medio ambiente de los empleados, reflejando así el nivel de presencia e intensidad de la práctica de comportamientos ambientales voluntarios en el contexto organizacional.

Tabla 2.

Evaluación de la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al medio ambiente (n = 680)

No	Contenido de la encuesta	1	2	3	4	5	Puntuación media
1	Conservar activamente los recursos y utilizarlos adecuadamente	46	74	149	216	195	3,65
2	Disposición a participar en actividades medioambientales	51	80	140	209	200	3,63
3	Recordar a tus compañeros que protejan el medio ambiente	55	85	144	200	196	3,58
4	Proponer iniciativas ecológicas y convertirse en un miembro activo	59	91	148	197	185	3,53
5	Cumplimiento voluntario de las normas medioambientales	41	70	159	219	191	3,66
Promedio general		50.40	80.00	148.00	208.20	193.40	3.61

Nota. Resultados de la encuesta realizada por los autores (2025).

Los resultados de la encuesta, presentados en la Tabla 2, muestran que el comportamiento cívico ambientalmente responsable de los 680 encuestados fue calificado como bastante bueno, con una puntuación promedio general de 3,61. La distribución de las opciones muestra una tendencia predominantemente positiva, con un número de personas que eligieron los niveles 4 y 5, con valores promedio de 208,20 y 193,40 respectivamente, significativamente superiores a los del nivel 1 (50,40) y el nivel 2 (80,00). Esto refleja que las conductas ambientales voluntarias se han mantenido relativamente estables dentro de la organización, si bien el nivel de proactividad y difusión aún no es completamente uniforme.

A nivel de indicadores, el indicador “Cumplimiento voluntario de las normas medioambientales” obtuvo la puntuación media más alta de 3,66, con 41, 70, 159, 219 y 191 selecciones correspondientes a los niveles 1 a 5, respectivamente. Este resultado demuestra que los comportamientos fundamentales con bajo riesgo personal se han interiorizado relativamente

bien. CG02 comentó que “las normas ambientales básicas se han convertido en hábitos laborales; pocas personas las consideran todavía requisitos externos” [nuestra traducción]. De manera similar, CG10 afirmó que “cuando las normas son conocidas, las personas las cumplen voluntariamente sin una supervisión estricta” [nuestra traducción].

El indicador “Conservar activamente los recursos y utilizarlos adecuadamente” obtuvo una puntuación de 3,65, con 46, 74, 149, 216 y 195 selecciones. Esta puntuación refleja un cambio positivo del cumplimiento a un comportamiento proactivo en un segmento de la fuerza laboral. Sin embargo, la proporción de opciones neutrales sigue siendo significativa, lo que indica que este comportamiento aún no se ha convertido en un reflejo común. CG05 compartió que “muchas personas están dispuestas a ahorrar recursos, pero el nivel de proactividad depende de la presión laboral en cada momento” [nuestra traducción].

Las conductas de interacción social, como “Recordar a tus compañeros que protejan el medio ambiente”, obtuvieron una puntuación media de solo 3,58, con 55, 85, 144, 200 y 196 selecciones respectivamente. Esto demuestra que aún existen barreras psicológicas para intervenir en el comportamiento de los demás. CG07 explicó que “no todos se sienten cómodos recordándoles a sus compañeros que protejan el medio ambiente por temor a generar malentendidos o afectar las relaciones” [nuestra traducción], lo que refleja las limitaciones en el entorno psicológicamente seguro dentro de la organización.

Cabe destacar que el indicador “Proponer iniciativas ecológicas y convertirse en un miembro activo” obtuvo la puntuación media más baja, de 3,53, con 59, 91, 148, 197 y 185 selecciones respectivamente. Este resultado sugiere que las conductas que requieren creatividad, compromiso y asunción de riesgos personales aún no se fomentan plenamente. CG12 señaló que “las ideas ecológicas suelen requerir más tiempo y recursos, por lo que no todos están dispuestos a proponerlas sin garantías claras” [nuestra traducción]. CG14 añadió que “cuando los líderes no las apoyan realmente, muchos optan por cumplir con sus responsabilidades en lugar de proponer algo nuevo” [nuestra traducción].

