

## LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA DESDE UNA PERSPECTIVA DOCUMENTAL

**Edison Damián Cabezas Mejía**

✉ edcabezas@espe.edu.ec

Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE -  
Ecuador**Manuelita Cabezas Mejía**

✉ mecabezas3@espe.edu.ec

Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE -  
Ecuador**Cristina Maribel Nasimba Suntaxi**

✉ cmnasimba@espe.edu.ec

Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE -  
Ecuador**Johana Torres Santamaría**

✉ jbtorres@espe.edu.ec

Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE -  
Ecuador

### RESUMEN

Este artículo presenta una crítica a la realidad de las organizaciones deportivas del país, a quienes fungen como administradores deportivos; ahí radica la importancia de analizar dimensiones como: la ética, la moralidad, la administración deportiva, el liderazgo, la gestión y otros elementos necesarios que obligatoriamente deben conocer, dominar y aplicar; para ser reconocidos como líderes que encaminan a la consecución de los objetivos organizacionales. El método utilizado fue una revisión de la literatura académica, es decir una investigación de tipo documental; un nivel de estudio descriptivo y su enfoque fue el cualitativo; bajo un criterio técnico y constructivo con el fin de comprender e interpretar la realidad, para analizarla e interpretarla y luego explicarla. La ética no puede estar apartada de las acciones administrativas del dirigente deportivo, en el sentido personal y profesional; porque sí, queremos un líder inspirador, visionario que encamine al logro de estándares de calidad; este administrador deportivo debe ser y parecer.

**Palabras claves:** ética, administración deportiva, organizaciones deportivas, moralidad, corrupción.

### ABSTRACT

This article presents a critique of the reality of the sports organizations of our country, who serve as sports administrators; Therein lies the importance of analyzing dimensions such as: ethics, morality, sports administration, leadership, management and other necessary elements that must necessarily know, dominate and apply, to be recognized as leaders who aim to achieve organizational objectives. . The method used was a review of the academic literature, that is, a documentary-type investigation, a level of descriptive study and its approach was, the qualitative one; because he sought to understand and interpret reality, to analyze and interpret it and then explain it. Ethics cannot be separated from the administrative actions of the sports leader, personal and professional; because if we want an inspiring, visionary leader that leads to the achievement of quality standards; this sports manager must be and seem.

**Keywords:** Marketing, Ethics, Sports Administration, Sports Organizations, Morality, Corruption.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de la corrupción se ha convertido en uno de los asuntos más rivalizados en la opinión pública de Latinoamérica en las dos últimas décadas; este problema se ha convertido en uno de los más recurrentes en el día a día en nuestra sociedad; hasta “parece” que ya es normal escuchar tanto en instituciones públicas o privadas casos de corrupción en forma reiterada, afectando de manera directa al normal desenvolvimiento en la administración y a la vez en la calidad de vida de las personas; en este sentido todos proponen soluciones, pero ninguna de ellas se llegan a cristalizar.

Dentro de la filosofía, un lugar especial ocupa la ética; por ello uno de los grandes filósofos que abordó esta temática fue Aristóteles, quien manifestaba que una de las condiciones naturales del ser humano, es la vida en sociedad; siendo necesario que el ser humano desenvuelva un control sobre sus instintos a través de principios y valores.

A la vez Confucio pretende desarrollar una profunda moralidad e ilustración en los funcionarios públicos. También sin duda Kant, quien en su obra el imperativo categórico, conocida como el principio supremo de la moralidad, nos brinda una herramienta capaz de proveernos una orientación sobre la forma de conducirse tanto en la vida pública como en la vida privada.

En términos de la ética, es importante destacar, que este término proviene del griego *ethos* y se traduce como conducta, costumbre. Según la Real Academia Española. RAE (2020), la ética es un

conjunto de principios que determinan la conducta

Desde un punto de vista filosófico es una disciplina que estudia los principios que determinan la buena conducta, teoría o ciencia del comportamiento moral.

Dentro de este marco se asume en la presente investigación, como objetivo del manuscrito; identificar la estrecha relación existente entre la ética en la administración deportiva, en sus diferentes fases del proceso administrativo. La finalidad del estudio inicia desde una aproximación teórica a la realidad, afinando el problema propuesto y buscando respuestas explicativas de estos fenómenos estudiados, mediante una selección y búsqueda a través de fuentes de información primaria; tales como libros, artículos, tesis, entre otras fuentes, convirtiéndose en este sentido, en una investigación de tipo documental.