El papel mediador de la educación en valores culturales en la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento orientado hacia el medio ambiente

Los estudios de Agarwal et al. (2022), “Knowledge hide and seek”, y Rahmatullah et al. (2022), “Improving organizational performance with organizational culture”, muestran que la cultura organizacional constituye un espacio continuo para la educación en valores. An

(2023), “The dual paths that ethical leadership drives employees’ sustainability behaviors”, sugiere que la educación en valores es la vía más indirecta pero sostenible para moldear el comportamiento ambiental. La Tabla 3 presenta los resultados de la encuesta sobre educación en valores culturales en las organizaciones, reflejando el nivel de formación, repetición e internalización de valores ambientales a través de normas y prácticas culturales compartidas.

Tabla 3.

Evaluación del papel mediador de la educación en valores culturales en la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento orientado al medio ambiente (n = 680)

No	Contenido de la encuesta	1	2	3	4	5	Puntuación media
1	Los valores medioambientales son ampliamente compartidos y bien recibidos	44	86	146	204	200	3,63
2	La cultura fomenta la responsabilidad compartida de la comunidad	39	79	151	215	196	3,66
3	Los valores se refuerzan mediante la práctica y la formación de buenos hábitos	51	91	140	197	201	3,60
4	En la comunicación diaria se establecen y se definen normas medioambientales claras	34	75	155	226	190	3,68
5	Los valores ambientales se convierten en normas en la comunicación y pasan a ser valores centrales	56	85	145	206	188	3,57
Promedio general		44.80	83.20	147,40	209,60	195.00	3,63

Nota: Resultados de la encuesta realizada por los autores (2025).

Los resultados de la encuesta presentados en la Tabla 3 muestran que la formación en valores culturales relacionados con el medio ambiente dentro de la organización se valora como bastante buena, con una puntuación media general de 3,63. La distribución de las opciones refleja una tendencia predominantemente positiva, con puntuaciones medias de 209,60 y 195,00 para los niveles 4 y 5, respectivamente, significativamente superiores a las del nivel 1 (44,80) y el nivel 2 (83,20). Esto indica que los valores ambientales están relativamente presentes en la vida organizacional, aunque el grado de integración y estabilidad no es uniforme.

A nivel de indicadores, el indicador “En la comunicación diaria se establecen y se definen normas medioambientales claras” obtuvo la puntuación media más alta de 3,68, con 34, 75, 155, 226 y 190 selecciones correspondientes a los niveles 1 a 5. Este resultado muestra que las normas se perciben con mayor claridad cuando se asocian con la comunicación e interacción diarias. CG04 comentó que “cuando se mencionan las normas ambientales en la comunicación diaria, los empleados las comprenden y las siguen fácilmente” [nuestra traducción]. De manera

similar, CG11 afirmó que “la forma en que los líderes y compañeros hablan sobre el entorno crea una sensación de que es algo obvio” [nuestra traducción].

El indicador “La cultura fomenta la responsabilidad compartida de la comunidad” obtuvo una puntuación de 3,66, con 39, 79, 151, 215 y 196 selecciones, lo que refleja una percepción relativamente positiva de la responsabilidad colectiva. CG06 indicó que “muchas personas consideran la protección del medio ambiente un esfuerzo colectivo más que una responsabilidad individual” [nuestra traducción]. Sin embargo, el nivel de neutralidad sigue siendo significativo, lo que indica que el espíritu de responsabilidad compartida no se ha traducido uniformemente en acciones concretas.

El indicador “Los valores medioambientales son ampliamente compartidos y bien recibidos” tiene una puntuación promedio de 3,63, con 44, 86, 146, 204 y 200 selecciones respectivamente. Este resultado implica que se ha producido un intercambio de valores, pero el nivel de participación depende del contexto y del grupo de trabajo. CG09 señaló que “los valores ambientales se discuten con bastante frecuencia, pero el nivel de participación varía entre los departamentos” [nuestra traducción].

Dos indicadores con puntuaciones más bajas son “Los valores se refuerzan mediante la práctica y la formación de buenos hábitos” con 3,60 y “Los valores ambientales se convierten en normas en la comunicación y pasan a ser valores centrales” con 3,57. Con distribuciones de 51, 91, 140, 197, 201 y 56, 85, 145, 206, 188 respectivamente, estos resultados muestran que aún existe una brecha entre las declaraciones de valores y el proceso de internalización. CG13 afirma que “a menos que se repitan a través de acciones concretas, es improbable que los valores se conviertan en hábitos sostenibles” [nuestra traducción], mientras que CG15 enfatiza que “el medio ambiente no es necesariamente un valor central cuando las organizaciones priorizan los objetivos a corto plazo” [nuestra traducción].

Abordando la organización como un espacio de aprendizaje social para moldear el comportamiento orientado hacia el medio ambiente

Los enfoques de aprendizaje social muestran que el comportamiento sostenible se forma a través de la interacción social y el aprendizaje. Luong, VN, et al. (2022), “*Papel educacional das redes sociais na comunicação de políticas no Vietnã*”, Gwamanda y Mahembe (2023), “*The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement*”, y Amrutha y Geetha (2024), “*Green employee empowerment*”, señalan el papel del entorno de aprendizaje en el mantenimiento de un comportamiento ambientalmente responsable. La Tabla 4 presenta

los resultados de la encuesta sobre sociedades de aprendizaje en organizaciones, mostrando el nivel de aprendizaje a través de la observación, la interacción y el intercambio relacionados con comportamientos ambientalmente responsables.

Tabla 4.

Evaluación de la organización como espacio de aprendizaje social en la formación de comportamientos ambientalmente responsables (n = 680)

No	Contenido de la encuesta	1	2	3	4	5	Puntuación media
1	Aprender a través de la observación y el comportamiento de liderazgo, así como de los hábitos ambientales	39	75	155	221	190	3,66
2	Compartir experiencias y difundir conocimientos ambientales	51	85	145	204	195	3,60
3	Retroalimentación y discusión abiertas y directas y creación de foros	45	90	150	199	196	3,60
4	Aprender de los compañeros a través del comportamiento y los hábitos	35	70	160	229	186	3,68
5	Organizar y fomentar el aprendizaje ecológico a través de actividades prácticas	54	85	145	201	195	3,59
Promedio general		44.80	81.00	151.00	210.80	192.40	3,63

Nota. Resultados de la encuesta realizada por los autores (2025).

Los resultados de la encuesta en la Tabla 4 muestran que la sociedad del aprendizaje dentro de la organización, en lo que respecta a comportamientos orientados al medio ambiente, se califica como bastante buena, con una puntuación media general de 3,63. La distribución de las opciones refleja una tendencia predominantemente positiva, con valores medios de 210,80 y 192,40 para los niveles 4 y 5, respectivamente, significativamente superiores a los del nivel 1 (44,80) y el nivel 2 (81,00). Esto indica que los procesos de aprendizaje social se han consolidado relativamente bien, aunque su profundidad y carácter sistemático siguen siendo limitados.

A nivel de indicador, el contenido “Aprender de los compañeros a través del comportamiento y los hábitos” obtuvo la puntuación media más alta de 3,68, con 35, 70, 160, 229 y 186 opciones correspondientes a los niveles 1 a 5. Este resultado subraya el papel fundamental de la interacción entre pares en la difusión de comportamientos orientados al medio ambiente. CG04 señaló que “aprendemos a trabajar de forma respetuosa con el medio ambiente principalmente observando a los compañeros, más que a través de manuales de instrucciones” [nuestra traducción]. De manera similar, CG11 afirmó que “los buenos hábitos se propagan más rápidamente dentro de un grupo de trabajo” [nuestra traducción].