Así mismo se contrastará y/o confirmará con diferentes estudios previos que relacionan a las variables de estudio propuestas; este tipo de investigación no se limita solamente a ello, la intención es proponer alternativas de solución que generen mejores procesos en la planeación, organización, dirección, toma de decisiones, control, liderazgo, gestión de recursos, emprendimiento, manejo de la información entre otras prácticas e ilustraciones que son claves para tomar decisiones acertadas.

Sobre su validez legal, la presente investigación se sustenta legalmente de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, el eje 3 que recita “Más sociedad, mejor Estado. Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social”. (p.9)

La utilidad práctica del documento se fundamenta en la necesidad de crear una nueva cultura organizacional, dejar atrás esos paradigmas tradicionalistas; que cualquier persona puede desempeñar funciones relacionadas en el campo de la administración deportiva; totalmente errado, en la actualidad es necesario para una buena actuación, poseer elementos académicos en el área de conocimiento de la administración, para así lograr los objetivos y fines estratégicamente definidos, en las políticas del Estado.

Según Heinemann, en su investigación de tipo descriptiva titulada “Ética de la responsabilidad en las organizaciones deportivas” señala que los criterios fundamentales para las organizaciones deportivas y también examina si es posible que haya libertad de decisión en un sistema de libre mercado, donde la competencia es la clave de su funcionamiento, la conclusión relevante es que los problemas éticos que pueden aparecer e influir de las formas más variadas y muchas veces sutiles en las actuaciones de quien está al frente de las organizaciones deportivas y difícil que estos problemas se solucionen con la simple apelación a los principios éticos universales; más bien se trata de la responsabilidad individual de cada miembro de una organización.

Por lo anteriormente expuesto se procede a fundamentar las variables propuestas en el estudio, ética como variable independiente y administración deportiva como variable dependiente.

### Ética

Según el Instituto Nacional de Administración Pública. (2017) “La ética es la parte de la

filosofía que estudia la moralidad de los actos humanos las conductas libremente realizadas por el hombre tras un juicio racional de conciencia orientados a su bondad” (p.16). En concordancia, el obrar es moralmente bueno lo que se establece es que “hay que hacer el bien y evitar el mal” en otras palabras el bien obliga y esta cuando es autónoma, se vuelve normal o incondicional en el diario vivir.

En este orden de ideas, Lugo, A. (2015) menciona a la República de Platón y alude las características y cualidades del servidor público, ahí advierte la doble dimensión del hombre, el ser humano y el ciudadano, quien desempeña un papel protagónico en la estructura social y política; en este sentido es importante destacar que Platón señala que la virtud del ser humano se fundamenta en hacer el bien, sin embargo se presentan tendencias que desvían su conducta que corrompen su comportamiento, tanto en su dimensión individual, como en lo social.

En la actualidad se vive tiempos muy difíciles, el egoísmo ha llegado a su mayor plenitud, esos sentimientos de solidaridad, gratitud y empatía han desaparecido; donde es común enterarse de actos de corrupción, confusión y otros.

Para Kant, la ley moral impone a todo lo racional, exigencias categóricas sobre lo que tiene que hacer o evitar, y exigencias que obligan con entera independencia de sus inclinaciones, propósitos, deseos o intereses.

Sobre el asunto, en cuanto a si los actos humanos son “correctos” o “incorrectos”, o “justos” o “injustos” se cree que deben ser fundamentados en conocimiento y

normas racionales, en donde la ética se presente como una ciencia normativa por su jerarquía en el actuar de las personas; por ello la finalidad de la ética estriba en la aplicación de normas morales, con base a la lealtad, el honor, la honradez y otras que permitirán fortalecer la estructura de la organización de cualquier índole.

### Principios éticos

Entre los principios éticos más relevantes en la administración deportiva se destaca los siguientes:

- Interés general
- Legalidad
- Igualdad
- Idoneidad
- Buen Gobierno
- Transparencia
- Responsabilidad

No basta con conocer e identificar formalmente la existencia de valores y principios que modelan la vida del ciudadano. Se cree que el actual reto es aplicar de manera efectiva los valores, principios y normas éticas, tanto de forma individual y en la sociedad.