El indicador “Aprender a través de la observación y el comportamiento de liderazgo, así como de los hábitos ambientales” obtuvo una media de 3,66, con 39, 75, 155, 221 y 190 selecciones, lo que indica que el liderazgo sigue siendo un modelo a seguir crucial en una sociedad del aprendizaje. CG02 compartió que “la forma en que los líderes utilizan los recursos o priorizan el entorno influye directamente en el comportamiento de los empleados” [nuestra traducción]. CG09 añadió que “observar a los líderes nos ayuda a comprender qué es lo que realmente se valora en la organización” [nuestra traducción].

Por el contrario, los indicadores de aprendizaje estructurado, como “Compartir experiencias y difundir conocimientos ambientales” y “Retroalimentación y discusión abiertas y directas y creación de foros”, obtuvieron una media de 3,60, con distribuciones de 51, 85, 145, 204, 195 y 45, 90, 150, 199, 196 respectivamente. Esto indica que las actividades de intercambio y reflexión aún existen, pero no se han convertido en prácticas habituales. CG07 señaló que “compartir experiencias ambientales sigue siendo espontáneo y carece de foros formales” [nuestra traducción], mientras que CG13 afirmó que “el debate abierto sobre el medio ambiente no se fomenta con fuerza en el contexto de la presión laboral” [nuestra traducción].

El indicador con la puntuación más baja fue “Organizar y fomentar el aprendizaje ecológico a través de actividades prácticas”, con 3,59, correspondiente a 54, 85, 145, 201 y 195 selecciones. Este resultado muestra que los mecanismos que apoyan el aprendizaje verde por parte de la organización no están realmente sincronizados. CG15 comentó que “las organizaciones sí lo fomentan, pero las actividades están fragmentadas y carecen de continuidad” [nuestra traducción].

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación demuestran que el modelo integrado que relaciona el liderazgo ético con el comportamiento cívico ambientalmente responsable, a través de la educación en valores culturales y una sociedad del aprendizaje, cuenta con una base empírica clara y consistente. Los datos de los cuatro paneles de la encuesta arrojaron un promedio de entre 3,61 y 3,67, lo que refleja una situación relativamente estable, aunque aún no óptima. Esto permite profundizar en el análisis de los mecanismos de impacto y las condiciones necesarias para pasar de la aceptación a la internalización y la acción proactiva.

En primer lugar, los resultados de la Tabla 1, con una puntuación media general de 3,67, muestran que los empleados perciben el liderazgo ético como un agente de educación en valores

culturales verdaderamente influyente. La puntuación más alta corresponde al indicador “Los líderes fomentan el comportamiento adecuado” (3,71), lo que implica que reforzar y guiar directamente las conductas tiene un impacto más claro que las declaraciones de valores abstractas.

Esto concuerda con el argumento de Khuntia y Suar (2004), Vu (2021) y Hoduc et al. (2022) de que el liderazgo ético es más efectivo a través de un comportamiento ejemplar y una retroalimentación concreta en un contexto práctico. Las afirmaciones en CG03, “el mayor impacto se produce cuando los líderes reconocen y reiteran rápidamente la norma en una situación específica” [nuestra traducción], y CG11, “el estímulo constante lleva a los empleados a autorregular su comportamiento” [nuestra traducción], demuestran que la naturaleza educativa del liderazgo ético reside en el contexto situacional y la repetición, más que en un único mensaje normativo.