### El debate ética – moral.

Según Bautista, O. (2005) “Para unos la ética es colectiva y la moral personal, para todos, la ética es laica y la moral religiosa lo que es cierto es que los griegos fueron los primeros en hablar de ética y los romanos de moral” (p.18)

### La corrupción, uno de los principales

### problemas del mundo en la actualidad.

Al inicio del documento se afirmó que se observa un crecimiento de actos de corrupción en el mundo, en este orden de ideas Transparencia Internacional da cuenta de ello, según su informe. Índice de Percepción de la Corrupción del 2016, más de las dos terceras partes de los países son parte de la corrupción; en este sentido significa que la mayor parte de los países funcionan bajo diferentes mecanismo de lo legal, las leyes no se cumplen, se desperdicia una gran cantidad de papel y tinta que no van más allá del formalismo; un grave error que se comete, al utilizar como prueba en contra de esta inmoralidad; tal vez consecuencia de un común denominador; el abuso de poder en beneficio de aspectos personales y grupales, a través de las instituciones que representan, asimismo el obtener prebendas de los cargos, enquistarse en los cargo en forma indefinida; son algunas de las causas más relevantes de la corrupción. Con respecto a lo mencionado Castellanos, J. (2018) afirma la estrecha relación existente entre el deporte y el derecho que es algo evidente en lo sociedad actual.

### La corrupción en el ámbito público.

Doig, A. (2001) menciona que la corrupción actualmente, tiene un lugar frecuente en las sociedades donde los empleados tiene un imponente poder discrecional, rinden cuentas de forma limitada y existe muy poca transparencia en las operaciones del gobierno; en tales sociedades, las instituciones de la sociedad civil y el sector privado independientemente a menudo son débiles o están poco desarrolladas; se identifica que la corrupción posee dos

actores: los políticos y los funcionarios públicos, por ello se identifica dos tipologías de corrupción, que van de la mano, casi imposible separarlas, siendo una mezcla de complicidades: corrupción política y administrativa.

### **Administración deportiva**

La Administración Deportiva, para alcanzar la plenitud de sus aspiraciones sociales y de promoción de la colectividad, debe poseer un alto grado de eficacia gestora, puesto que en otro caso su fracaso debilitaría, de forma muy sensible, la justificación de este hecho irreversible en el terreno de las doctrinas e ideologías sociales de la asunción e impulsión estatal o pública del deporte. Betancourt, J (2003).

Según Koontz, H. (1994) “la administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección, y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización” (p48). En torno al tema otro clásico, Chiavenato, I. (2007) afirma “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (p10). Estas definiciones de autores contemporáneos coinciden en ciertos aspectos en sus definiciones; pues Koontz plantea que la administración es una ciencia, proporcionando a la administración un grado de complejidad y responsabilidad, convirtiéndose en un objeto universal, metódico, predictivo, verificable, entre otras características del conocimiento científico que se relaciona

con la ciencia. Asimismo Chiavenato uno de los autores clásicos menciona que existen cuatro pilares en la administración: planificar, inicia con la fijación de los objetivos, estrategias y políticas organizacionales; organizar se relaciona con ciertos cuestionamientos ¿Quién lo hará?, ¿de qué forma?; es todo lo que tiene que ver con las tareas planificadas; dirigir se entiende en la función que comprende motivar a sus seguidores, guiar a sus seguidores, utilizando los mejores canales de comunicación; y controlar, si los objetivos y metas planteadas por la organización se ha dado cumplimiento, importante destacar que el control se realiza en distintos niveles: estratégico, táctico y operativo; teniendo así un control integral de la organización.

### **Gestión**

Según Garzón, C. (2011) “son aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad” (p.31). En concordancia a lo mencionado la gestión se relaciona con “acción” pero con el propósito de ejecutar los objetivos previamente establecidos, de modo que la gestión en una organización se refiere a la realización de las funciones básicas de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar.

### **Organizaciones deportivas exitosas**

Acosta, R. (2005) En torno a las organizaciones deportivas afirma “cualquier organización deseosa de cumplir y coordinar con el éxito las actividades diarias debe mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros, facilitar la participación masiva



en su deporte; asegurar la disponibilidad de material deportivo de alta tecnología y crear las condiciones apropiadas para la organización de eventos deportivos que aseguren competitividad para sus deportistas, más entretenimiento para los espectadores, mayor interés para los medios y más satisfacción para los patrocinadores, sin embargo la organización sólo puede asumir estas responsabilidades siempre y cuando haya logrado una organización adecuada, una administración eficaz y un gestión profesional (p.8).