Sin embargo, el indicador “Los valores éticos son coherentes en toda la organización” obtuvo la puntuación más baja del grupo (3,63), lo que indica que aún existe una brecha entre la orientación del liderazgo y la experiencia de los empleados en las distintas unidades. Los comentarios de CG09, “la equidad es evidente en el proceso, pero los resultados aún generan dudas en los empleados” [nuestra traducción], y los de CG14, “cuando el trabajo es urgente, los mensajes ambientales se posponen fácilmente” [nuestra traducción], demuestran que la consistencia de la educación en valores está fuertemente influenciada por las presiones operativas y las prioridades a corto plazo. Esto complementa los análisis de Wimbush et al. (1997), Wolmarans (2014) y Vu (2021) sobre el clima ético, que enfatizan que la asimetría entre los niveles de liderazgo e implementación puede debilitar el impacto educativo del liderazgo ético.

En referencia a la Tabla 2, el comportamiento ciudadano orientado al medio ambiente obtuvo una puntuación media de 3,61, lo que refleja un nivel de práctica relativamente estable, pero con mayor inclinación hacia el cumplimiento que hacia la innovación. Indicadores como “Cumplimiento voluntario de las normas medioambientales” (3,66) y “Conservar activamente los recursos y utilizarlos adecuadamente” (3,65) fueron significativamente superiores a “Proponer iniciativas ecológicas y convertirse en un miembro activo” (3,53). Este modelo es consistente con Boiral (2009), que sugiere que los comportamientos ambientales voluntarios tienden a desarrollarse en el orden de cumplimiento, participación e iniciativa. Las afirmaciones en CG02, “las normas ambientales básicas se han convertido en un hábito” [nuestra traducción] y CG12, “las ideas ecológicas requieren más tiempo y recursos, por lo que no todos están

dispuestos a proponerlas” [nuestra traducción], muestran que la barrera no reside en el valor percibido, sino en el apoyo psicológico e institucional. Esto refuerza el argumento de Ullah et al. (2021) y Amrutha y Geetha (2024), quienes sugieren que promover el comportamiento ambiental a un nivel superior requiere mecanismos mediadores, en particular el empoderamiento y la seguridad psicológica.

El papel mediador de la educación en valores culturales se aclara en la Tabla 3 con una puntuación media general de 3,63. Cabe destacar que el indicador “En la comunicación diaria se establecen y se definen normas medioambientales claras” obtuvo la puntuación más alta (3,68), lo que indica que los valores ambientales se internalizan de forma más eficaz cuando se integran en las interacciones cotidianas. Los comentarios de CG04, “las normas mencionadas en la comunicación diaria facilitan su cumplimiento por parte de los empleados” [nuestra traducción] y CG11, “la forma de hablar lo hace evidente” [nuestra traducción], ilustran claramente el mecanismo de socialización de valores a través del lenguaje y la práctica. Este resultado es consistente con el de Agarwal et al. (2022) y Hong (2022), quienes enfatizan el papel del liderazgo ético en la configuración de espacios de aprendizaje social y el intercambio de normas.

Por el contrario, los indicadores “Los valores se refuerzan mediante la práctica y la formación de buenos hábitos” (3.60) y “Los valores ambientales se convierten en normas en la comunicación y pasan a ser valores centrales” (3.57) muestran que el proceso de educación en valores aún no ha alcanzado un alto nivel de sostenibilidad. CG13 afirma que “si no se repiten mediante acciones concretas, los valores son difíciles de convertir en hábitos” [nuestra traducción], mientras que CG15 sugiere que “el medio ambiente no es necesariamente un valor central cuando la organización prioriza objetivos a corto plazo” [nuestra traducción]. Esto demuestra que la educación en valores culturales requiere tiempo, persistencia y coherencia por parte de los líderes para pasar del nivel de conciencia al nivel de hábito, como analizó An (2023) respecto al camino indirecto pero sostenible del liderazgo ético.