Para que las organizaciones alcancen el éxito, es importante contar con organizaciones deportivas flexibles, dispuestas al cambio; que puedan operar en entornos adversos (intereses personales, pugna entre directivos, falta de presupuesto, obstáculos políticos o cualquier acción perturbadora) ésta capacidad se la conoce como resiliencia, capacidad de una organización para anticiparse prepararse y adaptarse al cambio que pueda sufrir y afectar la estabilidad de una organización.

El éxito de las organizaciones se alcanzará, si estas estructuras se preparan reconociendo sus carencias, adoptando estrategias correctivas; en este sentido Acosta, R. (2005) propone “un cambio urgente de actitud y comportamiento por parte de todos los líderes del deporte y de todas las personas involucradas en la administración y la gestión del deporte” (p.13). Los gerentes deportivos necesitan estar en constante aprendizaje y capacitación, de esta manera desarrollaran habilidades gerenciales contemporáneas, considerando en la actualidad el arte de liderar es un elemento de la gerencia, por lo cual los líderes deben cumplir deberes fundamentales para ser reconocidos como

tal; entre estos se enlistan los siguientes:

- Instaurar e implementar un plan de actividades
- Determinar la estructura de una organización deportiva
- Dirigir y motivar a la gente
- Lidar con factores internos
- Hacer frente a los factores externos
- Controlar la organización
- Tomar decisiones
- Mejorar la comunicación
- Trabajar con los medios de comunicación
- Entender el significado del liderazgo

Los tiempos han cambiado de manera sustancial, las actitudes y comportamientos de directivos y deportistas, en años pasados son diferentes a las actuales; se necesita que los objetivos del organismo deportivo se alineen a los propósitos y estos a las políticas (fines) planteadas por el estado; quiere decir que debe existir una planificación estratégica en los organismos deportivos, sea en el barrio, cantón, provincia o nacional; así mismo volverse resilientes, para solucionar problemas de índole internos como externos que no alteren lo planificado, y un punto decisivo en la buena marcha de la organización; la comunicación.

### **La tarea del liderazgo en la administración deportiva.**

De acuerdo a Soto, E y Cárdenas, J. (2007) “El líder es el que se sitúa al frente. Pero no es el único, ni todo puede depender de él. El líder no es más que el motor de la organización. El liderazgo tiene una cara interior, de cara a la organización, y otra tarea exterior, es decir, su proyección sobre la sociedad” (p.142).

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación de enfoque cualitativo, acudió a un análisis documental empleando predominantemente registros de libros y artículos como fuente de información; con un nivel de un nivel de estudio descriptivo, retrospectivo en el año 2019.

El abordaje metodológico parte de una investigación holística de diseño documental tomando en cuenta lo que señalan Cabezas, Andrade y Torres. (2018), quienes afirman que la investigación documental “es aquella que persigue recopilar la información con el objetivo de enunciar las teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos y procesos. Este tipo de información se la extrae a través de un nivel investigativo de tipo exploratorio” (p.70).

éticos que se aplican en los procesos que componen los pilares de la administración deportiva, esta falta de conocimiento no permite el desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ello el deporte ecuatoriano necesita urgentes dirigentes o administradores formados; el país tiene un problema de idoneidad de la dirigencia; se evidencia en el deporte ecuatoriano que un buen porcentaje de dirigentes deportivos carecen de suficientes conocimientos para dirigir; razones diversas como la designación a través de la ley del deporte e influencias de las autoridades del gobierno de turno entre otros. Debería respetarse la autonomía de los organismos deportivos, que ellos elijan a sus directivos, y no como se lo viene realizando desde el año 2010, fecha en la que cambió la ley del deporte (Art. 36); urgente proponer un cambio a la ley del deporte.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el Ecuador, todavía no existe una profesionalización de la administración deportiva, las autoridades del deporte ecuatoriano, son gente que aprendió a través de la gran experiencia en el campo, sin embargo este conocimiento empírico, es decir destrezas que perfeccionaron durante el día a día en sus actividades dirigiendo el deporte; por ello la ineficacia de las organizaciones deportivas, se debe al desconocimiento de como plantear una visión y misión impulsadora, principalmente a la carencia de una fuerza motriz basada en el desarrollo de las capacidades administrativas. Importante sería combinar la experiencia con el conocimiento aprendido en la academia, y así ser competitivos a nivel regional y mundial.

Probablemente los dirigentes deportivos desconocen de dichos procedimientos

Las personas se han conformado con ver a los dirigentes deportivos compensar su falta de conocimiento, participando en cursos de administración deportiva de apenas 40 o 60 horas; creyendo que es suficiente y pensar que están preparados para liderar la organización deportiva al cual representan; sería importante conocer cuántos proyectos los dirigentes deportivos han presentado a los órganos rectores del deporte ecuatoriano. Esta debilidad se la atribuye a la falta de carreras en administración deportiva de tercer o cuarto nivel en educación superior, donde exista un proceso riguroso de formación académico e investigativo, que este orientado a la administración del deporte, profundizando en campos específicos del conocimiento como: liderazgo, administración, ética, contabilidad, finanzas, gobernanza, gestión estratégica, desarrollo de proyectos, entre otras de igual importancia. Esta

realidad ha contribuido al estancamiento de una verdadera evolución del deporte ecuatoriano.

También se considera relevante la opinión de algunos autores:

Castillo, Fuentes y Portillo (2015) en sus conclusiones afirman; cuanto más profundos sean los valores y más firmemente se los sustente, más intenso será el concepto de identidad y mayor será la confianza que la sociedad otorgue a la empresa y sus productos brindándole reconocimiento e imagen.

Gómez, M. (2017) coincide en sus conclusiones, y afirma que; es indispensable una formación y educación en valores morales y éticos en los ciudadanos, empleando como eje transversal en toda la formación académica los valores, la ética y la profesionalización a fin de evitar esquemas de corrupción en todas sus manifestaciones.

En el año 2010 Ginés, M concluyó en su trabajo; el liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; antes, al contrario, emerge como una necesidad.

La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder. Dicho autor coincide con Nájera en el 2016, en su estudio; las organizaciones al igual que las personas, comiencen a darse cuenta que en la actualidad sus acciones tienen cada vez mayor repercusión en lo que pasa en su entorno, por tal motivo se incrementa la necesidad de que las organizaciones actúen con una conducta ética.

Los autores coinciden en ciertos elementos, para tal efecto existe una relación directamente proporcional, mientras más profundos sean los principios y valores cultivados en casa y en los procesos de aprendizaje cultivados como ejes transversales en su formación académica de las personas que lideran las organizaciones; la confianza será un elemento que les otorgue reconocimiento en el desarrollo de su gestión administrativa al frente de la organización que lidera, de esta manera minimizaremos los posibilidades de uno las problemas sociales que en la sociedad actual se está desarrollando; la corrupción.

De las evidencias anteriores cuando se habla de ética en la dirigencia deportiva, es indispensable que no se pierda el principio de servicio al deporte en el ámbito amateur, considerando que faltar al principio ético es asumir cargos sin el conocimiento específico en materia deportiva. Así mismo cuando se selecciona a los colaboradores se debe siempre aplicar los valores éticos y seleccionar al más capacitado para desempeñar un puesto. Y cuando se aplica la ética en los entrenadores se debe entender que los mismos siempre deben pensar que deben mantener una conducta que fortalezca el prestigio de la actividad profesional y evidencie su voluntad al servicio de la entidad a la que representa, se debe desarrollar credibilidad por estar siempre comprometido con la verdad, con la búsqueda de precisión, imparcialidad y la diferenciación entre el interés individual y el bien común; todo esto se relaciona cuando un entrenador está seleccionando a los mejores deportistas que representen a un determinado lugar.