La Tabla 4 confirma el rol de la sociedad del aprendizaje con una puntuación promedio de 3.63, en la que “Aprender de los compañeros a través del comportamiento y los hábitos” obtuvo la puntuación más alta (3.68). Las afirmaciones de CG04 “aprendemos observando a los pares en lugar de documentos” [nuestra traducción] y CG11 “los buenos hábitos se propagan más rápido dentro del grupo” [nuestra traducción] muestran que el aprendizaje informal es el principal canal para la formación del comportamiento ambiental. Sin embargo, los indicadores relacionados con el aprendizaje estructurado, como los foros y el intercambio formal, solo

alcanzaron 3.60, mientras que “Organizar y fomentar el aprendizaje ecológico a través de actividades prácticas” tuvo la puntuación más baja (3.59). Tanto CG07 como CG15 enfatizan la naturaleza espontánea y fragmentada de las actividades de aprendizaje verde, lo que refleja las limitaciones del enfoque sistemático. Esto es consistente con Gwamanda y Mahembe (2023), quienes sostienen que el clima y la estructura del aprendizaje determinan el grado de transformación de valores en comportamiento.

De lo expuesto anteriormente, resulta evidente que el liderazgo ético tiene un claro impacto en la conducta ciudadana orientada hacia el medio ambiente, pero este impacto se ve amplificado o debilitado según el nivel de educación en valores culturales y la calidad de la comunidad de aprendizaje dentro de la organización. Cuando el liderazgo ético se practica como un proceso educativo continuo, apoyado por la comunicación diaria, el aprendizaje social y mecanismos de empoderamiento, las conductas ambientales tienden a ser más generalizadas y sostenibles. Por el contrario, sin coherencia ni un aprendizaje estructurado, es probable que el impacto del liderazgo se limite al mero cumplimiento, sin lograr desarrollar una conducta ciudadana proactiva e innovadora.

CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio ha aportado pruebas empíricas convincentes sobre el impacto del liderazgo ético en el comportamiento cívico ambientalmente responsable, desde la perspectiva de los valores culturales, la educación y la sociedad del aprendizaje. Basándose en una encuesta a 680 empleados y entrevistas semiestructuradas, los resultados demuestran que el liderazgo ético no solo influye directamente en el comportamiento ambiental voluntario, sino que también desempeña un papel mediador crucial mediante la creación de valores culturales y la promoción de procesos de aprendizaje social dentro de la organización.

En primer lugar, los resultados confirman que el liderazgo ético es principalmente un agente educativo informal, capaz de guiar, transmitir y reforzar los valores culturales asociados a la responsabilidad ambiental. Dar ejemplo, garantizar la equidad y la coherencia en el comportamiento de liderazgo ayuda a que los valores ambientales trasciendan las meras declaraciones y se conviertan en normas de conducta compartidas dentro de la organización.

En segundo lugar, el comportamiento ciudadano orientado al medio ambiente se mantiene en un nivel bastante estable, pero se centra principalmente en el cumplimiento básico y la participación, mientras que las conductas proactivas e innovadoras siguen siendo limitadas.

Esto subraya el papel crucial de un entorno psicológico seguro y de mecanismos de apoyo al aprendizaje para alentar a las personas a superar los riesgos y actuar en favor del medio ambiente.

En tercer lugar, la investigación aclara que la educación en valores culturales y una sociedad del aprendizaje no son meros contextos, sino mecanismos mediadores fundamentales que explican por qué y cómo el liderazgo ético puede generar comportamientos ambientales sostenibles. Cuando las organizaciones funcionan como espacios de aprendizaje donde los valores se repiten mediante la práctica, se refuerzan a través de la interacción y se reflexionan colectivamente, el comportamiento cívico orientado al medio ambiente tiende a ser más generalizado y duradero.

En teoría, la investigación contribuye a ampliar los modelos de liderazgo ético y comportamiento cívico organizacional mediante la integración de enfoques educativos y de la sociedad del aprendizaje, superando así las limitaciones de estudios previos centrados en la psicología individual o las herramientas de gobernanza. En la práctica, los hallazgos sugieren que las organizaciones deben invertir en el desarrollo de líderes como “educadores en valores”, al tiempo que construyen una cultura y estructuras de aprendizaje que los apoyen, si desean promover de manera genuina y sostenible un comportamiento ambientalmente responsable. Estas conclusiones sientan las bases para futuras investigaciones sobre gobernanza sostenible basada en la educación en valores en el contexto de una sociedad del aprendizaje contemporánea.

REFERENCIAS

- Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.074>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2024). Green employee empowerment for environmental organization citizenship behavior: A moderated parallel mediation model. *Current Psychology*, 43, 5685–5702. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04720-z>
- An, M. T. (2023). *The dual paths that ethical leadership drives employees' sustainability behaviors* [Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City].
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221–236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Gwamanda, N., & Mahembe, B. (2023). The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2108. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>
- Habiba, U., Kausar, S. S. T., Waqas, A., & Ullah, K. (2019). The relationship between ethical leadership and work engagement: Moderation of Machiavellianism. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 1447–1459. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i3/5808>
- Hoduc, H., et al. (2022). The changes in education policy in the context of educational innovation in Vietnam. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 26(esp. 1), e022043. <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.1.16772>
- Hong, V. V. (2022). Education patriotism from education of traditional cultural values. *Synesis*, 14(2), 20019–134. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2196>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13–26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da>
- Liu, X., & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1097655. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- Luong, V. N., et al. (2022). Papel educacional das redes sociais na comunicação de políticas no Vietnã. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 26(esp. 1), e022037. <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.1.16513>
- Parboteeah, K. P., & Kapp, E. A. (2008). Ethical climates and workplace safety behaviours: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9452-y>

- Phan, T., Baird, K., & Su, S. (2018). Environmental activity management: Its use and impact on environmental performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 651–673. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2686>
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180–194. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2.1118>
- Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2373. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>
- Su, S., Baird, K., & Phan, T. (2024). The association between ethical leadership and environmental activity management: The mediating role of employee environmental empowerment. *Advances in Accounting*, 65, 100682. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2023.100682>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: The mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 683101. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683101>
- Vu, V. H. (2021). Management of educational activities in schools towards the approach of learners' competency: A case study of a high school. *Nuances: Estudos sobre Educação*, 32, e021005. <https://doi.org/10.32930/nuances.v32i00.9118>
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multidimensionality of ethical climate in organisations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67–77. <https://doi.org/10.1023/A:1017962229330>
- Wolmarans, J. (2014). *The effect of core ethical values on ethical leadership, organisational justice, ethical climate and leader effectiveness* [Master's thesis, Stellenbosch University]. <http://hdl.handle.net/10019.1/86357>

CRedit Author Statement

- ☐ **Agradecimientos:** Los autores agradecen sinceramente a los 680 participantes de la encuesta y valoran sus valiosos comentarios, que ayudaron a mejorar este estudio.
 - ☐ **Financiación:** Esta investigación no recibió ningún tipo de apoyo financiero.
 - ☐ **Conflictos de interés:** No existe ningún conflicto de interés.
 - ☐ **Aprobación ética:** Esta investigación se rige por la normativa ética de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley n.º 93/2025/QH15), que abarca la integridad científica, la ética profesional, la organización y el funcionamiento de la ciencia y la tecnología, la evaluación científica, los sistemas de información y la transformación digital. Todos los participantes fueron voluntarios y no fueron coaccionados ni persuadidos; sus derechos, dignidad y autonomía fueron respetados y protegidos mediante las medidas pertinentes.
 - ☐ **Disponibilidad de datos y materiales:** Todos los datos de la investigación son confidenciales.
 - ☐ **Contribuciones del autor:** El autor On Dang VAN es el autor principal de este artículo.
-

Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação
Corrección de pruebas, formato, estandarización y traducción