## 5. CONCLUSIONES

- Existen un sinnúmero de estudios de campo de tipo cualitativo y cuantitativo, que indican la importancia del significado de la ética en la administración del deporte, por ello se concluye que los dirigentes deportivos, y personas vinculadas a los organismos deportivos, rara vez deben tomar decisiones que no entrañen alguna decisión o faceta de la ética y está inmersa en el día a día en los problemas internos y externos que deben solucionar; estas decisiones o actos que podrán estar en entredicho entre el bien y el mal, la justicia frente a la injusticia, o entre la imparcialidad y la parcialidad; indudable que podrán surgir discrepancias al curso de la decisión tomada, pues ahí está el valor de la toma de decisiones bajo criterios fundamentados en la ética del ser humano.
- Castillo, Fuentes, Porillo (2007) y Gómez (2017). Coinciden en una relación directamente proporcional mientras más profundos sean los principios y valores cultivados, mayor será la credibilidad que tengan estas organizaciones deportivas. Por ello si se pretende aplicar un modelo de la administración con ética, los gerentes deben cultivar la sabiduría ética en la administración, con ello el clima de su organización será ético y si se logra este acometido, los objetivos planteados serán alcanzables, aportando así a la consecución del fin planteado en las políticas del estado ecuatoriano.
- Como conclusión final se destaca que la ética no puede estar apartada de las acciones administrativas del dirigente deportivo en sus acciones personales

y profesionales; porque si se busca un líder inspirador, visionario que encamine al logro de estándares de calidad, este administrador deportivo debe ser y parecer.

## 6. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, R. (2005) Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas Editorial Paidotribo. [http://egdf.com.ar/wp-content/uploads/2018/05/Gesti\\_\\_n\\_y\\_administraci\\_\\_n\\_de\\_organizaciones\\_deportivas.pdf](http://egdf.com.ar/wp-content/uploads/2018/05/Gesti__n_y_administraci__n_de_organizaciones_deportivas.pdf)
2. Bautista, Oscar. (2005) La ética y la corrupción en la política y la administración pública. Universidad Complutense de Madrid. [https://eprints.ucm.es/7816/1/tesis-maestr%C3%ADa\\_2.pdf](https://eprints.ucm.es/7816/1/tesis-maestr%C3%ADa_2.pdf)
3. Cabezas, Andrade y Torres (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica Quito – Ecuador. Editorial ESPE. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15413>
4. Castellanos, J. (2018) Corrupción y buen gobierno en el deporte Breve análisis del caso Soule. Revista Internacional de Éticas Aplicadas. Núm.27, pp. 115-130. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000217>
5. Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría General de la Administración. McGraw Hill. 7ª Ed. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
6. Doig, Alan, Riley, Stephen, (2011) “La corrupción y estrategias. <file:///C:/Users/edcabezas/Downloads/267-Texto%20del%20ar>

- t%C3%ADculo-267-1-10-20110520.pdf
7. El Instituto Nacional de Administración Pública. (2017). Ética y Administración Pública. Elementos para la formación de una conducta íntegra en los servidores públicos. Vol. LII, Nun.3 <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/rap144.pdf>
  8. Gómez, M. (2017) Ética y Administración Pública Elementos para la formación de una conducta íntegra en los servidores. Vol. LII, Nun.3 Toluca- México. <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/rap144.pdf>
  9. Heinemann, K. (2006). Ética de la responsabilidad en las organizaciones deportivas. Vol. LXIV, N° 44, pp. 153-176 <file:///C:/Users/edcabezas/Downloads/32-32-1-PB.pdf>
  10. Koontz, H. (1994). Elementos de Administración. D.F. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericanade [https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n\\_14\\_ed\\_-\\_Harold\\_Koontz\\_Wehrich\\_y\\_Cannice](https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Wehrich_y_Cannice)
  11. Lugo Verduzco, Adolfo. (2015). "La Ética en el Servicio Público", Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de s de la UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1374/15.pdf>
  12. Lugo Verduzco, Adolfo., op. Cit., p. 223.
  13. Nájera, S. (2016). El rol de la ética en los estilos de liderazgo. INNOVA Research Journal, Vol. 1. Núm.5 14-18. <file:///C:/Users/edcabezas/Downloads/26-Textodelartculo-87-1-10-201606071.pdf>
  14. Real Academia Española. (2017). Diccionario de la Lengua Española. RAE.
  15. Transparencia Internacional, Índice de Percepción de la Corrupción (2016) [http://transparencia.org.es/wpcontent/uploads/2017/01/tabla\\_sintetica\\_ipc-2016.pdf](http://transparencia.org.es/wpcontent/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf)
  16. Soto, E y Cárdenas, J. (2007) Ética en las Organizaciones. Mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v. [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143\\_u7.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf).