

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**La Relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*: el Efecto
Moderador del Clima Ético Organizacional**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Doctoranda Dña Maria Leonor Nunes dos Reis

Dirigida por:

Profesora Dra. Sandra Escamilla Solano (Universidad Rey Juan Carlos)

Profesora Dra. Irina Saur-Amaral (Universidade Europeia)

Profesora Dra. Maria Angeles Revilla Camacho (Universidad de Sevilla)

Noviembre 2016

La profesora Dra. Irina Saur-Amaral, adscrita en la Escola de Ciéncias Sociais e Empresariais de la Universidade Europea; en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctora y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral “LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO ÉTICO Y EL WORK ENGAGEMENT: EL EFECTO MODERADOR DEL CLIMA ÉTICO ORGANIZACIONAL”, presentada por la doctoranda Dña. María Leonor Nunes dos Reis.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseo destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Madrid 21 de octubre de 2016



Fdo. Irina Saur-Amaral

La profesora Dra. Sandra Escamilla Solano, adscrita al Departamento Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid; en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctora y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral “LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO ÉTICO Y EL WORK ENGAGEMENT: EL EFECTO MODERADOR DEL CLIMA ÉTICO ORGANIZACIONAL”, presentada por la doctoranda Dña. María Leonor Nunes dos Reis.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseo destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Madrid 21 de octubre de 2016

Fdo. Sandra Escamilla Solano

La profesora Dra. María Ángeles Revilla Camacho, adscrita al Departamento Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing) de la Universidad de Sevilla; en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctora y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral “LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO ÉTICO Y EL WORK ENGAGEMENT: EL EFECTO MODERADOR DEL CLIMA ÉTICO ORGANIZACIONAL”, presentada por la doctoranda Dña. María Leonor Nunes dos Reis.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseo destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Madrid 21 de octubre de 2016

Fdo. María Ángeles Revilla Camacho

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**La Relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*: el Efecto
Moderador del Clima Ético Organizacional**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Doctoranda Dña Maria Leonor Nunes dos Reis

Dirigida por:

Profesora Dra. Sandra Escamilla Solano (Universidad Rey Juan Carlos)

Profesora Dra. Irina Saur-Amaral (Universidade Europeia)

Profesora Dra. Maria Angeles Revilla Camacho (Universidad de Sevilla)

Noviembre 2016

DEDICATORIA

A los audaces y a los que continuamente luchan por algo mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis orientadoras - Profesoras Sandra Solano (URJC), Irina Saur-Amaral (Universidade Europeia) y María Ángeles Revilla (US) – por las sugerencias, apoyo y orientación; al profesor Pedro Ferreira, de la Universidad Portucalense (UPT), por los primeros pasos; a la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) y al Instituto Portugués de Administración y Marketing (IPAM) y a las personas pertenecientes a las mismas instituciones que contribuyeron a que este proyecto se convirtiese en realidad.

Agradezco a la PT Innovación y Sistemas (del grupo PT Portugal), actual Altice Labs (del grupo Francés Altice), por la colaboración y sociedad, y también a los empleados de estas entidades que de forma rápida y voluntaria integraron el estudio.

Un agradecimiento especial a Jorge, mi esposo y compañero de vida, por la paciencia, comprensión y ayuda en todos los momentos.

Índice

1. Introducción.....	16
2. Revisión de la Literatura.....	21
2.1. El Liderazgo Ético.....	21
2.1.1. Liderazgo, liderazgo ética e estilos de liderazgo.....	22
2.1.2. Liderazgo Ético: el concepto.....	24
2.1.3. Características del liderazgo o del Líder Ético: estudios.....	25
2.1.4. Antecedentes y consecuencias del Liderazgo Ético.....	29
2.2. El Clima Ético Organizacional.....	42
2.2.1. Clima Ético Organizacional: el concepto.....	42
2.2.2. Modelo teórico del Clima Ético Organizacional.....	43
2.2.3. Modelo empírico del Clima Ético Organizacional.....	48
2.2.4. Antecedentes y consecuencias del Clima Ético Organizacional.....	55
2.3. El <i>Work Engagement</i>	59
2.3.1. <i>Work Engagement</i> : el concepto.....	60
2.3.2. <i>Work Engagement</i> : estudios.....	64
2.3.3. Antecedentes y consecuencias del <i>Work Engagement</i>	65
3. Objetivos de la Investigación.....	76
4. Hipoteses y Modelo a Contrastar.....	79
4.1. Formulación de Hipótesis.....	79
4.2. Modelo Propuesto.....	82
5. Metodología de la Investigación.....	84
5.1. Método de la Investigación.....	85
5.2. Variables de la Investigación.....	89

5.3. Universo / Muestra de la Investigación.....	92
5.4. Instrumentos de Medida de los Constructos.....	95
5.5. Procedimientos.....	99
5.5.1. Procedimientos de recogida de datos.....	99
5.5.2. Procedimientos de análisis de datos.....	101
6. Análisis de Datos y Resultados.....	107
6.1. Caracterización de la Muestra.....	107
6.2. Análisis Factorial de los Ítems de cada Escala.....	113
6.2.1. Escala de Liderazgo Ético.....	113
6.2.2. Escala del Clima Ético Organizacional.....	115
6.2.3. Escala del <i>Work Engagement</i>	126
6.3. Análisis de la Fiabilidad de las Escalas de Medida.....	131
6.4. Validez Convergente de las Escalas.....	132
6.5. Validez Discriminante de las Escalas.....	137
6.6. Análisis Descriptivo de los Constructos.....	143
6.6.1. Liderazgo Ético.....	143
6.6.2. Clima Ético Organizacional.....	145
6.6.3. <i>Work Engagement</i>	150
6.7. Estadística Inferencial.....	155
6.7.1. Análisis correlacional.....	155
6.7.2. Análisis de regresión entre el Clima Ético Organizacional y el <i>Work Engagement</i>	156
6.7.3. Análisis de regresión entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional.....	162
6.7.4. Análisis de regresión entre el Liderazgo Ético y el <i>Work Engagement</i>	164
6.7.5. Análisis del modelo – ecuaciones estructurales.....	166

6.7.6. Análisis del efecto de moderación del Clima Ético Organizacional (CEO) en la relación entre el Liderazgo Ético y el <i>Work Engagement</i>	167
6.7.7. Objetivos específicos.....	169
7. Discusión de Resultados.....	178
8. Conclusiones.....	184
9. Bibliografía.....	204
Anexos.....	234

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Definiciones de Liderazgo Ético.....	24
<i>Tabla 2.</i> Características del Líder Ético de acuerdo con diferentes autores.....	28
<i>Tabla 3.</i> Resumen de los estudios que usaron el cuestionario del clima ético (ECQ).....	53
<i>Tabla 4.</i> Definición de los constructos del engagement en el trabajo y la forma de medición.....	63
<i>Tabla 5.</i> Antecedentes del <i>Work Engagement</i>	67
<i>Tabla 6.</i> Estudios de los antecedentes y consecuencias del <i>Work Engagement</i>	71
<i>Tabla 7.</i> Descripción, clasificación y caracterización de las variables en estudio.....	89
<i>Tabla 8.</i> Ficha técnica de la encuesta.....	94
<i>Tabla 9.</i> Clasificación de los índices de ajuste necesarios en los modelos de ecuaciones estructurales.....	103
<i>Tabla 10.</i> Clasificación de los valores de consistencia interna (Alfa de Cronbach).....	104
<i>Tabla 11.</i> Caracterización sociodemográfica de la muestra.....	107
<i>Tabla 12.</i> Función desempeñada en la PT Innovación y Sistemas.....	109
<i>Tabla 13.</i> Tiempo de trabajo en la PT innovación y Sistemas.....	111
<i>Tabla 14.</i> Tiempo con el jefe actual.....	112
<i>Tabla 15.</i> Variancia total explicada de los ítems del Liderazgo Ético.....	113
<i>Tabla 16.</i> Extracción de factores por rotación varimax de los ítems del Liderazgo Ético.....	114
<i>Tabla 17.</i> Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la escala de Liderazgo Ético.....	115
<i>Tabla 18.</i> Variancia total explicada ítems de la escala de Clima Ético Organizacional.....	116
<i>Tabla 19.</i> Extracción de factores por rotación varimax de los ítems del Clima Ético Organizacional.....	117

<i>Tabla 20.</i> Análisis factorial de extracción de factores de los ítems del Clima Ético Organizacional (3 factores).....	120
<i>Tabla 21.</i> Extracción de factores con rotación varimax de los ítems del Clima Ético Organizacional.....	121
<i>Tabla 22.</i> Análisis factorial de los ítems del Clima Ético Organizacional (2 factores).....	124
<i>Tabla 23.</i> Extracción de factores con rotación varimax de los ítems del Clima Ético Organizacional.....	124
<i>Tabla 24.</i> Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la escala de Clima Ético Organizacional.....	125
<i>Tabla 25.</i> Análisis factorial de los ítems relativos a la escala de <i>Work Engagement</i>	126
<i>Tabla 26.</i> Extracción de factores con rotación varimax de los ítems del <i>Work Engagement</i>	127
<i>Tabla 27.</i> Análisis factorial y porcentaje de variancia de los ítems del <i>Work Engagement</i> ..	129
<i>Tabla 28.</i> Extracción de factores con rotación varimax del <i>Work Engagement</i>	129
<i>Tabla 29.</i> Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la escala de <i>Work Engagement</i>	130
<i>Tabla 30.</i> Valores de alfa de Cronbach para las diferentes escalas y sub-escalas.....	131
<i>Tabla 31.</i> Resultados relativos a los ítems del Clima Ético Organizacional en función del Tipo de Función desempeñada en la empresa.....	132
<i>Tabla 32.</i> Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Clima Ético Organizacional por Tipo de Función.....	133
<i>Tabla 33.</i> Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Liderazgo Ético por Tipo de Función desempeñada.....	134
<i>Tabla 34.</i> Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Liderazgo Ético por Tipo de Función.....	135

<i>Tabla 35.</i> Análisis descriptivo de los ítems de la escala de <i>Work Engagement</i> por Tipo de Función Desempeñada.....	135
<i>Tabla 36.</i> Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del <i>Work Engagement</i> por Tipo de Función.....	136
<i>Tabla 37.</i> Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Clima Ético Organizacional por Tiempo en la Función.....	137
<i>Tabla 38.</i> Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Clima Ético Organizacional por Tiempo en la Función.....	138
<i>Tabla 39.</i> Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Liderazgo Ético por Tiempo en la Función.....	139
<i>Tabla 40.</i> Test Kruskal-Wallis para análisis de significancia de las diferencias de Liderazgo Ético por Tiempo en la Función.....	140
<i>Tabla 41.</i> Análisis descriptivo de los ítems de la escala <i>Work Engagement</i> por Tiempo en la Función.....	141
<i>Tabla 42.</i> Test Kruskal-Wallis para análisis de significancia de las diferencias de <i>Work Engagement</i> por Tiempo en la Función.....	141
<i>Tabla 43.</i> Medidas de tendencia central, dispersión y distribución relativos a la escala de Liderazgo Ético.....	143
<i>Tabla 44.</i> Test de Normalidad de la distribución de los resultados de la variable Liderazgo Ético.....	144
<i>Tabla 45.</i> Medidas de tendencia central, dispersión y distribución de la escala general de Clima Ético Organizacional.....	145
<i>Tabla 46.</i> Análisis da normalidad dos resultados da escala de Clima Ético Organizacional (Teste de Kolgomorov-Smirnov e Shapiro-Wilk).....	146

<i>Tabla 47.</i> Análisis de medidas de tendencia central, dispersión e distribución da sub-escala Responsabilidad Social.....	147
<i>Tabla 48.</i> Test de normalidad para la sub-escala Responsabilidad Social.....	148
<i>Tabla 49.</i> Medidas de tendencia central, dispersión y distribución relativas a la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales.....	148
<i>Tabla 50.</i> Test de normalidade para la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales.....	149
<i>Tabla 51.</i> Medidas de tendencia central, dispersion y distribución relativas a la escala de <i>Work Engagement</i>	150
<i>Tabla 52.</i> Test de normalidade relativos a la distribución de los resultados de la escala de <i>Work Engagement</i>	151
<i>Tabla 53.</i> Medidas de tendencia central, dispersión y distribución relativas a la sub-escala Dedicación.....	152
<i>Tabla 54.</i> Test de normalidade de la distribución de los resultados de la escala de Dedicación.....	153
<i>Tabla 55.</i> Medidas de tendencia central, dispersión y distribución de la variable Vigor.....	153
<i>Tabla 56.</i> Test de normalidade de distribución de resultados de la sub-escala Vigor.....	154
<i>Tabla 57.</i> Matriz de correlación entre las variables en estudio.....	155
<i>Tabla 58.</i> Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal explicativo de la relación entre el Clima Ético Organizacional y la Dedicación (Test ANOVA).....	157
<i>Tabla 59.</i> Coeficientes de correlación y determinación.....	157
<i>Tabla 60.</i> Modelo de regresión lineal simple entre Clima Ético Organizacional y Dedicación.....	158
<i>Tabla 61.</i> Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal explicativo de la relación entre el Clima Ético Organizacional y el Vigor (Test ANOVA).....	158
<i>Tabla 62.</i> Coeficientes de Correlación y Determinación de la relación entre CEO y Vigor.	159

<i>Tabla 63.</i> Modelo de regresión lineal simple entre Clima Ético Organizacional y Vigor....	159
<i>Tabla 64.</i> Análisis de significancia del modelo de regresión lineal explicativo de la relación entre Liderazgo Ético y Clima Ético Organizacional (test ANOVA).....	160
<i>Tabla 65.</i> Coeficientes de correlación y determinación de la relación entre CEO y <i>Work Engagement</i>	160
<i>Tabla 66.</i> Modelo de regresión lineal simple de la relación entre <i>Work Engagement</i> y Clima Ético Organizacional.....	161
<i>Tabla 67.</i> Análisis de la significancia del modelo de regressao lineal simple de la relación entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional (test ANOVA).....	162
<i>Tabla 68.</i> Coeficientes de correlación y determinación de la relación entre Liderazgo Ético y CEO.....	163
<i>Tabla 69.</i> Modelo de regressao lineal simple entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional.....	163
<i>Tabla 70.</i> Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal simple de la relación entre el Liderazgo Ético y el <i>Work Engagement</i> (test ANOVA).....	164
<i>Tabla 71.</i> Coeficientes de correlación y determinación en la relación entre Liderazgo Ético y <i>Work Engagement</i>	165
<i>Tabla 72.</i> Modelo de regresión lineal simple de la relación entre Liderazgo Ético y <i>Work Engagement</i>	165
<i>Tabla 73.</i> Coeficientes de regresión relativos a los diferentes efectos directos.....	166
<i>Tabla 74.</i> Modelo de regresión lineal múltiple, relativo al efecto de moderación de la variable Clima Ético Organizacional en la relación entre Liderazgo Ético y <i>Work Engagement</i>	167
<i>Tabla 75.</i> Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal múltiple entre los ítems de LE y el WE (Test Anova).....	170

<i>Tabla 76.</i> Coeficientes de correlación y determinación del modelo de regresión múltiple entre los ítems de LE y el WE (Método Foward).....	170
<i>Tabla 77.</i> Modelo de regresión lineal múltiple de la relación entre ítems de LE y WE.....	171
<i>Tabla 78.</i> Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal múltiple entre los ítems de LE y CEO (Test Anova).....	172
<i>Tabla 79.</i> Coeficientes de correlación y determinación del modelo de regresión múltiple entre los ítems del Liderazgo Ético y el CEO (Método Foward).....	173
<i>Tabla 80.</i> Modelo de regresión lineal múltiple de la relación entre ítems de LE y CEO.....	173
<i>Tabla 81.</i> Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal múltiple entre los ítems de CEO y WE (Test Anova).....	175
<i>Tabla 82.</i> Modelo de Regresión lineal múltiple de la relación entre los ítems del CEO y el WE (Método Foward).....	176
<i>Tabla 83.</i> Modelo de regresión lineal múltiple de la relación entre ítems del CEO y WE...	176

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Antecedentes y consecuencias del Liderazgo Ético.....	33
<i>Figura 2.</i> Representación de los climas éticos teóricos de Victor y Cullen (1987, 1988).....	47
<i>Figura 3.</i> Representación de los climas éticos emergentes de estudios empíricos.....	49
<i>Figura 4.</i> Modelo Explicativo de los efectos directos y de moderación de las variables en estudio.....	82
<i>Figura 5.</i> Gráfico del volumen de respuestas diarias.....	101
<i>Figura 6.</i> Local de Trabajo.....	108
<i>Figura 7.</i> Tipo de Vínculo.....	109
<i>Figura 8.</i> Afiliación anterior.....	111
<i>Figura 9.</i> Scree plot indicativo de factores a extraer para los ítems del Clima Ético Organizacional.....	119
<i>Figura 10.</i> Histograma de distribución de los resultados alusivos al Liderazgo Ético.....	144
<i>Figura 11.</i> Histograma de Distribución dos resultados do Clima Ético Organizacional.....	146
<i>Figura 12.</i> Histograma de distribución de resultados de la Responsabilidad Social.....	147
<i>Figura 13.</i> Histograma de Distribución de los resultados de la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales.....	149
<i>Figura 14.</i> Histograma de distribución de resultados relativos al <i>Work Engagement</i>	151
<i>Figura 15.</i> Histograma de distribución de resultados relativos a la sub-escala de Dedicación.....	152
<i>Figura 16.</i> Histograma de distribución de resultados alusivos a la sub-escala Vigor.....	154
<i>Figura 17.</i> Modelo Explicativo del conjunto de efectos directos entre Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y <i>Work Engagement</i> (análisis de ecuaciones estructurales)...	166

<i>Figura 18.</i> Modelo de regresión lineal múltiple, relativo al efecto de moderación de la variable Clima Ético Organizacional en la relación entre Liderazgo Ético y <i>Work Engagement</i> (análisis de ecuaciones estructurales).....	168
<i>Figura 19.</i> Modelo definido por los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el <i>Work Engagement</i>	171
<i>Figura 20.</i> Modelo definido por los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el Clima Ético Organizacional.....	174
<i>Figura 21.</i> Modelo definido por los ítems del Clima Ético Organizacional que influyen significativamente el <i>Work Engagement</i>	177

Índice de Anexos

Anexo A. Características de Estudios Empíricos sobre el Clima Ético. Antecedentes y consecuencias del Clima Ético Organizacional.....	235
Anexo B. Encuesta.....	245
Anexo C. Análisis Factoriales Exploratorios Relativos a la Escala de Clima Ético Organizacional.....	256
Anexo D. Análisis Factoriales Exploratorios Relativos a la Escala de <i>Work Engagement</i> ...	262
Anexo E. Resultados Relativos al Análisis de los Efectos Directos entre LE, CEO y WE...	265
Anexo F. Análisis de los Efectos de Moderación de CEO en la Relación entre LE y WE...	266

1. Introducción

El presente trabajo parte de un interés por contribuir al estado del arte sobre el Liderazgo Ético y sus efectos en el clima ético de una organización, así como su implicación en el *Work Engagement*. Considerando asimismo los efectos del Clima Ético Organizacional en el trabajo inducido en los empleados. De manera pragmática, se pretende aumentar la comprensión y alertar sobre la importancia del Impacto del Liderazgo y del clima éticos en la ventaja competitiva del capital humano y de las organizaciones.

Para introducir el estudio y el tema se presenta su pertinencia, los objetivos de la investigación, la metodología utilizada, las principales conclusiones y la Estructura de la tesis.

❖ **Pertinencia del estudio**

Los escándalos éticos y los comportamientos antiéticos existentes en las organizaciones, un poco por todo el mundo, hacen importante el foco en el Liderazgo Ético, y en las consecuencias que el mismo puede producir a nivel del clima ético de las organizaciones, así como el impacto o influencia que el Liderazgo Ético y el clima ético pueden tener en el comportamiento positivo de los empleados con relación al trabajo, específicamente del *Work Engagement*.

De acuerdo con las investigaciones, el *Work Engagement* es uno de los principales desafíos de las organizaciones, ya que este estado sugiere que los empleados “visten la camiseta” y se “encuentran dispuestos a hacer la milla extra”(Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Este estado es altamente ambicionado porque se asocia al aumento de competitividad, al destaque de la competencia, al potenciamiento de los resultados y al consecuente alcance de lucros financieros organizacionales superiores.

Los estudios que relacionan el Clima Ético Organizacional con el *Work Engagement*, así como el Liderazgo Ético con el *Work Engagement* y el Liderazgo Ético con el Clima Ético Organizacional, son escasos; y los estudios que relacionan los conceptos referidos entre sí son inexistentes. No obstante, existe un gran interés por parte de las organizaciones en la comprensión de cómo se puede potenciar el *Work Engagement*, debido a todos los efectos positivos mencionados anteriormente que permiten el consecuente alcance de lucros financieros organizacionales superiores.

❖ **Objetivos de la investigación**

El trabajo desarrollado pretende aumentar la comprensión sobre la forma como se puede incrementar el grado de *Work Engagement* de los empleados en una organización, proporcionando a futuros investigadores la posibilidad de realizar estudios, recurriendo al modelo desarrollado y presentado, que permitan la validación de los resultados en los más variados contextos y tipos de organizaciones.

A través de este estudio también se pretende obtener un conjunto de respuestas que se asientan en las relaciones existentes entre el Liderazgo Ético, el Clima Ético Organizacional y la influencia en el grado de *Work Engagement*, siendo la pregunta principal (de contenido cuantitativo, exploratorio, descriptivo y correlacional) a la cual se pretende responder: “¿Cómo el Líder Ético fomenta un Clima Ético Organizacional, y cómo éste impulsa el *Work Engagement*?”.

Para responder a la pregunta principal y al test de las hipótesis formuladas, la investigadora contó con la colaboración de la empresa PT Innovación y Sistemas¹, a nivel nacional. La opción por esta empresa ocurrió debido a que el grupo PT Portugal ha sido considerado uno de los grupos empresariales más éticos del mundo, de acuerdo con el instituto Ethisphere² en el año 2013 (Ethisphere Institute, 2015).

Así, se espera contribuir a la ayuda de las organizaciones que pretenden distinguirse en el mercado, haciendo uso de las potencialidades intrínsecas a la organización, teniendo como base el presupuesto de que el capital humano hace la diferencia, siendo que la valorización de los recursos humanos es un bien necesario. Se pretende alcanzar elevados patrones de satisfacción y de calidad a nivel de los resultados organizacionales, a nivel del desempeño profesional y del propio capital humano, valorizando y potenciando lo mejor que existe dentro de las organizaciones, contribuyendo a una clara ventaja competitiva, impulsando los negocios y los lucros organizacionales.

❖ **Metodología utilizada en la tesis**

En lo que se refiere a la metodología del estudio, se puede considerar que el mismo es un estudio de caso de carácter cuantitativo, descriptivo y correlacional.

¹La PT Innovación y Sistemas era una empresa que pertenecía al grupo PT Portugal y, hoy, después de la venta de la misma al grupo francés Altice, en enero de 2016, comenzó a llamarse Altice Labs. Su actividad se encuentra vinculada al desarrollo de productos y servicios innovadores para el mercado de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información.

² El Instituto Ethisphere® es el líder mundial que define y promueve los patrones y prácticas éticas en los negocios, que alimentan el carácter de las organizaciones, la confianza y el éxito en el mercado de trabajo y en los negocios.

❖ Principales conclusiones

Las conclusiones del estudio empírico se pueden resumir por la demostración de la relación significativa entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, así como del Liderazgo Ético y del *Work Engagement*; la existencia de una relación significativa entre el Clima Ético Organizacional y el *Work Engagement*, así como una relación significativa entre el Clima Ético Organizacional y las dimensiones Dedicación y Vigor del *Work Engagement*. Se probó, a través del análisis, que el Clima Ético Organizacional tiene un efecto superior en la dimensión Dedicación del *Work Engagement*; la no existencia de efecto de moderación del Clima Ético Organizacional en la relación entre el Liderazgo Ética y el *Work Engagement*.

También se concluye que la ética es apreciada por todos. Por eso, una empresa que se considera involucrada en elevados patrones de ética no es apreciada y valorizada solamente por sus clientes. Trabajar en un local ético, orientado por líderes éticos, es un privilegio y los empleados van a querer retribuir esa satisfacción dando lo mejor.

❖ Estructura de la tesis

La estructura de la tesis pasa por una división en 10 capítulos, en la que el capítulo 1 se refiere a la presente introducción, seguido de la revisión de la literatura, en la que se abordan los conceptos Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y *Work Engagement* (capítulo 2).

El siguiente paso con lleva a la enumeración de los objetivo de la investigación, tanto de los generales como de los específicos (capítulo 3), así como de las seis hipótesis que se están testando (H1, H2, H3, H3a, H3b y H4) (capítulo 4). Dentro del mismo capítulo también se propone el modelo que se testará empíricamente.

En el capítulo 5 se presenta la metodología de investigación y, en este mismo punto, el método de investigación, donde será explicado el tipo de estudio adoptado; las variables del estudio (que son presentadas, clasificadas, categorizadas y codificadas); la descripción de la muestra de la investigación (número de empleados y la respectiva caracterización; tipo de muestra); los instrumentos de medida de los constructos Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y *Work Engagement* (descripción, citas y propiedades psicométricas) y, finalmente, los procedimientos de recogida y de análisis de datos.

En el capítulo 6, el abordaje es el análisis de datos, y se comienza por caracterizar la muestra. Le sigue el análisis factorial, la verificación de la fiabilidad, de la validez convergente y discriminante de las escalas. Y se procede al análisis descriptivo de los constructos. En este capítulo también se presentan los resultados referentes a la estadística inferencial. Se efectúa el análisis correlacional de las variables y se presentan los diferentes análisis de regresión entre los constructos. Se analiza el modelo recurriendo a las ecuaciones estructurales y se analiza el efecto de moderación propuesto.

Finalmente se presentan los resultados referentes a los objetivos para comprender los comportamientos del líder con mayor impacto en el Clima Ético Organizacional y en el *Work Engagement*, así como los resultados referentes al objetivo que comprueba cuáles son los ítems más importantes del Clima Ético Organizacional para el *Work Engagement*.

En los capítulos 7 y 8 se presenta la discusión de los resultados y las conclusiones, que incluyen las conclusiones derivadas de la literatura y de la investigación, así como las respectivas implicaciones y, además, las limitaciones y propuestas para futuras líneas de investigación. Los últimos dos capítulos (capítulo 9 y 10) se destinan a las referencias bibliográficas y a los anexos.

2. Revisión de la Literatura

2.1. El Liderazgo Ético

Abordar la temática o la dimensión “Liderazgo Ético” tiene mucho sentido si pensamos en la realidad relacionada con la existencia de estadísticas alarmantes sobre escándalos éticos y comportamientos antiéticos en todos los tipos de organizaciones (Brown & Treviño, 2006; Mayer *et al.*, 2010). Sucedió en un caso concreto, en 2007, que el Ethics Resoyrce Center, en los Estados Unidos de América, efectuó un estudio que comprobó que, efectivamente, existe un elevado grado de mala conducta en el trabajo. La investigación verificó que el 56% de los empleados observaban estos comportamientos antiéticos, de los cuales se pueden destacar los siguientes: mentir a los constituyentes internos o externos (25%), práctica de conducta abusiva (21%), declaraciones de horas trabajadas incorrectas (17%), abuso en el uso de internet (16%), violación de normas de seguridad (15%), discriminación (13%), robo (11%), y acoso sexual a una colega (10%). Sin embargo, este estudio también tiene en consideración que probablemente habría un número mucho mayor de comportamientos de mala índole, que son omisos por las más diversas razones (Ethics Resoyrce Center, 2007).

Debido a estas evidencias, los académicos han venido desarrollando estudios, con base en la importancia del papel del liderazgo en el control del ambiente de las organizaciones o su función en el cultivo de un ambiente ético, y su implicación en la reducción de los comportamientos antiéticos (Brown & Treviño, 2006; Walumbwa *et al.*, 2008). De esta forma, la investigación sobre Liderazgo Ético ha sido valiosa en la comprensión del papel del liderazgo en relación al comportamiento antiético en las organizaciones.

2.1.1. Liderazgo, liderazgo ética e estilos de liderazgo.

Se puede considerar que “el liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado teniendo como orientación la realización de un objetivo” (Rauch & Behling, 1984, p. 46). La investigación en el área del liderazgo trata de descubrir los rasgos, habilidades y las fuentes de poder o los aspectos de una situación que determinan el éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados, teniendo en cuenta la influencia del líder sobre los empleados, o la eficacia del liderazgo (Yulk, 1994).

Existen varios estilos de liderazgo, no obstante, de acuerdo con (Abrhiem, 2012), el Liderazgo Ético no depende de la selección del estilo de liderazgo del líder, al contrario de eso, depende del “desarrollo de la moral o de la extensión por la cual el líder se encuentra motivado por los valores éticos al influenciar a los demás” (Abrhiem, 2012, p. 11). Y la ética se encuentra relacionada con la naturaleza de los comportamientos, la forma de ser y el virtuosismo de los líderes (Northouse, 2001).

De acuerdo con Aronson (2001), el Liderazgo Ético se encuentra asociado a los estilos transaccional, transformacional y directivo. El estilo del líder por sí mismo no se considera suficiente y determinante para su eficacia o eficiencia. Considera también que el estilo directivo es un continuum que puede ir desde el autocrático (“Yo soy el jefe y es esto lo que vamos a hacer” hasta el *laissez-faire* (“Haga lo que quiera hacer”).

Se comprobó que los líderes transaccionales enfatizan las estrategias de control y esperan el cumplimiento por parte de los empleados, y que como consecuencia se puede dar la destrucción de su auto estima, convirtiéndolos en meros ejecutantes comparados con robots programados. La interpretación de estos hechos tienen como implicación la moral ausente de ética (Kanungo & Mendonca, 1996).

Por otro lado, Aronson (2001, p. 247), se piensa que “los líderes transformacionales se consideran éticos ya que se concentran en estrategias que persiguen el aumento del potencial,

y la intención es la alteración de actitudes, creencias y valores básicos mediante el empeño por aumentar los sentimientos de auto eficacia y auto determinación de los empleados.”

Como forma de distinguir los estilos transaccional y transformacional, Bass (1998) se refiere a los mismos de la siguiente forma: La cultura transaccional está más orientada a los intereses de la empresa. Los empleados tienen poca participación en las decisiones y son vigilados de cerca, coaccionados y controlados. Contrariamente, la organización transformacional anima el empeño en la concretización de los objetivos, la visión y los valores, y promueve el trabajo en equipo.

Con relación al estilo transaccional, Bird (1999) es de la opinión de que este estilo parece ser éticamente apropiado en ciertas condiciones, y estos líderes, en la gestión diaria, tienden a ser instrumentales, al punto de asegurar el mantenimiento de objetivos y códigos de conducta. No obstante, el liderazgo transformacional tiende a estar caracterizado por patrones de moral más elevados en comparación con los estilos transaccional y directivo (Abrhiem, 2012; Kuhnert & Lewis, 1987; Petrick & Quinn, 1997). Hofstede (1980) defiende que nada invalida que el liderazgo directivo, que es un estilo autocrático benevolente, también pueda ser interpretado como eficaz y ético.

A su vez, Aronson (2001, p. 248), teniendo en cuenta las diferentes opiniones sobre liderazgo, destaca que “los diferentes estilos difieren en la forma como se expresan los valores éticos”. De acuerdo con Aronson (2001), el nivel del patrón de moral no determina el estilo de liderazgo, sino solamente el grado de ética que posee. El estilo del Líder Ético, sin embargo, reflejará la perspectiva ética adoptada por el líder, basado en sus valores.

2.1.2. Liderazgo Ético: el concepto.

Brown *et al.* (2005, p. 120) fueron los primeros que estudiaron el Liderazgo Ético como un estilo diferente y lo definieron como "la demostración de conducta normativamente adecuada por medio de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de tal conducta en los empleados a través de dos vías de comunicación, de refuerzo y de toma de decisión". Se apoyan en la perspectiva del aprendizaje social (Brown & Treviño, 2006). La teoría del aprendizaje social destaca que los líderes son modelos de comportamientos adecuados y enfatiza que las personas aprenden a partir de recompensas y sanciones (Bandura, 1977, 1986). Esto significa que los líderes éticos recurren a esfuerzos transaccionales (relacionados con la comunicación, la recompensa y el castigo), así como al papel de modelación del comportamiento deseado para estimular el comportamiento ético de los subordinados (Brown *et al.*, 2005; Kalshoven *et al.*, 2010; Treviño *et al.*, 2003).

De una forma general, y de acuerdo con Monahan (2012), todos los autores que definieron el Liderazgo Ético están de acuerdo en que el mismo se enfoca en influenciar a los empleados a hacer lo correcto. Seguidamente (tabla 1) se presentan diversas definiciones, así como una definición propuesta por la autora del presente estudio.

Tabla 1

Definiciones de Liderazgo Ético

Definición de Líder Ético	Autores
"Simplemente un problema que se relaciona con el hecho de que el líder tenga buen carácter y los valores correctos o que sea una persona de carácter fuerte"	Freeman y Stewart (2006, p. 2)
La principal responsabilidad de los líderes y la esencia del Liderazgo Ético es servir a los empleados	Greenleaf (2002)
Un Líder Ético es un líder que manifiesta y exterioriza características de un liderazgo transformacional	Frank (2002)
Un líder que presenta virtudes intrínsecas en el proceso de toma de decisión. Los empleados simplemente son beneficiarios de un líder que vive una vida virtuosa	Cumbo (2009)
Un modo de ser y de hacer a elección correcta. Tiene que ver con la moralidad interna de un líder.	Darcy (2010)

Definición de Líder Ético	Autores
Una persona que vive con base en principios de conducta que son cruciales para sí mismo, siendo necesario que el líder asuma un patrón más universal del comportamiento moral	Thomas (2001)
Un líder que efectúa continuas preguntas sobre lo que es correcto y lo que está mal - es un modo de conducta - dando el ejemplo a los empleados y a las demás personas sobre la corrección o incorrección de acciones particulares	Guy (1990)
"La demostración de conducta normativamente adecuada por medio de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de esta conducta en los empleados a través de dos vías de comunicación, refuerzo y toma de decisión"	Brown <i>et al.</i> (2005, p. 120)

Fuente: Síntesis elaborado por el autor

2.1.3. Características del liderazgo o del Líder Ético: estudios.

De acuerdo con Brown y Treviño (2006), los investigadores creyeron durante mucho tiempo que las características personales, como la integridad, serían importantes para la percepción de la eficacia del liderazgo. Las investigaciones apoyaron esta hipótesis. También, algunos estudios de opinión a través de cuestionarios, asociaron la eficacia del líder percibida con la percepción de honestidad, integridad y confiabilidad (Hartog *et al.*, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1991; Kouzes & Posner, 1993; Padhmanabhan, 2015; Posner & Schmidt, 1992). A su vez, la confianza cognitiva (el cuidado en el trabajo, el ser profesional y de confianza; McAllister, 1995) ha sido asociada a los estilos de liderazgo eficaces (Dirks & Ferrin, 2002).

El desarrollo del estudio del constructo comenzó con un abordaje cualitativo, basado en entrevistas, en el cual Treviño y los colegas (Treviño *et al.*, 2003; Treviño *et al.*, 2000) invitaron a ejecutivos a caracterizar el nivel ético de los ejecutivos que les eran familiares. Los informadores percibieron que estos líderes poseían cualidades personales tales como la demostración de cuidado, confiabilidad, honestidad e imparcialidad, y manifestaban comportamientos que incluían la demostración explícita de la conducta ética, al tomar decisiones justas y con principios, al comunicar la importancia de la ética a sus empleados, al recompensar un comportamiento positivo ético, y al disciplinar el comportamiento antiético (Brown & Treviño, 2006).

Basados en este trabajo, Treviño *et al.* (2003, 2000) realizaron un estudio exploratorio, desarrollado para entender el significado del término Liderazgo Ético para observadores cercanos³ a los ejecutivos. A través de entrevistas semiestructuradas a veinte ejecutivos y a veinte autoridades de la ética o conformidad en varias industrias, los investigadores solicitaron a los informadores que pensasen en un Líder Ético que les fuese familiar, y que respondiesen a preguntas sobre las características, los comportamientos y las motivaciones del líder en cuestión.

De las entrevistas surgieron evidencias sobre varias características personales que se encontraban relacionadas con el Liderazgo Ético. Se percibió que los líderes éticos eran honestos y de confianza. Además de eso, se consideró a los líderes éticos como tomadores de decisiones justas y con principios, que se preocupan por las personas y la sociedad en general, y como personas que se comportan éticamente en sus vidas personales y profesionales.

Jordan *et al.* (2011) refieren que los líderes éticos se perciben como individuos atentos, honestos e íntegros, que toman decisiones justas y equilibradas. Los líderes éticos también se perciben como altamente implicados en la comunicación explícita sobre cuestiones éticas, apoyando esta comunicación a través de la acción ética consistente en el refuerzo de la conducta ética de los demás (Brown & Treviño, 2006).

Los investigadores caracterizaron estos resultados como el aspecto moral de la persona en el Liderazgo Ético, que representa las percepciones de los observadores sobre los rasgos personales del líder, como es el caso del carácter, de la motivación y de las motivaciones altruistas.

Además, el estudio reveló otro aspecto importante del Liderazgo Ético, que Brown y Treviño (2006) rotularon como la dimensión moral del gerente. Este aspecto del Liderazgo

³ Empleados

Ético representa los esfuerzos proactivos del líder para influenciar el comportamiento ético y antiético de los empleados. Los gerentes morales ⁴convierten la ética en un componente explícito de su vida cotidiana en el liderazgo al comunicar mensajes de ética y de valores, por dar visible e intencionalmente un ejemplo de comportamiento ético y por hacer uso del sistema de recompensas (recompensas y disciplina) en la responsabilización de sus empleados por su conducta ética. Este comportamiento explícito ayuda al Líder Ético a convertir la ética en un mensaje de liderazgo, que llama la atención de los empleados, destacándose en un contexto organizacional que muchas veces, en el mejor de los casos, es éticamente neutro (Treviño *et al.*, 2003, 2000).

Basados en este estudio cualitativo, así como en la literatura existente, Brown *et al.* (2005) condujeron un proceso más formal de desarrollo y validación del constructo. Ellos desarrollaron un instrumento de diez ítems para medir la percepción del Liderazgo Ético o la escala de Liderazgo Ético (ELS). Realizaron varios estudios de validación del constructo y comprobaron que el Liderazgo Ético estaba positivamente asociado con la justicia interpersonal, la honestidad, y que estaba influenciado por la dimensión del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 2000). El Liderazgo Ético también está positivamente relacionado con la confianza afectiva en el líder y negativamente relacionado con la supervisión abusiva, y no está relacionado con la demografía ni con la similitud demográfica percibida entre el líder y el subordinado. Debemos destacar que las percepciones de los subordinados sobre el Liderazgo Ético predicen la satisfacción con el líder, la eficacia percibida del líder, la disponibilidad para ejercer esfuerzos extra en el trabajo y el deseo de informar al gestor sobre problemas existentes. Los resultados indicaron que el liderazgo

⁴ Líder ético. Persona a quien el empleado reporta y que presenta un comportamiento ético ejemplar y de seguir.

transformacional es indiscutiblemente el liderazgo que conceptualmente se encuentra más cerca del Liderazgo Ético.

La tabla 2 sintetiza las características de los líderes éticos de acuerdo con los autores que sostienen, a través de los resultados de sus investigaciones, las características asociadas a los líderes en cuestión.

Tabla 2

Características del Líder Ético de acuerdo con diferentes autores

Características del Líder Ético	Autores
Integridad	Brown y Treviño (2006); Hartog <i>et al.</i> (1999); Jordan <i>et al.</i> (2011); Kirkpatrick y Locke (1991); Kouzes y Posner (1993); Posner y Schmidt (1992)
Honestidad	Brown <i>et al.</i> (2005); Hartog <i>et al.</i> (1999); Jordan <i>et al.</i> (2011); Kirkpatrick y Locke (1991); Kouzes y Posner (1993); Posner y Schmidt (1992); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Imparcialidad	Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Preocupación por los demás o cuidado	Jordan <i>et al.</i> (2011); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Confiabilidad	Brown <i>et al.</i> (2005); Hartog <i>et al.</i> (1999); Kirkpatrick y Locke (1991); Kouzes y Posner (1993); Posner y Schmidt (1992); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Con principios	Brown <i>et al.</i> (2005)
Tomadores de decisiones justas y equilibradas	Brown <i>et al.</i> (2005); Jordan <i>et al.</i> (2011); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Comunicación con los empleados sobre ética y sus problemas	Brown y Treviño (2006); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Definen patrones éticos claros	Jordan <i>et al.</i> (2011); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Usan recompensas y sanciones	Brown y Treviño (2006); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Llevan a la práctica lo que defienden en la teoría	Brown y Treviño (2006); Jordan <i>et al.</i> (2011); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Son modelos proactivos en la conducta ética	Brown y Treviño (2006); Jordan <i>et al.</i> (2011); Treviño <i>et al.</i> (2003, 2000)
Presentan motivaciones altruistas	Jordan <i>et al.</i> (2011)

Fuente: Síntesis elaborado por el autor

Resumiendo, y teniendo en cuenta la tabla 2, la investigación reciente sugiere que los líderes éticos son personas morales, caracterizados como honestos, cariñosos, preocupados por los demás, de confianza, y como individuos con principios, que toman decisiones justas y equilibradas. Los líderes éticos frecuentemente hablan con sus empleados sobre ética y sus

problemas, definen patrones éticos claros y usan recompensas y penalizaciones para que se cumplan esas normas. No se limitan a hablar sobre ética, sino que ponen en práctica lo que defienden en la teoría, y son modelos proactivos en la conducta ética. Este ambiente ético incluye la concientización de los empleados sobre las cuestiones éticas, el deseo de mantener altos patrones éticos, y la sensación de inexistencia de presión en la inclusión de patrones éticos en el trabajo.

2.1.4. Antecedentes y consecuencias del Liderazgo Ético.

De acuerdo con Brown *et al.* (2005), la base para explicar los antecedentes y los resultados o consecuencias del Liderazgo Ético también se puede encontrar en la teoría de aprendizaje social (Bandura, 1977, 1986). La teoría de aprendizaje social ayuda a esclarecer algunas características individuales del líder, así como las influencias situacionales que se encuentran relacionadas con la percepción de Liderazgo Ético por parte de los empleados. Además, dijo que esta teoría ayuda a explicar por qué y cómo los líderes éticos influyen a sus empleados (Brown & Treviño, 2006).

Así como Brown y Treviño (2006), fueron varios los autores (Aquino & Reed, 2002; Edmondson, 1999; Judge & Bono, 2000; Kalshoven *et al.*, 2010; Lapsley & Lasky, 2001; Mayer *et al.*, 2009; Mayer *et al.* 2012; Munir *et al.*, 2013; Treviño, 1990; Tupes & Christal, 1961; Victor & Cullen, 1988; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011) que formularon hipótesis que pudiesen ser evaluadas y testadas con el objetivo de encontrar antecedentes y consecuencias vinculadas al Liderazgo Ético (se esquematiza en la figura 1). No obstante, las investigaciones son reducidas, y por eso aún se sabe poco sobre lo que antecede al Liderazgo Ético.

Los antecedentes del Liderazgo Ético pueden ser divididos en dos categorías: las influencias situacionales o contextuales y las influencias individuales, que se encuentran asociadas a las características de los individuos.

Una de las influencias situacionales es la influencia de un modelo de comportamiento. De acuerdo con Brown y Treviño (2006), los empleados no son los únicos que aprenden con los modelos. Los líderes también aprenden con ellos a través de la observación, así como a través de las consecuencias de su comportamiento. Los líderes tienden a identificarse con las personas que consideran ejemplos a seguir, interiorizando sus valores y actitudes y reproduciendo el comportamiento que los modeló (Bandura, 1986). Se verificó que la existencia de un mentor durante la carrera profesional se encuentra positivamente relacionado con el Liderazgo Ético (Brown & Treviño, 2006).

Otra de las influencias situacionales está relacionada con el contexto ético en la organización (Treviño *et al.*, 1998) o la infraestructura (Tenbrunsel *et al.*, 2003), y la mayor parte de la investigación empírica en esta área se centra sobre lo que es el clima ético (Victor & Cullen, 1988) o cultura ética (Treviño, 1990). Tanto el clima como la cultura se refieren a características de la organización que promueven o no las actitudes y comportamientos relacionados con la ética (Treviño *et al.*, 1998).

Dentro de las influencias individuales, varias características de los individuos - agradabilidad, conscienciosidad, estabilidad emocional, locus de control y identidad moral - fueron testadas con el propósito de verificar si las mismas tendrían influencia directa sobre el Liderazgo Ético. Se verificó que la agradabilidad, alguien considerado altruista, de confianza, amable y cooperativo (Tupes & Christal, 1961), se encontraba positivamente relacionado, presentado influencia sobre el Liderazgo Ético (Brown & Treviño, 2006; Judge & Bono, 2000; Kalshoven *et al.*, 2010; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011).

La característica personal “consciencia”, la capacidad de raciocinar a un nivel elevado sobre cuestiones de ética (Tupes & Christal, 1961), se consideró una influencia positiva (Brown & Treviño, 2006; Kalshoven *et al.*, 2010; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011).

La consciencia del líder es más importante cuando están clasificando los papeles o las tareas que se deben ejecutar. Estos líderes son seguros y responsables y actúan de forma respetuosa. A su vez, la agradabilidad parece ser un aspecto más relevante en lo que toca a la importancia que el superior o supervisor da al concepto de justicia y de división (Kalshoven *et al.*, 2010). También Kalshoven *et al.* (2010) probaron que la estabilidad emocional se encuentra positivamente relacionada con el Liderazgo Ético.

Se verificó que la característica individual “locus de control”, considerado el control que se percibe sobre los acontecimientos en la propia vida, influencia positivamente el Liderazgo Ético (Brown & Treviño, 2006). Se interpretó que los individuos que poseen un locus de control interno perciben mayor control sobre sí mismos, mientras que los que poseen un locus de control externo, perciben que su destino o el poder ejercido por otros individuos ejercen gran influencia sobre los acontecimientos (Brown & Treviño, 2006).

A su vez, Mayer *et al.* (2012), a través de las hipótesis que formularon, probaron que la simbolización de la identidad moral del líder y la internalización de la identidad moral del líder influenciaban positivamente la percepción de Liderazgo Ético. Se considera que la identidad moral es un auto esquema organizado alrededor de un conjunto de rasgos morales asociados tales como la honestidad, el cuidado, y la transmisión de compasividad (Aquino & Reed, 2002; Lapsley & Lasky, 2001). Individuos con evaluaciones elevadas en la simbolización de la identidad moral demuestran que poseen rasgos morales a través de acciones morales, mientras que la internalización de la identidad moral representa los rasgos

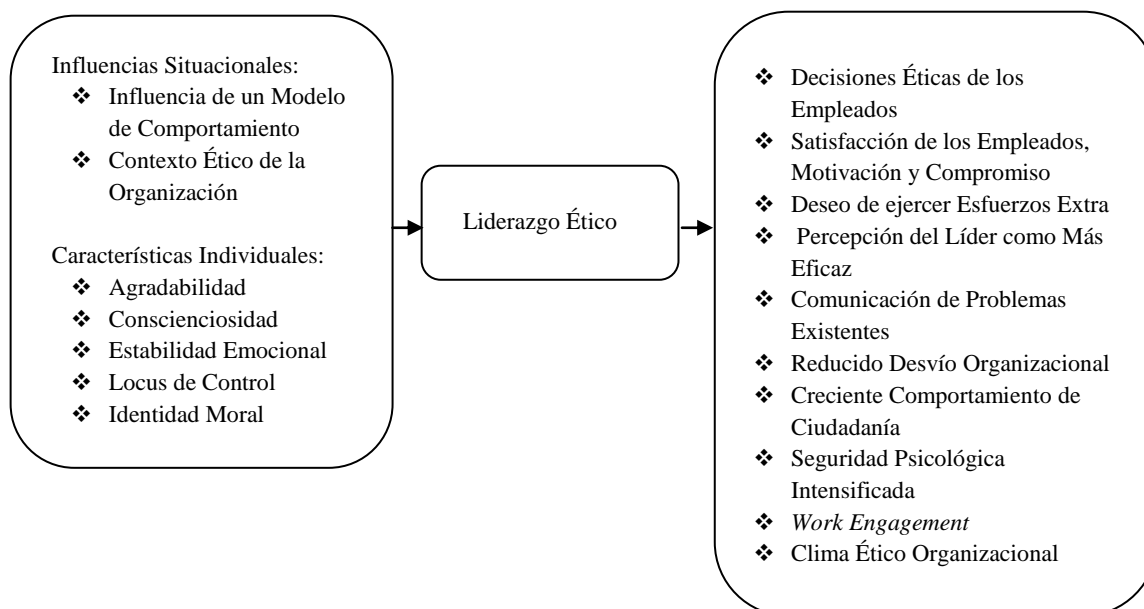
de moral que se encuentran enraizados en el auto concepto del individuo (Aquino & Reed, 2002).

Al estudiar las consecuencias del Liderazgo Ético, Brown y Treviño (2006) descubrieron que los subordinados que percibían a sus líderes como líderes éticos eran más propensos a ejercer esfuerzos extra en el trabajo, percibían al líder como más eficaz, y relataban problemas a sus líderes o supervisores. Más recientemente, Mayer *et al.* (2009) constataron que las percepciones de Liderazgo Ético eran asociadas al reducido desvío organizacional y al creciente comportamiento de ciudadanía, tales como la buena voluntad de los empleados de ayudar en funciones extra. A su vez, Munir *et al.* (2013), también testaron la hipótesis de que el Liderazgo Ético tenga un efecto positivo sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional, y la hipótesis fue validada.

Walumbwa *et al.* (2011) descubrieron que las percepciones de Liderazgo Ético se encontraban relacionadas con la creciente importancia de la “voz de los empleados” a través de sus influencias directa sobre la seguridad psicológica intensificada. Ésta se refiere a creencias compartidas entre los miembros de la unidad de trabajo, de que es seguro para ellos implicarse en la toma de riesgos interpersonales (Edmondson, 1999).

Así, las percepciones de Liderazgo Ético demostraron influenciar favorablemente un número significativo de consecuencias o resultados en los empleados (Brown & Treviño, 2006). Como se observará en los próximos párrafos, el presente estudio destacará la influencia del Liderazgo Ético, o el efecto positivo de éste sobre el Clima Ético Organizacional y también el efecto directo del Liderazgo Ético sobre el *Work Engagement*.

Figura 1

Antecedentes y consecuencias del Liderazgo Ético

Fuente: Adaptado de Brown y Treviño (2006)

2.1.4.1. La relación entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional.

Los líderes de una organización son responsables de establecer la visión, la misión, los objetivos y los valores de la organización. Por eso, es importante destacar el papel que desempeñan los líderes a nivel del clima de la organización (Moore & Moore, 2014). Se puede definir el clima ético como la “percepción compartida de lo que es un comportamiento correcto y de cómo se deberán tratar las situaciones éticas en una organización” (Victor & Cullen, 1987, p. 51).

De acuerdo con Elçi *et al.* (2013), la existencia de efectos del comportamiento del líder en los valores de la organización no es una idea nueva. Esto ocurre porque las personas son seres sociales que son afectados por otras personas. Los líderes tienen el importante papel

de modelo en la promoción de un clima ético favorable, por lo que varios investigadores han presentado modelos de influencias de los líderes organizacionales en la cultura y clima organizacional.

De acuerdo con Schminke *et al.* (2005), las orientaciones del líder y el respetivo desarrollo de la moral, definen la cultura de la organización, así como la percepción de la existencia de un clima ético. Se puede afirmar que las orientaciones o los estilos de los líderes tienen una influencia significativa sobre cómo los empleados perciben el clima ético de la organización, al tiempo que hace a los empleados receptivos a los códigos éticos (Schwepker & Hartline, 2005).

Dickson *et al.* (2001) refieren que los trabajos teóricos existentes explican la importancia de los líderes éticos en el desarrollo de un clima ético en las organizaciones. De acuerdo con Mayer *et al.* (2010, p. 8), los líderes “dan el tono ético a una organización mediante la articulación de prácticas, políticas y procedimientos que ayudan a facilitar un comportamiento ético y a reducir la probabilidad de una mala conducta”. Mayer *et al.* (2010) refieren que, esencialmente, por la adecuada modelación del papel del comportamiento, los líderes éticos ayudan a crear un clima en el que se valoriza hacer lo correcto. Stringer (2002, p. 12) afirma que “la mayoría de los estudios han mostrado que el determinante más importante del clima de una organización es el comportamiento cotidiano de los líderes de la organización”.

Entonces, podemos afirmar que la cultura ética y el clima de las organizaciones son altamente influenciados por los líderes de nivel ejecutivo, que establecen los dominios organizacionales éticos (Kelly *et al.*, 2004; Treviño *et al.*, 2003, 2000), así como los dominios estratégicos (Hambrick & Mason, 1984; Mintzberg, 1973), siendo que los ejecutivos también influyen el pensamiento de los demás miembros de nivel más elevados o de tope de la organización, que trabajan para ellos (Jordan *et al.*, 2011).

En la literatura sobre el liderazgo, se sugiere que la creación de un clima y cultura ética es una de las responsabilidades principales de un líder (Daft, 2005; Jaramillo *et al.*, 2006; Sims & Brinkman, 2002). De la misma forma, Chen *et al.* (1997), sugieren que los líderes deben vivir y adherirse a los patrones éticos que defienden, inculcando esos comportamientos éticos a los demás. Esta perspectiva asume que el liderazgo puede hacer la diferencia en la creación de un clima organizacional ético o antiético (Ponnu & Tennakoon, 2009). Más específicamente, son los líderes de la organización quienes tienen el papel dominante en la creación y mantenimiento del clima ético. Además, los valores y la ética personal del Líder Ético están incorporados y moldean y mantienen el clima emergente o ético (Grojean *et al.*, 2004).

Teniendo como base los resultados de las investigaciones, existe una relación positiva entre el liderazgo y el clima ético (Jose & Thibodeaux, 1999; Mayer *et al.*, 2010; Neubert *et al.*, 2009; Schminke *et al.*, 2005). Mendonca (2001, p. 268) refiere que, "los líderes son responsables del clima de moral de la organización que, en efecto, refleja el desarrollo moral del líder" y Aronson (2001, p. 245) afirma que, "el comportamiento ético por parte del líder parece ser una condición necesaria para el establecimiento de una organización ética". Treviño *et al.* (2000, p. 128) abordan la importancia de la reputación de un líder para el Liderazgo Ético, señalando que "los valores son la fuerza que mantiene las cosas unidas, y los valores deben ser comunicados a partir del tope de la organización". Dickson *et al.* (2001) sugieren que el determinante crítico del clima ético es el comportamiento ético del líder. Algunos investigadores (Sims & Brinkman, 2002; Sims, 2000) refieren a Schein (1985) para describir cómo los líderes moldean y refuerzan el clima ético de una organización. El abordaje ético del líder afecta al clima ético de una organización (el papel de modelo, las recompensas, la selección y la comunicación), y los líderes tienen un poder substancial en la

creación y mantenimiento de los procesos y de las normas éticas, y en la creación de un clima ético (Schminke *et al.*, 2005).

De acuerdo con Mayer *et al.* (2010), con base en las prácticas de los líderes o la forma como implementan las políticas y prácticas y las presentan a los empleados, influenciará la forma como los empleados perciben el clima ético. Es responsabilidad de los líderes fomentar el clima ético a través del estímulo de las prácticas, políticas y procedimientos correctos, de manera a mantener una conducta ética dentro de la organización. Los líderes éticos actúan teniendo en cuenta la ética o teniendo en cuenta lo que se considera como una práctica correcta, o una actitud correcta, comunican regularmente con los empleados sobre la ética, y recompensan y castigan a los empleados de acuerdo con los principios de la ética. De esta forma, dejan claro a los empleados que la actuación en conformidad con la ética es un resultado importante para la organización.

Como ya se refirió, existe investigación empírica que sugiere que el ambiente de trabajo ético está influenciado por los líderes organizacionales. Así, Schminke *et al.* (2005) exploran la relación entre el desarrollo de la moral del líder y el clima ético de la organización, y los resultados comprueban que el desarrollo moral de un líder está asociado con el clima ético en las organizaciones. También destacan que la coherencia entre el desarrollo moral del líder y sus acciones está relacionada con el clima ético. A su vez, Neubert *et al.* (2009) concluyeron que el Liderazgo Ético está positivamente relacionado con la percepción del clima ético por los individuos. De acuerdo con Mayer *et al.* (2010) estos estudios sostienen la idea de que los líderes éticos deben tener un efecto positivo sobre el clima ético.

En un caso concreto, el estudio empírico de Schminke *et al.* (2005, p. 147) reveló que "el desarrollo moral del líder y la coherencia entre el desarrollo moral del líder y sus acciones interactúan de forma a afectar el clima ético". En el caso de Aronson (2001, p. 245), afirma

que el “comportamiento ético por parte del líder parece ser la condición necesaria para el establecimiento de una organización ética, pero no es suficiente por sí solo. El Liderazgo Ético es necesario. (...) Los líderes deben establecer el espíritu, definir el ambiente y determinar los límites de comportamiento aceptable.”

Por otro lado, Shin (2012) afirma que mientras varios estudios han investigado las relaciones entre el clima ético y las diferentes consecuencias para el trabajo, existe poca investigación con relación a la exploración de los factores que producen o promueven un clima ético. Sin embargo, el Liderazgo Ético es un factor que ha sido identificado como un antecedente del clima ético. Aunque los investigadores concuerden en que los líderes tienen un papel significativo en la formación del clima ético de una organización (Grojean *et al.*, 2004; Mulki *et al.*, 2009), no existen muchas evidencias empíricas sobre la asociación entre el Liderazgo Ético de los CEO y el clima ético. No obstante, de acuerdo con Mayer *et al.* (2009), existen investigaciones recientes que revelan que los efectos positivos del Liderazgo Ético ejecutivo se propagan en cascada hasta el nivel de los empleados a través del Liderazgo Ético practicado por los supervisores.

El Liderazgo Ético del CEO puede provocar una alta implicación colectiva en la conducta ética por parte de los empleados, lo que genera un clima ético, caracterizado por normas éticas de trabajo compartidas y percibidas (Dickson *et al.*, 2001).

Además del efecto directo del CEO en la conducta ética de los empleados, existen investigaciones que sugieren que el Liderazgo Ético de la gestión de tope, como es el caso la dirección del CEO, también afecta el comportamiento pro-social de los empleados a través del mecanismo de intervención del Liderazgo Ético de los supervisores (Mayer *et al.*, 2009). Mayer *et al.* (2009) demostraron que el Liderazgo Ético del CEO tiene un efecto positivo en el Liderazgo Ético de los supervisores que, a su vez, influencia el comportamiento pro-social de sus subordinados inmediatos. De esta forma, el CEO no solo sirve como un modelo fuerte

para los empleados, sino que también afecta la conducta ética de la empresa como un todo, reforzando el Liderazgo Ético de los gerentes y de los supervisores, que contribuye consecuentemente a la formación de un clima ético (Shin, 2012).

En vistas de que los CEO, al igual que todos los líderes y supervisores, afectan fuertemente los resultados de la organización y de los empleados mediante la articulación y la comunicación de una visión y la forma como modela la cultura organizacional (Buenal & Hooijberg, 2000; Vera & Crossan, 2004; Zaccaro, 2001), es importante analizar cómo el Liderazgo Ético de un CEO, así como todos los otros líderes, se relaciona con el clima ético de su empresa.

Teóricamente, el Liderazgo Ético del CEO debe producir un clima ético en el ambiente de trabajo, a través de los principios del aprendizaje social (Bandura, 1977) y de los procesos de intervención del liderazgo de los supervisores. No obstante, algunos estudios empíricos han investigado si existe una asociación directa y positiva entre el Liderazgo Ético del CEO y las consecuencias organizacionales. Uno de los estudios verificó que el Liderazgo Ético del CEO se encuentra positivamente relacionado con la eficacia del equipo que dirige (Hoogh & Hartog, 2008). Se demostró que el Liderazgo Ético de los gerentes séniores se encuentra positivamente correlacionado con la eficacia del líder, la disponibilidad y el deseo del empleado de efectuar esfuerzos extra, la satisfacción del empleado con el líder (Toor & Ofori, 2009) y el clima ético (Neubert *et al.*, 2009). Aunque no haya ocurrido en el dominio de la ética empresarial, los estudios del clima organizacional, en general, han confirmado la existencia de una relación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional (Ozcelik *et al.*, 2008; Shin *et al.*, 2014; Walumbwa *et al.*, 2010). En el estudio de Ozcelik *et al.* (2008) se comprobó que las prácticas de liderazgo del CEO se encuentran significativamente relacionadas con un clima emocional positivo.

Efectivamente, los investigadores han alegado que el clima ético es altamente influenciado por los líderes de las organizaciones (Neubert *et al.*, 2009; Schminke *et al.*, 2005; Aronson, 2001)

Mayer *et al.* (2010) investigaron la relación entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, proponiendo una hipótesis. Estos autores comprobaron que el Liderazgo Ético se encuentra positivamente relacionado con el clima ético. Utilizaron la escala de Brown *et al.* (2005) para medir el Liderazgo Ético, y la escala de Mayer *et al.* (2010) para medir el clima ético.

En los estudios efectuados por Shin *et al.* (2014, 2012), se propone como hipótesis que el Liderazgo Ético del CEO se encuentra positivamente relacionado con el clima ético. Utilizaron la escala de Brown *et al.* (2005) para medir el Liderazgo Ético, y la escala de Victor y Cullen (1988) para medir el clima ético. Shin *et al.* (2014, 2012) confirmaron la hipótesis.

A su vez, Elçi *et al.* (2013) también propusieron que el Liderazgo Ético del CEO se encuentra positivamente relacionado con el clima ético, confirmando la suposición, mediante la utilización de la escala de Brown *et al.* (2005), y de la escala de Schwepker *et al.* (1997) en la medición del clima ético.

Por tanto, el conjunto de resultados presentados sugiere que el Liderazgo Ético es esencial para generar y percibir un clima ético en la organización.

2.1.4.2. La relación entre el Liderazgo Ético y el Work Engagement.

La perspectiva de la teoría del aprendizaje social sugiere que los empleados imitan los comportamientos favorables de los líderes éticos y adoptan la perspectiva de la integridad del Líder Ético, la confianza y los valores compartidos, integrándolos en su identidad (Brown *et al.*, 2005). Efectivamente, Kalshoven y Hartog (2009) comprobaron que los empleados

perciben a los líderes éticos como una representación ideal de la identidad del grupo (como prototipo, prescribiendo las actitudes y los comportamientos adecuados, según Hogg, 2001).

De manera consistente, Piccolo *et al.* (2010) señalaron que el Liderazgo Ético ayuda a los empleados a encarar sus empleos con mayor significado y relevancia, lo que, a su vez, se traduce en un mayor esfuerzo y en un mayor comportamiento productivo por parte de los mismos. De esta forma, los empleados de los líderes éticos presentan mayor probabilidad de sentirse intrínsecamente motivados. De acuerdo con Hartog y Belschak (2012), combinando esta idea se puede proponer que los líderes éticos estimulan el *Work Engagement* de los empleados, manteniéndolos en un estado de alta motivación, lo que también mejora la ciudadanía y disminuye el comportamiento de trabajo contraproducente (Bakker *et al.*, 2004).

El *Work Engagement* se refiere a un estado mental positivo y de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el Vigor, Dedicación y absorción. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y la capacidad de resistencia o resiliencia mental durante el trabajo. La Dedicación se refiere al estado de alta implicación en el trabajo y la vivencia de un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. La absorción se caracteriza por una total concentración y una absorción alegre por el trabajo, en la que el tiempo pasa rápido, y existe una gran dificultad para desvincularse del trabajo (Schaufeli *et al.*, 2002).

Mauno *et al.* (2007) refieren que el Vigor tiene semejanzas conceptuales con el concepto de motivación en el trabajo, y la Dedicación, también, una dimensión del constructo *Work Engagement*, se relaciona más con el concepto de implicación en el trabajo. Estos elementos del *engagement* parecen especialmente relevantes para el proceso de Liderazgo Ético. El liderazgo basado en valores hace el trabajo más significativo y con una percepción de valor superior para los empleados, posibilitando el incremento en la Dedicación al trabajo y en su deseo de invertir y persistir, incluso cuando el trabajo es muy difícil (Piccolo *et al.*,

2010). También se verificó que la confianza (inducida por el comportamiento del líder) aumenta el comprometimiento de los empleados (Pillai *et al.*, 1999), tratándose de un concepto que está relacionado con el *Work Engagement* (Hallberg & Schaufeli, 2006). El permiso para que el empleado se pronuncie y tome opciones, refuerza un sentimiento de posesión, así como el orgullo en el trabajo. Por lo tanto, el impacto de los líderes éticos en los empleados mejora este estado positivo motivacional del *engagement* (especialmente el Vigor y la Dedicación) (Hartog & Belschak, 2012).

Los líderes éticos pueden aumentar el *Work Engagement* de sus empleados, afectando los comportamientos del trabajo del empleado, a través de valores que mejoran las habilidades de los empleados para percibir su trabajo con significado, la división de poder, la demostración de imparcialidad y de justicia, el cuidado y la preocupación.

Jordan *et al.* (2011) concuerdan con Brown *et al.* (2005) y Mayer *et al.* (2009) al afirmar que el Liderazgo Ético influencia positivamente muchos resultados importantes de los empleados. Hartog y Belschak (2012) proponen que la relación entre Liderazgo Ético y la iniciativa de los empleados estaría mediada por el *Work Engagement* de los empleados, confirmando que el Liderazgo Ético es un antecedente del *Work Engagement*. Utilizaron la escala de Brown *et al.* (2005) para medir el Liderazgo Ético, y la escala de Utrecht, desarrollada por Schaufeli y Bakker (2004), para medir el *Work Engagement*.

Los presupuestos descritos llevan a pensar que el Liderazgo Ético está positivamente relacionado con el *Work Engagement*, o que el *Work Engagement* es una consecuencia natural del Liderazgo Ético

2.2. El Clima Ético Organizacional

De acuerdo con Lemmergaard y Lauridsen (2008), Victor y Cullen fueron los pioneros en el estudio de los climas éticos de las organizaciones. Por eso, en 1987 fueron los primeros investigadores que introdujeron el concepto “clima ético”, por lo que son conocidos como los “padres” del clima ético (Yener *et al.*, 2012). Estos investigadores presentan una explicación para la existencia de diferentes climas de trabajo, como se verá más adelante, con base en suposiciones sobre el ambiente de la organización (Meyer & Rowan, 1977), en normas socioculturales institucionalizadas, la forma y la estructura de la organización (Blau, 1970; Ouchi, 1980), y la historia específica de la empresa (la base antropológica).

2.2.1. Clima ético organizacional: el concepto.

De acuerdo con Lemmergaard y Lauridsen (2008), el clima ético representa las normas sobre cómo se resuelven las cuestiones éticas, y representa las percepciones de las prácticas y procedimientos que tienen contenido ético. Consecuentemente, el clima ético influencia la calidad de los procesos de decisión, teniendo en cuenta la razón ética.

El clima de trabajo ético es un componente de la cultura de la organización, que influencia la capacidad de un miembro de reconocer un problema, tomar una decisión y determinar la forma de actuar adecuadamente (Weber & Gerde, 2010). De acuerdo con Yener *et al.* (2012), tomar la decisión correcta en una organización cuando ésta enfrenta una decisión que influencia a otras personas, está relacionada con el clima de trabajo de la organización. Este clima de trabajo determina lo que constituye el comportamiento ético en el trabajo (Victor & Cullen, 1988).

Victor y Cullen (1987, p. 51) definen el clima ético como la “percepción compartida de lo que es un comportamiento correcto y de cómo se deberán tratar las situaciones éticas en una organización”.

2.2.2. Modelo teórico del clima ético organizacional.

En 1988 Victor y Cullen crearon un modelo de clima ético, tomando en consideración que las empresas presentan distintos tipos de climas éticos. Enfocados en procesos internos y metas racionales, Victor y Cullen (1987, 1988) proponen un modelo teórico bi-dimensional, que se puede ver a continuación después de la presentación de los diversos climas, para medir el clima ético de las organizaciones, combinando el criterio ético y el locus de análisis. La primera dimensión, el criterio ético, se inspira en el estudio de Kohlberg (1984a) sobre el desarrollo de la moral. La segunda dimensión, el locus de análisis, constituye la dimensión sociológica de la teoría del clima ético (ECT). El cruce de las dos dimensiones permite clasificar los diferentes tipos de climas éticos.

Dimensión criterio ético. La primera dimensión representa el criterio ético y, como ya se refirió, se inspira en los trabajos de psicología ética de Kohlberg (1984). En los estudios de Kohlberg existen tres tipos de *standards* éticos: autointerés, diligencia/cuidado (*caring*), y el principio (Cullen *et al.*, 2001). Tal como Cullen *et al.* (2001, p. 54) afirman, “estos tres *standards* corresponden a las tres clases filosóficas principales de la teoría ética; egoísmo, utilitarismo o benevolencia, y deontología o principio”. A continuación, se describen estas teorías:

- *Egoísmo.*

De acuerdo con Malloy y Agarwal (2010), la primera teoría, el egoísmo, representa el comportamiento organizacional que intenta evitar la penalización y busca la recompensa del individuo. Como Lemmergaard y Lauridsen (2008, p. 654) refieren: “en climas egoístas, la consideración dominante es exclusivamente el interés propio, cuando se da la identificación y la resolución de problemas éticos”.

Eso puede potenciar un clima en el que el objetivo principal será la eficiencia individual y organizacional, y el éxito en términos de productividad y costo-eficiencia. También se puede resumir, afirmando que se trata del deseo de maximizar los intereses propios (Rego, 2001; Yener *et al.*, 2012).

- *Benevolencia.*

Los autores Malloy y Agarwal (2010) refieren que el abordaje de la teoría de la benevolencia describe el comportamiento organizacional que busca la mayor bondad o placer y el menor dolor, para los miembros como un todo. Esta teoría promueve la amistad, el relacionamiento interpersonal, la cohesión del grupo y el bien público. Se trata de la maximización de los intereses conjuntos (Rego, 2001; Yener *et al.*, 2012). De acuerdo con Lemmergaard y Lauridsen (2008), en estos climas, el bienestar de los demás es el raciocinio dominante.

- *Principio.*

En esta teoría, el principio, el foco son las reglas impersonales abstractas sobre la conducta. Estas reglas se manifiestan en la forma de moralidad personal, reglas y procedimientos organizacionales, y los códigos legales y de conducta profesional (Malloy & Agarwal, 2010). Yener *et al.* (2012, p. 726) describen este principio como “el deseo de hacer lo que es absolutamente correcto, independientemente del resultado de la acción”. Lemmergaard y Lauridsen (2008) son de la opinión de que en estos climas, el énfasis está en el deber fundamentado en leyes, reglas, políticas y procedimientos, como es el caso del código de ética de una empresa. A su vez, Rego (2001, p. 74) simplemente afirma que se trata de la “adhesión a principios”.

Dimensión locus de análisis. De acuerdo con Yener *et al.* (2012), la segunda dimensión representa el locus de análisis que está inspirado en el trabajo de Merton (1957) sobre los papeles y los grupos de referencia. Esta dimensión es el referencial más importante en el proceso de toma de decisión ética (Lemmergaard & Lauridsen, 2008). Los autores Victor y Cullen (1988) aplicaron los tres criterios éticos, egoísmo, benevolencia y principio, a tres diferenciales locus de análisis (Rego, 2001). Definen la dimensión como “un grupo referencial que identifica la fuente de enjuiciamiento moral usada para aplicar el criterio ético a las decisiones organizacionales y/o los límites de lo que se considerará en el análisis ético de las decisiones organizacionales” (Victor & Cullen, 1988, p. 105). Esta dimensión determina quién influencia principalmente al tomador de decisiones en relación a lo que se considera un comportamiento (in)aceptable (Lemmergaard & Lauridsen, 2008).

El constructo locus de análisis contiene tres diferentes puntos de referencia para la toma de decisión de un individuo y funciones para "moldear los comportamientos y actitudes que incumben a las tareas" (Victor & Cullen, 1988, p. 106). Esas tres perspectivas o tres locus incluyen puntos de vista individuales, locales y cosmopolitas, que se describen a continuación:

- *Individual.*

Malloy y Agarwal (2010) refieren que las decisiones tomadas en el locus individual son ideográficas en la naturaleza y están basadas en las inclinaciones personales. El referencial local es el grupo de trabajo inmediato o la empresa en general, así como la comunidad individual de otros significativos. Las normas, los valores y los comportamientos derivados de este trabajo inmediato o comunidad social son internalizados o, por lo menos generalmente operados, por el actor individual. De acuerdo con Lemmergaard y Lauridsen (2008), esta variable de análisis organizacional es externa a la organización en el sentido de que es el raciocinio ético del individuo lo que es crucial. La referida variable es el reflejo de

una orientación ética existente, y los individuos que operan en este nivel utilizan autoelecciones u orientaciones personalmente desarrolladas al tomar decisiones.

- *Local.*

El locus local (organizacional) indica decisiones tomadas como una función del deseo, o de la presión del grupo. Yener *et al.* (2012) refieren que el locus local es la organización o el departamento del empleado. A su vez, Lemmergaard y Lauridsen (2008) indican que el locus local presenta alta lealtad organizacional, bajo compromiso con habilidades especializadas y recurre a una orientación del grupo de referencia interna. Las normas, los valores y los comportamientos derivados de este trabajo inmediato o comunidad social son internalizados, o, por lo menos en la generalidad, operados por el actor individual.

- *Cosmopolita.*

Las decisiones o los niveles de análisis del locus cosmopolita (externo) se efectúan como resultado de su universalidad percibida, en oposición a lo que es bueno para el individuo o para el grupo. A este nivel, el comportamiento es moldeado por sistemas normativos que tienen el potencial para operar dentro de la organización, pero son generados y mantenidos externamente (como en el caso de los códigos de ética profesional en oposición a normas específicas de comportamiento de la organización). Yener *et al.* (2012) refieren que las decisiones cosmopolitas están vinculadas al ambiente externo a la organización. Según Lemmergaard y Lauridsen (2008), y Victor y Cullen (1988), el locus cosmopolita generalmente posee una lealtad organizacional bastante baja, a pesar del elevado compromiso con las habilidades especializadas y el conocimiento. Usa un grupo de referencia externo, como es el caso de los códigos de ética o conjuntos de leyes de asociaciones profesionales, en oposición a normas comportamentales específicas de la empresa.

Combinando procesos internos (el locus de análisis) y objetivos o metas racionales (el criterio ético) en una matriz de tres por tres, Victor y Cullen (1987, 1988) señalan nueve climas éticos teóricos, cada uno acompañado de expectativas normativas específicas, como se presenta en la figura 2.

La dimensión criterio ético representa el eje vertical y la dimensión locus de análisis representa el eje horizontal del modelo de la teoría ética. De acuerdo con Tseng y Fan (2011), los nueve tipos de climas éticos teóricos generados por Victor y Cullen (1988) son el autointerés, lucros/intereses de la empresa, eficiencia, amistad, interés del equipo, responsabilidad social, moralidad personal, reglas de la organización/procedimientos y leyes/códigos profesionales.

Figura 2

Representación de los climas éticos teóricos de Victor y Cullen (1987, 1988)

		Locus de Análisis		
		Individual	Local	Cosmopolita
Criterio Ético	Egoísmo	Autointerés	Lucro Organizacional	Eficiencia
	Benevolencia	Amistad	Interés del Equipo	Responsabilidad Social
	Principio	Moralidad Personal	Reglas y Procedimientos	Leyes y códigos Profesionales

Fuente: Adaptado de Victor y Cullen (1987, 1988)

2.2.3. Modelo empírico del clima ético organizacional.

Al testar empíricamente la validez del constructo del clima ético, se constató que la matriz anteriormente referida y presentada no se confirmaba. De acuerdo con Duh *et al.* (2010, p. 111), "aunque estas nueve categorías tengan sentido en la teoría, eso no significa que realmente ocurran en las organizaciones". Así, Victor y Cullen (1988) determinaron empíricamente los climas que efectivamente ocurren, y verificaron que, al contrario de existir nueve climas, surge o emerge una escala de cinco o seis climas éticos (Victor & Cullen, 1990, 1987, 1988).

Para efectuar el test empírico del modelo del clima ético, Victor y Cullen (1987, 1988) desarrollaron una herramienta de medición y evaluación de los climas éticos organizacionales, o como Duh *et al.* (2010) hacen referencia, la tipología de clima ético de Victor y Cullen (1988) sirvió de base para la creación de la herramienta, el cuestionario de clima ético (ECQ). El cuestionario original, contiene 26 ítems que describen los posibles nueve climas éticos, y fue diseñado para identificar normas de aplicación de decisiones con vínculos directos con los modos de raciocinio ético. El estudio de 1987 se basó en el análisis discriminante, análisis factorial y en el test de ANOVA aplicados a 151 entrevistados de diferentes empresas. El estudio apoyó la teoría de los climas éticos únicos/exclusivos, aunque apenas confirmase una escala de seis climas.

En 1988, el estudio de replicación aplicado a 872 entrevistados de cuatro diferentes tipos de organizaciones (fabriles, de impresión, de ahorros y préstamos, y de telecomunicaciones) caracterizó cinco tipos distintos de climas éticos: (1) instrumental, (2) ley y código, (3) reglas, (4) cuidado e (5) independencia. Como parte del estudio de 1988, se analizó la existencia de determinados climas con predominancias más fuertes en diferentes empresas. Victor y Cullen (1988) se auxiliaron de la teoría burocrática-estructural y sociocultural para explicar lógicamente las diferencias. Además, establecieron la posibilidad

de que el cuestionario midiera las percepciones del clima independientemente de la evaluación del clima.

Cullen *et al.* (1993) continuaron los trabajos anteriores, desarrollando un tercer estudio empírico en 1993. Los resultados cumulativos de los tres estudios solidificaron la fiabilidad y validez del cuestionario. Cumulativamente, a través de un estudio empírico, 1.167 individuos y 12 organizaciones providenciaron un fuerte apoyo en la validez y fiabilidad del cuestionario del clima ético. Con base en el análisis discriminante, en análisis factoriales y en test de ANOVA, los tres estudios referidos, Victor y Cullen (1990, 1987, 1988) y Cullen *et al.* (1993) solamente encontraron evidencias empíricas para cinco categorizaciones climáticas (figura 3). Los climas emergentes de esos estudios empíricos se presentan y se describen a continuación:

Figura 3

Representación de los climas éticos emergentes de estudios empíricos

		Locus de Análisis		
		Individual	Local	Cosmopolita
Criterio Ético	Egoísmo	Instrumental		
	Benevolencia	Cuidado		
Principio	Independencia	Reglas	Leyes y códigos	

Fuente: Adaptado de Victor y Cullen (1987, 1988)

- *Clima de diligencia/cuidado (Caring).*

En este ambiente, los individuos que pertenecen a la organización comprenden que las decisiones son y se deben basar en una preocupación global y que prevé el bienestar de los demás (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1987, 1988). Comprenden que la preocupación ética existe para servir a los demás dentro de la organización, así como la sociedad en general. La preocupación y la consideración por los demás también se siente apoyada por las políticas, prácticas y estrategias de la empresa por sus interventores (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1987, 1988). A su vez, Lemmergaard y Lauridsen (2008) afirman que el clima de cuidado no hace distinción entre referenciales. En este tipo de clima, domina la benevolencia (los resultados y las consecuencias determinan el sentido ético de la acción), y el bienestar de los demás determina el principal régimen de raciocinio, usado para identificar y resolver problemas éticos.

- *Clima instrumental.*

De acuerdo con Lemmergaard y Lauridsen (2008), en los estudios de Victor y Cullen (1987, 1988), el clima instrumental no distinguió el referencial individual y el local en los procesos de toma de decisiones éticas. Consecuentemente, el clima se caracterizó por la adhesión al interés propio, con base en las orientaciones propias u orientación organizacional. En este tipo de climas, los empleados son recompensados para generar lucro para la empresa, aunque eso pueda implicar el aprovechamiento de otros. El foco es el cumplimiento de intereses individuales (Victor & Cullen, 1987, 1988).

- *Clima de ley y de código.*

Aquí los empleados deben respetar y obedecer la ley, así como los códigos y normas profesionales (Victor & Cullen, 1987, 1988). Lemmergaard y Lauridsen (2008) explican que en el clima de ley y código, el tomador de decisiones primeramente está preocupado por los códigos y reglamentos del ambiente externo, cuando raciocina sobre cuestiones éticas.

- *Clima de reglas.*

Los empleados deben obedecer las reglas y procedimientos determinados por la empresa (Victor & Cullen, 1987, 1988), o como refieren Lemmergaard y Lauridsen (2008), en el clima de reglas, son las reglas y los principios de la empresa los que se interpretan y aplican en los procesos de toma de decisión;

- *Clima de la independencia.*

En este clima, los empleados deben seguir sus propias convicciones morales en la toma de decisión. El proceso de toma de decisión se basa principalmente en la adhesión a principios auto determinados o determinados por sí mismo (Victor & Cullen, 1987, 1988).

Se destaca que los últimos tres climas, el clima de ley y código, el de reglas y el de independencia, se basan en principios de raciocinio lo que significa que los medios y las intenciones determinan el sentido de la acción ética.

❖ *Emergencia de los climas éticos organizacionales: estudios.*

El estudio efectuado por Victor y Cullen (1990), dio origen a un sexto factor (llamado de “eficiencia”) a nivel cosmopolita del criterio egoísta. Los resultados se extrajeron de cuatro grupos distintos de empleados (estudiantes de MBA (n = 75), miembros del cuerpo docente de una gran Universidad (n = 25), estudiantes militares matriculados en un programa MBA patrocinado por el servicio (n = 29) y los gerentes de una empresa de camiones multi-estatal (n = 17)).

Se debe referir que el cuestionario del clima ético usado en los estudios de Victor y Cullen en 1987 y 1988, contenían, como ya se refirió, 26 ítems (Victor & Cullen, 1987, 1988). No obstante, la revisión más reciente al cuestionario es responsable de la constitución

o presentación del mismo cuestionario, con una composición de 36 ítems, cuatro para cada tipo de clima ético teórico (Cullen *et al.*, 1993).

En relación a los climas éticos presentados por las organizaciones, los estudios de Victor y Cullen (1988) indican que las organizaciones presentan combinaciones de climas éticos y que existe variancia en el clima ético de las organizaciones, de acuerdo con la posición, el mandato y el miembro del grupo de trabajo.

Yener *et al.* (2012), también utilizaron el cuestionario del clima ético desarrollado por Victor y Cullen (1988) en su estudio, el cual se toma como referencia en esta tesis, y en sus resultados emergió un modelo empírico compuesto por una escala de cinco climas éticos que se reacomodaron en tres dimensiones. Así, considerando el modelo teórico del Clima Ético Organizacional se obtuvo la dimensión “responsabilidad social”, que parece ser la misma que en los estudios de Barnett y Schubert (2002), Cullen *et al.* (1993), Peterson (2002), Rothwell y Baldwin (2006) y Vaicys *et al.* (1996). Otra de las dimensiones es “Reglas y Códigos Profesionales”, que consiste en la síntesis de dos tipos de climas éticos, “Reglas y Procedimientos” y “Leyes y Códigos Profesionales”.(Rothwell & Baldwin, 2007; Vaicys *et al.*, 1996; Wimbush *et al.*, 1997a, 1997b) también encontraron esta combinación de los dos tipos de climas éticos en sus estudios que prefirieron llamar de “ley y reglas” y “ley y códigos” (Yener *et al.*, 2012). La última dimensión del clima ético que emergió fue la “moralidad personal e interés” que no se considera en la literatura existente, y que posee este nombre por tratarse de la síntesis de las dimensiones “moralidad personal” e “interés personal” del modelo del clima ético teórico (Yener *et al.*, 2012).

La tipología y el cuestionario del clima ético de Victor y Cullen se utilizaron en diferentes estudios, como se presenta en la tabla 3 (resumen o visión global de los estudios que usaron el cuestionario del clima ético (ECQ)), teniendo que referir que Martin y Cullen

(2006) condujeron un meta-análisis de una formulación original de la tipología y cuestionario del clima ético.

Tabla 3

Resumen de los estudios que usaron el cuestionario del clima ético (ECQ)

Estudio	Cuestionario	Muestra	Respuesta ⁱ	Estadística aplicada
Victor y Cullen (1987)	Lista de 26 ítems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Grupos de estudiantes de MBA ▪ Muestra de la facultad ▪ Muestra de una empresa de transportes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N=51 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis factorial (análisis de componentes principales (PCA) con rotación varimax) 2. Construcción de escala: Análisis de variancia multivariada (MANOVA)
Victor y Cullen (1988)	Lista de 26 ítems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeña topográfica ▪ Actividad financiera ▪ Fábrica ▪ Empresa de telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60% (N=20) ▪ 75% (N=338) ▪ 52% (N=103) ▪ 84% (N=411) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis factorial (PCA con rotación varimax) 2. Construcción de escala: MANOVA
Cullen <i>et al.</i> (1993)	Lista de 36 ítems (extensión de V&C 1988)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 Empresas de contabilidad 		Análisis factorial (PCA con rotación varimax)
Weber (1995)	V&C 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siete departamentos de una gran institución financiera, agrupados en tres grupos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 91% (N=167) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se calcularon resultados de clasificación 2. Puntos por ítem se agregaron en cada categoría de las dos tipologías teórica y una tipología empírica. 3. MANOVA
Upchurch y Ruhland (1996)	V&C 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 207 Unidades de alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 31% (N=79) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Media y desviación estándar para los criterios éticosⁱⁱ 2. Regresión <i>stepwise</i> para determinar la influencia del locus de análisis en el criterio éticoⁱⁱⁱ 3. MANOVA (para las variables demográficas)
Vaicys <i>et al.</i> (1996)	C, V&B 1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.000 Miembros de la Asociación Americana de Marketing, representando a más de 200 organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20,7% (N=207) 	Análisis factorial -método de máxima verosimilitud con rotación oblicua
Treviño <i>et al.</i> (1998)	C, V&B 1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más de 1200 antiguos alumnos de los colegios privados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 27% (N=318) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis factorial (PCA con rotación varimax) 2. Análisis de la regresión

Estudio	Cuestionario	Muestra	Respuesta ^{iv}	Estadística aplicada
Wimbush <i>et al.</i> (1997a); Wimbush <i>et al.</i> (1997b)	V&C 1987	4400 Empleados <ul style="list-style-type: none"> ▪ en 400 tiendas de una compañía; ▪ 200 Empleados en su sede; ▪ 100 Empleados en sus departamentos de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12% ▪ 32% ▪ 25% 	1. Análisis factorial (PCA con rotación varimax) 2. ANOVA (Método de contraste de Sheffe)
Agarwal y Malloy (1999)	Versión adaptada de V&C 1987-1988-1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miembros de una federación deportiva en una provincia en Canadá. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 37% (N=148) 	1. Análisis factorial (modelo de factor común con rotación oblicua) 2. Análisis factorial confirmatorio (LISREL)
Fritzsche (2000)	C, V&B 1993 (más V&C 1988 para efecto de análisis)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directores (de todos los niveles de gestión) de una empresa de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 69% (N=285) 	1. Análisis factorial (PCA con rotación varimax) 2. Estadística descriptiva
Brower y Shrader (2000)	C, V&B 1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miembros del Consejo de Administración de empresas con fines lucrativos ▪ Miembros del Consejo de Administración de empresas sin fines lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 62% (N=23) ▪ 52% (N=60) 	1. Análisis factorial (modelo de factor común con rotación oblicua) 2. Estadística descriptiva
Cullen <i>et al.</i> (2003)	V&C 1987,1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleados de una compañía de teléfonos ▪ Miembros de organizaciones de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N= 411 ▪ N= 139 	1. Análisis factorial 2. Construcción de escalas 3. Confiabilidad 4. Regresión múltiple 5. Análisis multivariado MANOVA
Proios <i>et al.</i> (2010)	Versión adaptada de V & C 1987-1988-1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 214 Atletas de una escuela de deporte entre los 12 y los 18 años: Gimnástica, vóley, fútbol, hándbol, basquetbol, atletismo, lucha libre, natación y levantamiento de pesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N= 30, 30,46, 33, 19, 14, 15, 13 e 14 	1. Análisis factorial con rotación oblicua 2. Análisis multivariado, MANOVA 3. Análisis de regresión múltiple
Daneshfard <i>et al.</i> (2011a)	V&C 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 128 Gerentes del SME Iraní 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N= 128 	1. Estadística descriptiva 2. Teste-T; Correlación de Pearson
Shacklock <i>et al.</i> (2011)	V&C 1987	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agencias del sector público de Australia occidental ▪ Agencias del sector público de Queensland ▪ Agencias del gobierno de Australia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N= 80 ▪ N= 90 ▪ N= 102 	1. Análisis factorial (PCA con rotación varimax) 2. Construcción de escala

Estudio	Cuestionario	Muestra	Respuesta ^y	Estadística aplicada
Swanepoel y Jr (2011)	V&C 1987	▪ Gerentes y supervisores de la aviación naval entre los 29 y los 59 años	▪ N= 97	1.ANOVA 2.Correlaciones de Pearson 3.Análisis de variancia 4.Test T y Test –U 5.Regresión múltiple
AL-Omari (2012)	V&C 1988	▪ Miembros de la facultad	▪ N=256	1.Test-T 2.Análisis de variancia
Huang <i>et al.</i> (2013)	V&C 1988	▪ Empleados de la industria de la construcción en Taiwán	▪ N= 458	1.Análisis factorial 2.Estadística descriptiva 3.Regresión
Shacklock <i>et al.</i> (2013)	V&C 1987	▪ Empleados séniores de agencias RH do sector público do gobierno: Australiano, Australiano occidental y Queensland	▪ N= 102 ▪ N= 80 ▪ N= 94	Fiabilidad
Wang y Hsieh (2013)	V&C 1988	▪ Empleados de 24 compañías de tecnología de punta de Taiwán	▪ N= 408	Análisis factorial confirmatorio
Ahmar <i>et al.</i> (2014)	V&C 1988	▪ Miembros del instituto interno de auditoria de Malasia (IIAM)	▪ N= 180	Análisis de regresión múltiple

Fuente: Adaptado de Maesschalck (2005)

ⁱ N corresponde al número de personas que completaron el cuestionario

ⁱⁱ Los tres criterios en las columnas de la tabla representativa de las tipologías del clima: egoísta, benevolente, con principios

ⁱⁱⁱ Los tres locus en las líneas de la tabla representativa de las tipologías del clima: individual, local, cosmopolita

De los diferentes estudios empíricos surgieron números (entre 3 y 7) y conjuntos de tipos de climas éticos organizacionales diferentes, como se puede verificar en Maesschalck (2005, p. 11), así como en los estudios referidos y respetivamente referenciados.

2.2.4. Antecedentes y consecuencias del clima ético organizacional.

Un número considerable de estudios investigó los antecedentes del clima ético. Estos antecedentes se categorizaron en individuales, organizacionales y ambientales, y se pueden consultar en pormenor en Mayer *et al.* (2009). Los antecedentes individuales se refieren a las

características de los empleados y de los líderes. Los organizacionales, contemplan el tipo de departamento o unidad, o tipo de organización, las características de la organización y su estructura. Y los ambientales se refieren al impacto del ambiente externo en los climas éticos de la organización (Mayer *et al.*, 2009).

Se investigaron las diferentes variables individuales, organizacionales y ambientales, y se comprobó que no existe un fuerte soporte teórico en la expectativa de las relaciones existentes, además de que los resultados no expresaron exactamente qué factores influenciaban la percepción de un clima ético. Se señalaron como antecedentes el tipo de organización (con o sin fines lucrativos), el liderazgo, la edad de los gestores o líderes, la cultura, la existencia de un código de ética, entre otros (Mayer *et al.*, 2009), como puede analizar en la tabla que se presenta en el anexo A (tabla sobre los antecedentes y consecuencias del Clima Ético Organizacional (CEO), adaptada de Mayer *et al.* (2009), y complementada con artículos recientes). Se verificó que la mayoría de los estudios son transversales y correlacionales, y que frecuentemente usan diferentes formas de medición del clima ético.

El estudio de las consecuencias del clima ético comenzó a finales de los años 90, surgiendo una ola de investigación sobre este tema. Se han comprobado tres grandes resultados como consecuencias de la percepción de un clima ético en la organización: Actitudes de trabajo, comportamientos éticos, así como diversos resultados éticos. Se puede apuntar como una de las actitudes de trabajo, y una de las consecuencias, el comportamiento proactivo de denuncia de irregularidades por parte de los empleados (Ahmar *et al.*, 2014).

❖ ***La relación entre el Clima Ético Organizacional y el Work Engagement.***

Algunos estudios recientes señalan como una de las consecuencias la alta esperanza de los empleados (Swanepoel *et al.*, 2015; Swanepoel & Jr, 2011; Vorster, 2011). En este

estado, los individuos creen mucho en ellos mismos, por lo que se desafían a cumplir los objetivos personales y organizacionales, encontrando siempre formas alternativas de superar los obstáculos (Swanepoel & Jr, 2011).

Taghipour y Dezfuli (2013), en sus investigaciones, confirmaron que el clima moral de la organización influenciaba positivamente el *Work Engagement*, pudiendo concluir que el *Work Engagement* es una consecuencia del Clima Ético Organizacional. Este estudio coincide con Vazirani (2006). De acuerdo con Robertson-Smith y Markwick (2009), los empleados aprenden cómo se deben comportar a través de la socialización formal e informal, cuando existe una buena relación entre los empleados, especialmente la relación entre los empleados y los gerentes (respeto mutuo y confianza entre los colegas y el gerente, y la demostración de confianza por la autorización de autonomía), considerando estos puntos la clave en la promoción del *Work Engagement*.

El estudio efectuado por Yener *et al.* (2012) probó la existencia de una relación significativa entre el clima ético de una organización y el *Work Engagement*. En ese estudio, se verificó que el clima de responsabilidad social tiene un efecto mayor sobre el *Work Engagement*, y en especial sobre la dimensión Dedicación. También demostró que existe una relación más fuerte entre el clima ético y las dimensiones Dedicación y absorción que con la dimensión Vigor del *Work Engagement*.

A su vez, Yener *et al.* (2012) encontraron fundamentación para la hipótesis de que el *Work Engagement* es una consecuencia del Clima Ético Organizacional. De acuerdo con Yener *et al.* (2012), el motivo por el cual las organizaciones tienen valores y estándares éticos es el mismo que su razón de existencia, que es, tener lucro. Las organizaciones buscan la perfección en todos sus campos y, a través de los estándares éticos, se puede disminuir la inseguridad dentro de una organización, permitiendo efectuar previsiones más válidas dentro

de los componentes del negocio. Defienden que la percepción de un clima ético en la organización es importante y apreciada, tanto por los clientes, como por los empleados.

Los empleados ambicionan un clima ético en el trabajo, por eso, cuanto más cerca estén los valores de los empleados de los de la empresa, mejor. Esta constatación puede contribuir a generar sinergias, implicando que los empleados puedan mostrar su gratitud o apreciación, presentando un elevado grado de estado de *engagement* por su trabajo y por la organización. Como consecuencia del *Work Engagement* de los empleados, la organización podrá alcanzar la ventaja competitiva en el mundo de los negocios (Yener *et al.*, 2012).

En este mundo empresarial competitivo, en constante y rápido cambio, las organizaciones necesitan adoptar un clima ético específico a la misma, y el gestor de tope, o el líder, deberá reconocer la necesidad de impulsar el *Work Engagement*, debiendo trabajar y desarrollar este estado en los empleados (Yener *et al.*, 2012).

Las organizaciones que adopten y fomenten un estilo de gestión o Liderazgo Ético, con la intención de alcanzar e incrementar el *Work Engagement*, sobrevivirán a largo plazo. De acuerdo con Mayer *et al.* (2009), se verifica que los resultados presentan una gran fundamentación para la relación de los climas éticos y las actitudes de trabajo y los comportamientos éticos y no éticos.

A lo largo del tiempo se han efectuados más estudios empíricos en la investigación de las consecuencias de esta dimensión, en comparación con los antecedentes. No obstante, aún se debe realizar mucha investigación en este campo, a causa de las considerables limitaciones conceptuales y metodológicas en la investigación existente, por lo que se hace difícil asumir conclusiones definitivas en relación a los antecedentes y las consecuencias del Clima Ético Organizacional (Mayer *et al.*, 2009).

2.3. El *Work Engagement*

De acuerdo con Schaufeli (2012), el término *employee engagement* fue utilizado por primera vez en el mundo empresarial en la década del 90 por la organización Gallup, siendo un concepto popular tanto en el mundo de los negocios como en el medio académico. En la vida cotidiana, el *engagement* se refiere a la “implicación, al compromiso, a la pasión, a la absorción, al entusiasmo, al esfuerzo concentrado y a la energía” (Schaufeli, 2012, p. 3).

La organización Gallup (2005), después de 25 años de investigación del constructo o *employee engagement*, averiguó que la existencia de un número elevado de empleados en el estado de *Work Engagement* ayuda a las organizaciones a atraer más personas talentosas, contrariamente a los empleados que no presentan este estado de implicación que traen costos a las organizaciones al presentar menor productividad, mayor ausentismo y costos con reclutamiento y formación (Andrew & Sofian, 2012).

En la literatura sobre gestión existen crecientes evidencias que indican que el *engagement* es necesario para que existan resultados de elevada performance y productividad. De acuerdo con las investigaciones de diversos autores (Bakker *et al.*, 2007; Hallberg & Schaufeli, 2006; Harter *et al.*, 2002; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou *et al.*, 2009), las mismas convergen en sus conclusiones al mencionar que el *engagement* de los empleados puede ser un fuerte factor en el desempeño y éxito organizacional. Esto ocurre porque el estado de *engagement* aparenta tener un fuerte potencial que tiende a afectar la retención de los empleados, su lealtad y su productividad. También parece existir alguna relación con la satisfacción de los clientes, la reputación organizacional y la representación de un valor global agregado entre todas las partes interesadas y vinculadas con la organización (Andrew & Sofian, 2012).

De acuerdo con una investigación efectuada con CEOs, el *Work Engagement* es uno de los cinco principales desafíos de las organizaciones (Wah, 1999). Siendo que si estiman

que cerca del 20% de los empleados presentan un alto *engagement* en su trabajo, el 20% presenta un *engagement* activo, y los restantes 60% presentan un *engagement* moderado. Esas empresas de consultoría afirman que el *engagement* de los empleados impulsa el éxito de los negocios (Attridge, 2009).

2.3.1. *Work Engagement*: el concepto.

Schaufeli (2012, p. 3) afirma que el *employee engagement* se concibe fundamentalmente en términos: “(1) del comprometimiento organizacional, más particularmente, el comprometimiento afectivo (el vínculo emocional con la organización) y el comprometimiento instrumental (el deseo de quedarse en la organización), y (2) el comportamiento extra-funciones (el comportamiento discrecional que promueve el buen funcionamiento de la organización)”.

El académico que conceptualizó el *Work Engagement* por primera vez fue Kahn, (1990, p. 694), investigador etnográfico que describió el concepto como la “movilización de los mismos miembros de la organización para efectuar el trabajo: las personas en estado de *engagement* se entregan y se expresan físicamente, cognitivamente, emocionalmente y mentalmente durante la realización de su desempeño... los empleados en estado de *engagement* se esfuerzan mucho en su trabajo porque se identifican con el mismo”. Según Kahn (1990), se asume que el *engagement* produce resultados positivos, tanto a nivel individual (crecimiento y desarrollo personal), como a nivel de la estructura organizacional (calidad del desempeño).

El *Work Engagement* también se considera la antítesis positiva del *burnout* (agotamiento). Contrariamente a las personas que sufren de *burnout*, los empleados en estado de *engagement*, se sienten enérgicos, existiendo una conexión o vínculo efectivo con el trabajo. Su trabajo se considerado un desafío, y no lo interpretan como estresante y exigente

(Maslach & Leiter, 1997). De esta forma, el *engagement* se caracteriza por la energía, implicación y eficacia, que constituyen los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout* – el agotamiento, el cinismo y la realización reducida (Maslach & Leiter, 1997). Por lo tanto, existe una relación estrecha entre el *engagement* y el *burnout*, por lo que se pueden evaluar con el mismo instrumento.

El *engagement* también se considera un concepto independiente y distinto que está negativamente relacionado con el *burnout* (Schaufeli, 2012). Éste se define como "un estado de espíritu positivo, relacionado con el trabajo, y una sensación de realización, que se caracteriza por el Vigor, Dedicación y absorción" (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74). De acuerdo con Schaufeli (2012, p. 4), el Vigor se caracteriza por "altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo y la persistencia, incluso ante las dificultades". La Dedicación se refiere a "estar fuertemente implicado en el trabajo, y el experimentar una sensación de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío". Y la absorción se caracteriza por "un estado de total concentración y de una absorción feliz por el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y el individuo siente dificultades para alejarse del trabajo".

En un intento de integrar los puntos de vista del mundo de los negocios y académicos sobre el *engagement*, Macey y Schneider (2008, p. 4) usaron la siguiente definición para el *engagement*: "una condición deseable que tiene un propósito organizacional y que connota implicación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo concentrado y energía". El marco para entender el concepto es el siguiente: (1) puntos de vista positivos sobre la vida y el trabajo, o "rasgos del *engagement*" (consciencia, rasgo de afecto positivo y personalidad proactiva); (2) los sentimientos de energía y absorción o "estado de *engagement*" (la implicación, satisfacción y *empowerment*) y (3) el comportamiento extra-función o

"*engagement* comportamental" (el comportamiento de ciudadanía organizacional, la iniciativa personal y la expansión de la función).

Las conceptualizaciones académicas que definen el *engagement*, están de acuerdo que este estado implica un comportamiento energético (Vigor), una emoción (Dedicación), y un componente cognitivo (absorción) (Kahn, 1990). Siendo que Simpson (2009) es de la opinión de que hay cuatro constructos que rodean el *engagement* en el trabajo. Afirma que son el *personal engagement*, el *burnout/engagement*, *Work Engagement*, y el *employee engagement*. Las definiciones, como se refirió antes, son diferentes, siendo que la forma cómo se mide los constructos también (tabla 4). En verdad, en gran parte de la literatura se usan para "retratar" un solo concepto, el *engagement* en contexto de trabajo.

La investigación sobre el *engagement* en el trabajo se desarrolló de una forma relativamente secuencial, y como se puede ver abajo en la tabla, los cuatro constructos antes referidos, son definidos y medidos de forma diferente, y el test empírico de los referidos fenómenos también es diferente. El estudio del *personal engagement* fue el primero que se efectuó (Simpson, 2009).

El *Work Engagement* difiere de otros estados psicológicos, tales como la satisfacción en el trabajo y el *workaholism*. Mientras el *engagement* connota la activación (vivacidad, entusiasmo y euforia), contrariamente, la satisfacción connota saciedad (contentamiento, calma, serenidad y relajamiento). Existen investigaciones que confirman que los empleados en el estado de *engagement*, superan a los empleados satisfechos (Rich *et al.*, 2010).

Tabla 4

Definición de los constructos del engagement en el trabajo y la forma de medición

Constructo	Definición	Medición
<i>Personal engagement</i>	El <i>personal engagement</i> se describe como la expresión física, cognitiva y emocional del individuo durante su papel en el desempeño en el trabajo. Cuando el empleado se encuentra en el estado de <i>engagement</i> , o incluso cuando se siente físicamente y emocionalmente implicado, y cognitivamente vigilante o atento (Kahn, 1990).	Herramienta sin título: Escala de 14 ítems desarrollada y usada por May <i>et al.</i> (2004)
<i>Burnout/Engagement</i>	El <i>burnout</i> se define como un síndrome psicológico caracterizado por el agotamiento, cinismo e ineficacia, que ocurre como respuesta a estresores crónicos del trabajo. El <i>engagement</i> se entiende como la oposición directa del <i>burnout</i> , existiendo en un continuum. Esto significa, con el <i>engagement</i> en una punta y el <i>burnout</i> en otra. El agotamiento (energía baja), el cinismo (la baja implicación), y la ineficacia (baja eficacia) son característicos del <i>burnout</i> ; mientras que la alta energía, la alta implicación y la alta eficacia son característicos del <i>engagement</i> (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 1997).	Maslach <i>burnout</i> inventory
<i>Work Engagement</i>	El <i>Work Engagement</i> se refiere a un estado mental positivo y de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el Vigor, Dedicación y absorción. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y la capacidad de resistencia o resiliencia mental durante el trabajo. La Dedicación se refiere al estado de alta implicación en el trabajo y la vivencia de un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. La absorción se caracteriza por una total concentración y una absorción alegre por el trabajo, en la que el tiempo pasa rápido, y existe una gran dificultad para desvincularse del trabajo (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002)	Utrecht <i>Work Engagement</i> scale (UWES)
<i>Employee engagement</i>	El <i>employee engagement</i> se refiere a la “implicación y satisfacción del individuo, así como al entusiasmo por el trabajo” (Harter <i>et al.</i> , 2002, p. 269)	The Gallup work audit

Fuente: Adaptado de Simpson (2009)

Según Beek *et al.* (2012), parece que existen semejanzas entre los *workaholics* y el *employee engagement*; sin embargo, difiere la motivación subyacente. Los empleados en el estado de *engagement*, trabajan duramente, porque consideran el trabajo un desafío y una diversión, mientras que los *workaholics* están motivados por un impulso compulsivo interior al que no se pueden resistir, y se esfuerzan por atender a los patrones externos de autoestima y aprobación social, que ellos internalizaron.

2.3.2. *Work Engagement*: estudios.

El *Work Engagement* se puede evaluar con cuestionarios cortos auto aplicables (Schaufeli, 2012). El cuestionario investigado más extensivamente y que se usa en contextos de negocios es el Q12 de la Gallup, que fue concebido como una herramienta de gestión (Harter *et al.*, 2006). Schaufeli (2012, p. 4) también refiere que, al contrario de las evaluaciones de las experiencias que rodean un estado psicológico, el Q12 explora sus antecedentes en términos de recursos de trabajo percibidos, tal como la claridad de las funciones ("¿Sabe lo que se espera de usted en su trabajo?"), apoyo social ("¿Usted tiene un mejor amigo en trabajo?") y feedback ("¿En los últimos seis meses, alguien en su trabajo habló sobre su progreso?"). Con base en estas informaciones, los gerentes pueden mejorar los recursos de trabajo.

El instrumento más utilizado para medir el *engagement* como un estado psicológico diferente es la escala de Utrecht del *work engagent* (UWES; Schaufeli *et al.*, 2002). Esta escala incluye tres sub-escalas: Vigor, Dedicación y absorción.

De acuerdo con Schaufeli *et al.* (2002), al contrario de un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y profundo, que no se está enfocado en ningún objeto en particular, evento, individuo o comportamiento. La escala de Utrecht del *Work Engagement* (UWES), cuestionario de auto-relato, primeramente desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003), fue testada más tarde (Schaufeli *et al.*, 2006). Desde la fecha de la construcción de este instrumento de medida, del UWES, existió una enorme evolución con el creciente volumen de investigaciones enfocadas en los constructos (Vigor, Dedicación y absorción). El UWES fue validado en Europa, pero también en América del Norte, África, Asia y Australia.

Schaufeli *et al.* (2006) desarrollaron una versión de nueve ítems del UWES, y probaron su validez. Las tres dimensiones del *engagement* son moderadamente fuertes y

positivamente relacionadas, de modo que la puntuación total también se puede usar como un indicador general del *Work Engagement*.

En el estudio de Smulders (2006), que usa una muestra representativa nacional holandesa de cerca de 4.000 empleados, descubrió que los niveles de *engagement* son mayores entre los individuos con trabajos más complejos, profesionales con alto nivel de control del trabajo, tales como empresarios, en comparación con los que tienen empleos menos cualificados y menos autónomos. Parece que no hay diferencias de género, pero los empleados mayores presentan un *engagement* superior en relación a sus colegas más jóvenes. Además de esto, parece que los niveles de *engagement* son más bajos en los países asiáticos (especialmente en Japón), en comparación con las demás regiones (Shimazu *et al.*, 2010).

2.3.3. Antecedentes y consecuencias del *Work Engagement*.

Varios estudios investigaron las diferencias entre el *Work Engagement* y el *burnout* (Duran *et al.*, 2004; González-Romá *et al.*, 2006; Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli *et al.*, 2006). También existió una gran preocupación en la investigación de los antecedentes y/o de las consecuencias del *Work Engagement*. Estos estudios se han considerado un objetivo de interés significativo. Abajo se presentan algunos de los resultados.

2.3.3.1. Antecedentes.

En los diferentes estudios, los factores organizacionales se presentaron como significativos en la predicción del *Work Engagement*, mientras que en las conclusiones de las investigaciones se verificó que los factores individuales (o la demografía personal) no tenían influencia (Simpson, 2009). En el caso del estudio conducido por Koyuncu *et al.* (2006), se consideraron los datos demográficos edad, estado civil, estatuto parental, número de hijos, nivel de escolaridad, número de horas de trabajo, y el trabajo en tiempo compartido. Al

recurrir al análisis de regresión jerárquica, cuando los datos demográficos se introdujeron como un bloque, no se obtuvo un valor significativo de la varianza ($p < 0,05$) para el *Work Engagement*.

También se consideró el factor comportamental individual de tipo A (definido como un comportamiento que es el ansia de realización e irritabilidad/impaciencia (Barling & Charbonneau, 1992) y su relación con el *Work Engagement*. Se verificó que mientras el comportamiento de tipo A y el *Work Engagement* se encontraban correlacionados ($r = 0,36$), el comportamiento de tipo A y el *Work Engagement* apenas compartían el 13% de variancia común (Hallberg *et al.*, 2007).

El uso del modelo de los recursos exigidos en el trabajo (JD-R) (Bakker *et al.*, 2007; Demerouti *et al.*, 2001) como herramienta de estudio, predominó en la investigación de esta línea particular sobre el *engagement*. En ese sentido, los recursos de trabajo (vs las exigencias del trabajo) han sido repetidamente identificados como predictores significativos del *Work Engagement* (Hakanen *et al.*, 2006; Llorens *et al.*, 2006; Mauno *et al.*, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou *et al.*, 2007). De la misma forma, los empleados que presentan mejores experiencias de vida en el trabajo (Maslach & Leiter, 1997), particularmente con niveles más elevados de control, recompensa, reconocimiento y valor reconocido, también presentan mayor *engagement* (Koyuncu *et al.*, 2006).

Según Kahn (1990), las características del trabajo, así como la percepción de apoyo organizacional y del supervisor por los empleados (Kahn, 1990; Schaufeli, 2012), pueden estar positivamente relacionados con el *Work Engagement*. Según Taghipour y Dezfuli (2013), el clima moral (aquí se incluye la justicia distributiva y procesal) se puede considerar antecedente.

Aunque la investigación empírica sobre los antecedentes del *Work Engagement* sea limitada, se puede identificar una serie de trabajos sobre este tema. De esta forma, en la tabla 5 se presenta una descripción de los principales estudios.

Tabla 5

Antecedentes del Work Engagement

Antecedente	Descripción
Características del trabajo	Este antecedente tiene un significado psicológico e implica la sensación de retorno sobre los esfuerzos en las performances de las funciones desempeñadas (Kahn, 1992). De acuerdo con Kahn (1990, 1992), el significado psicológico se puede obtener a partir de las características de las tareas que ofrecen un trabajo desafiador, la variedad, el permiso del uso de diferentes habilidades, la discreción personal y la oportunidad de hacer contribuciones importantes.
Recompensas y reconocimiento	Kahn (1990) refiere que las personas alteran su estado de <i>engagement</i> , dependiendo de las percepciones de los beneficios que les atribuyen en relación a las funciones que desempeñan. Además de esto, la sensación de retorno de la inversión o esfuerzo desarrollado puede provenir de recompensas externas y de reconocimientos, así como de un trabajo con significado para el empleado. Por tanto, es de esperar que sea más probable que los empleados sean más empeñados en el trabajo, en la medida en que perciban la mayor cantidad de recompensas y reconocimiento por la performance de sus funciones.
Percepción de apoyo organizacional y del supervisor	Está relacionado con la seguridad psicológica e implica la sensación de la capacidad del empleado de mostrar y de hacer, sin que haya consecuencias negativas (Kahn, 1992). Un aspecto importante de la seguridad resulta de la percepción de la cantidad de cuidados y apoyo que está prestando la organización, así como por el supervisor directo. Kahn (1990) verificó que el apoyo y la confianza en las relaciones interpersonales, así como la gestión solidaria, promueven la seguridad psicológica. Los miembros de la organización se sienten seguros en ambientes de trabajo caracterizados por la apertura y por el apoyo.
Justicia distributiva y procesal	Kahn (1990) refiere que esta dimensión implica situaciones sociales que son previsibles y consistentes. Para las organizaciones, es especialmente importante ser previsible y consistente en términos de distribución de recompensas, así como en los procedimientos utilizados para su atribución. Mientras la justicia distributiva está vinculada a una percepción de la equidad de resultados de la decisión, la justicia procesal se refiere a la imparcialidad percibida en los medios y procesos usados para determinar la cantidad y distribución de recursos (Colquitt, 2001; Rohades <i>et al.</i> , 2001). De acuerdo con Saks (2006), el estado de <i>engagement</i> de los empleados puede ser debido a la percepción de justicia. En otras palabras, cuando los empleados tienen percepciones elevadas de justicia en su organización, ellos son más propensos a sentirse obligados a ser justos también en la forma como desempeñan sus funciones, dando más de sí mismos a través de mayores niveles de <i>engagement</i> .

Antecedente	Descripción
Recursos de trabajo y personales	<p>Varios autores (Bakker & Schaufeli, 2008; Bakker & Demerouti, 2008; Christian <i>et al.</i>, 2011; Shimazu & Schaufeli, 2009) refieren que los recursos de trabajo y los recursos personales están asociados positivamente al <i>Work Engagement</i>.</p> <p>Los recursos de trabajo se refieren a los aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que pueden: (a) reducir la exigencia del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados; (b) ser funcional para alcanzar los objetivos de trabajo, o (c) estimular el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal (Bakker & Demerouti, 2008).</p> <p>Los recursos de trabajo que anteceden al <i>Work Engagement</i> pueden variar de una organización a otra. Los recursos importantes son oportunidades para el desarrollo, <i>feedback</i> de desempeño, autonomía, variedad de habilidades, el liderazgo transformacional, la justicia, y el apoyo social de los colegas y supervisores (Schaufeli, 2012).</p> <p>Los recursos personales son autoevaluaciones positivas que están relacionadas con la resiliencia y que se refieren al sentido de los individuos sobre su capacidad de tener éxito al controlar y de tener impacto sobre el ambiente (Hobfoll <i>et al.</i>, 2003).</p> <p>Se demostró que los recursos personales, tales como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la organización basada en la autoestima y las habilidades para percibir y regular las emociones, son antecedentes del <i>Work Engagement</i> (Schaufeli, 2012).</p>

Fuente: Adaptado de Saks (2006)

2.3.3.2. Consecuencias.

El gran interés y la popularidad de la investigación del *engagement* de los empleados, se relaciona con el hecho de que este estado tenga consecuencias positivas para las organizaciones. Existe una creencia generalizada de que hay una relación entre el *engagement* de los empleados y los resultados de los negocios (Harter *et al.*, 2002).

Kahn (1992) propuso dos resultados para el *engagement*: individuales (la calidad del trabajo de las personas y sus propias experiencias de hacer ese trabajo), así como los resultados a nivel de la organización (el crecimiento y la productividad de las organizaciones).

A nivel de las personas, las posibles consecuencias del *engagement* se refieren a actitudes positivas relacionadas con el trabajo, a la salud y al bienestar, al comportamiento

extra funciones y al desempeño en el trabajo (Christian *et al.*, 2011; Halbesleben, 2010; Schaufeli & Salanova, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag *et al.*, 2010).

En comparación con los que no se encuentran en el estado de *engagement*, quienes están en este estado, se sienten más comprometidos con la organización, están ausentes con menos frecuencia, y no tienen la intención de dejar la organización. Además, los empleados en el estado de *engagement*, reflejan emociones positivas y disfrutan de muy buena salud mental y psicosomática, sobre todo cuando se comparan con los *workaholics*. También presentan iniciativa personal y tienen una fuerte motivación para aprender. En el fondo, esto sugiere que los empleados en estado de *engagement* parecen "estar dispuestos a hacer la milla extra" (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Quienes están en estado de *engagement*, presentan mejor desempeño (Halbesleben, 2010; Rich *et al.*, 2010). Se encontró que los empleados en estado de *engagement* proporcionan una calidad de servicio superior, que es percibida por sus clientes. Ellos también reportan menos errores, están menos frecuentemente implicados en accidentes de trabajo y accidentes, presentan comportamientos de trabajo más innovadores, y son mejor evaluados por sus supervisores en términos de eficacia y desempeño en el trabajo, que sus colegas en un estado de *engagement* inferior (Schaufeli, 2012).

Como consecuencias del *engagement*, se verificaron empíricamente el clima de servicio y la lealtad del cliente (Salanova *et al.*, 2005), la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional (Hakanen *et al.*, 2006; Richardsen *et al.*, 2006), el comportamiento de ciudadanía organizacional, el deseo de permanecer en la organización (Schaufeli & Bakker, 2004), entre otras que se pueden verificar en la tabla 6.

Una investigación de meta-análisis que estudió casi 8.000 unidades de negocios en 36 empresas reveló que los niveles de *engagement* están positivamente relacionados con el desempeño de las unidades de negocios (la satisfacción y fidelización de los clientes, la

rentabilidad, la productividad, el volumen de negocios y la seguridad). Esto sugiere que los empleados en estado de *engagement* realmente pueden ofrecer una ventaja competitiva para las organizaciones (Harter *et al.*, 2002).

De acuerdo con Simpson (2009), también se revelaron evidencias del impacto mediador del *Work Engagement* en los recursos de trabajo y en los resultados organizacionales.

6

ios de los antecedentes y consecuencias del Work Engagement

es)	Propósito	Muestra/“Configuración?”	Método/Análisis	Resultados clave
<i>engagement</i>				
90)	Explorar las condiciones en el trabajo que llevan a las personas al estado de <i>engagement</i> o <i>desengagement</i>	Dos muestras de dos escenarios diferentes: 16 empleados/campamento de verano y 16 empleados/empresa de arquitectura	Entrevistas profundas; Grounded theory	Tres condiciones psicológicas – significado, seguridad y disponibilidad – son conceptos identificados. Estos conceptos ayudan a explicar la variación de las personas en sí y fuera de sí y su performance de su papel en el trabajo
l. (2004)	Examinar los determinantes y los efectos mediadores de tres condiciones psicológicas (significado, seguridad y disponibilidad) del <i>engagement</i> en el trabajo	213 Empleados de empresa de seguros	Cuestionario; Análisis de recorrido	Entre las tres condiciones psicológicas, el significado mostró la relación más fuerte con el <i>engagement</i> . Las relaciones del enriquecimiento del trabajo y el ajuste en la función desempeñada en el trabajo son parcialmente mediadas por la seguridad psicológica.
<i>engagement/Burnout</i>				
Maslach	Testar un modelo que explora las relaciones entre seis áreas de la vida en el trabajo, las tres dimensiones del <i>burnout/engagement</i> y la percepción de los empleados en relación a cambios en general dentro de la organización	Tiempo 1: 1,005 Empleados del <i>staff</i> administrativo y de apoyo de una universidad Tiempo 2: 992 Tiempo 3: 812	2 Años de design longitudinal; Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	El <i>burnout/engagement</i> es el vínculo que conecta el contexto organizacional y la percepción de los empleados en relación al cambio organizacional
er y (2005)	Testar un modelo propuesto que vincula el <i>empowerment</i> estructural a seis áreas de la vida en el trabajo y a la salud física y mental de los enfermeros	285 Enfermeros registrados trabajando en unidades médicas de cirugía	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	Los modelos sugieren que el <i>empowerment</i> tiene efectos indirectos en el <i>burnout/ Work Engagement</i> a través de diferentes áreas de la vida en el trabajo. El <i>empowerment</i> estructural tiene un efecto fuerte y positivo en cinco de las seis áreas de la vida en el trabajo. El agotamiento emocional tiene un efecto fuerte, directo y positivo en casos de síntomas depresivos, un efecto fuerte y negativo en los niveles de energía, y un efecto moderado en los síntomas físicos

es)	Propósito	Muestra/“Configuración?”	Método/Análisis	Resultados clave
<i>Engagement /Burnout</i>				
er y Leiter	Testar un modelo teórico del ambiente de trabajo profesional de los enfermeros, efectuando vínculos para la práctica profesional de los enfermeros al <i>burnout/engagement</i> y los relatos de los enfermeros de acontecimientos adversos de los pacientes	8597 Enfermeros de <i>staff</i> de hospital	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	El <i>burnout</i> media parcialmente la relación factores de vida en el trabajo y acontecimientos adversos. Un ambiente de trabajo con apoyo superior para la práctica profesional resulta <i>engagement</i> más elevado, y en última instancia un atendimento más seguro al paciente
Laschinger	Testar un modelo efectuando el vínculo con la calidad del ambiente de práctica profesional y el <i>burnout</i>	8591 Enfermeros de base de hospitales	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	Se encontró apoyo para el papel fundamental liderazgo de los enfermeros en la influencia calidad de la vida en el trabajo (que incluye política de implicación, plantilla de personal apoyo para un modelo de enfermería de cuidados relacionamientos entre enfermeros y médicos. También se verificó una relación directa de recursos humanos con el agotamiento emocional del modelo de cuidados de los enfermeros realización personal.
Li. (2006)	Testar un modelo efectuando el vínculo con la percepción de enfermeros recién graduados sobre el <i>empowerment</i> estructural y seis áreas de la vida en el trabajo al <i>Work Engagement /burnout</i> y al compromiso organizacional	226 Enfermeros recién graduados en áreas de cuidados intensivos en ambiente hospitalario	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	Se verificó un vínculo directo entre el <i>empowerment</i> estructural y las áreas de la vida en el trabajo y el agotamiento emocional. El agotamiento emocional tiene un efecto directo negativo en el compromiso o empeño.
al. (2006)	Testar un modelo que explora la relación entre los comportamientos de <i>empowerment</i> del líder de los enfermeros, percepciones del <i>empowerment</i> del <i>staff</i> , áreas de la vida en el trabajo y el <i>Work Engagement /burnout</i>	322 Staff de enfermeros en unidades de cuidados intensivos de hospitales	Cuestionario; Análisis de recorrido	Se encontró apoyo para el modelo formulado comportamiento general del líder tiene un efecto indirecto en el agotamiento emocional a través del <i>empowerment</i> estructural y el ajuste global áreas de la vida del trabajo. Este modelo explica el 30% de la variancia en el <i>burnout/engagement</i>

es)	Propósito	Muestra/“Configuración?”	Método/Análisis	Resultados clave
<i>agement</i>				
i y Bakker	Testar un modelo en que el <i>burnout</i> y el <i>Work Engagement</i> presentan diferentes antecedentes y diferentes consecuencias	1698 Empleados de cuatro grupos ocupacionales: compañías de seguros, servicios de salud ocupacional y seguridad, compañías de fondos pensionistas, instituciones de cuidados domiciliarios	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	El modelo formulado fue confirmado: (1) <i>burnout</i> y el <i>Work Engagement</i> se encuentran negativamente relacionados; (2) El <i>burnout</i> mayormente predicho por las exigencias de trabajo y por una falta de recursos humano mientras que el <i>Work Engagement</i> es exclusivamente predicho por la disponibilidad de recursos de trabajo; (3) El <i>Work Engagement</i> media la relación entre los recursos de trabajo e intención de rotactividad
<i>et al.</i>	Explorar la relación entre las exigencias del trabajo, recursos del trabajo y el <i>Work Engagement</i>	1919 Dentistas finlandeses	Cuestionario; Análisis de regresión jerárquica	Los recursos de trabajo son útiles para la búsqueda de la odontología y ayuda a los clientes a entrar en estado de <i>engagement</i>
<i>et al.</i>	Testar el papel de mediación del clima de servicio entre los antecedentes (recursos organizacionales y <i>Work Engagement</i>) y la performance de los empleados y la lealtad de los clientes	342 Empleado/114 Unidades de trabajo de 58 hoteles (área de la recepción) y 56 restaurantes	Modelos de ecuaciones estructurales	Se encontró apoyo para un modelo de mediación completo en el que los recursos organizacionales y el <i>Work Engagement</i> predicen el clima de servicio que, a su vez, predice la performance de los empleados y la lealtad de los clientes
<i>et al.</i>	Testar un modelo en que existen de los procesos paralelos implicados en el bienestar relacionado con el trabajo de los profesores; un proceso enérgico y un proceso motivacional	2308 Profesores finlandeses	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	El <i>burnout</i> media los efectos entre las exigencias elevadas del trabajo y la enfermedad, el <i>Work Engagement</i> media los efectos entre los recursos del trabajo y el compromiso organizacional; el <i>burnout</i> media los efectos entre los recursos escasos y el bajo <i>Work Engagement</i>

es)	Propósito	Muestra/“Configuración?”	Método/Análisis	Resultados clave
<i>agement</i> <i>et al. (2006)</i>	Examinar potenciales antecedentes y consecuencias del <i>Work Engagement</i>	286 Gerentes mujeres y profesionales del Turkish Bank	Cuestionario; Análisis de regresión jerárquica	Las experiencias en el trabajo (control, recompensas, reconocimiento, y el valor aj predicen el <i>Work Engagement</i> . Las caracte individuales no predicen el <i>Work Engagem Work Engagement</i> predice la satisfacción e trabajo, la intención de desistir y el bienest psicológico.
<i>et al. (2006)</i>	Testar al mismo tiempo el modelo de las exigencias y de los recursos del trabajo en dos países usando diferentes muestras ocupacionales	654 Españoles y 477 holandeses empleados de tecnología de información y comunicación	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	Las hipótesis son parcialmente confirmada <i>burnout</i> media parcialmente el efecto de la exigencias del trabajo en el compromiso organizacional y el <i>Work Engagement</i> mec parcialmente el efecto de los recursos del t en el compromiso organizacional
<i>en et al.</i>	Explorar la relación entre la personalidad de tipo A, las exigencias del trabajo y los recursos del trabajo, y averiguar la existencia de cinismo, <i>Work Engagement</i> y los resultados relacionados con la salud	150 Agentes de policía noruegos	Cuestionario; Análisis de regresión	El <i>Work Engagement</i> media parcialmente l efectos de las características individuales, e exigencias del trabajo, y de los recursos de en el compromiso organizacional y en la autoeficacia
<i>et al.</i>	Explorar los efectos del patrón de comportamiento de tipo A en el <i>burnout</i> y en el <i>Work Engagement</i>	329 Gestores de tecnología de información y comunicación, programadores y consultores	Cuestionario; Análisis de regresión jerárquica	El comportamiento de tipo A y el <i>Work Engagement</i> comparten apenas el 13% de variancia común. No se encontraron intera significativas entre el tipo A y la autonomía tipo A y el volumen de trabajo
<i>t al.</i>	Explorar la relación entre el <i>Work Engagement</i> , los recursos del trabajo y las exigencias del trabajo	409 Profesionales de cuidados de salud finlandeses	2 Años de design longitudinal; Cuestionario; Análisis de regresión jerárquica	El <i>Work Engagement</i> se mantuvo estable d el período de 2 años. Los recursos del trabi predicen mejor el <i>Work Engagement</i> que la exigencias del trabajo. En los recursos del el control del trabajo fue el mejor predictor componente Dedicación del <i>Work Engage</i>

es)	Propósito	Muestra/“Configuración?”	Método/Análisis	Resultados clave
<i>gagement</i>				
<i>oulou et al.</i>	Explorar tres recursos personales (autoeficacia, autoestima de la base organizacional, optimismo) en la predicción del agotamiento y del <i>Work Engagement</i>	714 Empleados holandeses de compañías de ingeniería eléctrica	Cuestionario; Modelos de ecuaciones estructurales	La autoeficacia, la autoestima de la base organizacional, y el optimismo median la r entre los recursos del trabajo y el <i>Work Engagement</i> y el agotamiento, e influencia percepción de los recursos del trabajo
<i>e engagement</i>				
<i>al. (2002)</i>	Explorar la relación del nivel de la unidad de negocio y la satisfacción- <i>engagement</i> de los empleados y los resultados vinculados con la satisfacción de los clientes, productividad, lucro, rotactividad de los empleados y accidentes de la unidad de negocio	7939 Unidades de negocio de 36 compañías independientes; 5 tipos de industria diferentes (2 de las 36 compañías son de la industria de los servicios de salud)	Meta-análisis	Se encontraron relaciones generalizables e nivel de la unidad de la satisfacción- <i>engag</i> de los empleados y los 5 resultados organizacionales: lucro, volumen de negoc productividad, satisfacción de los clientes, seguridad de los empleados, rotactividad.
<i>et al.</i>	Investigar la relación entre el control de los intervalos por parte del gestor de enfermeros y el <i>employee engagement</i> del staff de enfermeros	651 grupos del staff de trabajo de los enfermeros; un sistema de cuidados de salud.	1 Año de comparación longitudinal; Cuestionario; Análisis de correlación	El elevado <i>Work Engagement</i> está relacion el control de los tiempos por el gerente de unidad de los enfermeros

e: Adaptado de Simpson (2009)

3. Objetivos de la Investigación

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada, se presenta un conjunto de objetivos, el objetivo general y los específicos, a tener en cuenta en la presente tesis y en el respectivo estudio empírico.

Objetivo General

- Estudiar la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*;
- Percibir el impacto del Clima Ético Organizacional en el *Work Engagement*.

Con el objetivo general, se pretende comprobar la influencia de dos constructos, el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, sobre el constructo *Work Engagement*.

Como se puede verificar en la revisión de la literatura, en el capítulo anterior, estas influencias o relaciones ya fueron testadas y estudiadas, no obstante, nunca se efectuaron estudios teniendo como base el estudio de ambas relaciones al mismo tiempo, lo que es algo que se pretende con esta investigación. Se pretende verificar si existe una influencia directa entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*, así como una influencia directa entre el Clima Ético Organizacional y el *Work Engagement*.

Objetivos Específicos

- Analizar el impacto del Liderazgo Ético en el Clima Ético Organizacional y cómo este impulsa el *Work Engagement*;
- Estudiar el efecto moderador del Clima Ético Organizacional en la relación entre Liderazgo Ético y *Work Engagement*;

- Verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el *Work Engagement*;
- Verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el Clima Ético Organizacional;
- Verificar cuáles son los ítems del Clima Ético Organizacional que influyen significativamente el *Work Engagement*.

Los objetivos generales nos transportan a los objetivos específicos. Así, teniendo en cuenta los tres constructos base, será importante analizar cuál es el impacto del Liderazgo Ético en el Clima Ético Organizacional y cómo éste impulsa el *Work Engagement*. Considerando la relación anterior, será pertinente tener también como objetivo la comprobación de un efecto moderador del constructo Clima Ético Organizacional en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*.

Se constató en la revisión de la literatura que el Líder Ético presenta comportamientos propios. Por eso, se considera que verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que presentan un impacto significativo tanto en el Clima Ético Organizacional como en el *Work Engagement* son objetivos a tener en cuenta.

Por último, cuando el Clima Ético Organizacional presenta dimensiones o sub-escalas, es interesante comprender cuáles influyen significativamente el *Work Engagement*.

Esta investigación se efectúa en la empresa PT Innovación y Sistemas, empresa que pertenece al grupo PT Portugal, cuya área de actuación es a nivel del desarrollo de productos y servicios innovadores para el mercado de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información. En el momento de la aplicación del cuestionario existe una fuerte probabilidad de que ocurra una transición hacia otro grupo empresarial. Será interesante entender si esta organización, señalada o llamada de ejemplar a nivel del Clima Ético Organizacional, logra

mantener un clima estable en un momento tan crítico o de inseguridades para las personas que componen la organización. Será importante entender cómo el liderazgo contribuye a la estabilidad del Clima Ético Organizacional, y cómo el Liderazgo Ético y el clima ético logran generar impacto en el estado de *engagement* de los empleados por el trabajo.

4. Hipoteses y Modelo a Contrastar

Además de la investigación de los objetivos mencionados en el capítulo anterior, con la presente tesis se pretende comprobar una serie de hipótesis que se plantean a partir de la revisión de literatura efectuada.

4.1. Formulación de Hipótesis

Las consideraciones tenidas en cuenta hasta este momento nos llevan a la propuesta de las hipótesis que se testarán, debidamente fundamentadas y que se presentan seguidamente punto por punto.

El Liderazgo Ético contribuye a que los empleados o los empleados encaren sus empleos con mayor significado y relevancia, que a su vez se traduce en un mayor esfuerzo y en un mayor comportamiento productivo por parte de los empleados (Piccolo *et al.*, 2010). Los líderes éticos estimulan el *Work Engagement* de los empleados, manteniéndolos en un estado de alta motivación, que a su vez mejora la ciudadanía y disminuye el comportamiento de trabajo contraproducente (Bakker *et al.*, 2004; Hartog & Belschak, 2012) .

Así, el impacto de los líderes éticos en los empleados mejora este estado positivo motivacional del *engagement* (especialmente el Vigor y la Dedicación) (Hartog & Belschak, 2012). Otros estudios también confirman esta relación positiva entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement* (Brown *et al.*, 2005; Mayer *et al.*, 2009; Jordan *et al.*, 2011)

En este ámbito se formuló la siguiente hipótesis:

H1. El Liderazgo Ético afecta positivamente el *Work Engagement*

En las palabras de Stringer (2002, p. 12) “la mayoría de los estudios han mostrado que el determinante más importante del clima de una organización es el comportamiento cotidiano de los líderes de la organización”.

De esta forma, la cultura ética y el clima de las organizaciones son fuertemente influenciados por los líderes de nivel ejecutivo, que establecen los dominios organizacionales éticos (Kelly *et al.*, 2004; Treviño *et al.*, 2003, 2000), así como los dominios estratégicos (Hambrick & Mason, 1984; Mintzberg, 1973).

De este modo, destacamos que diversos estudios se han dedicado a la relación positiva existente entre el Clima Ético Organizacional y el *Work Engagement* (Elçi *et al.*, 2013; Jose & Thibodeaux, 1999; Mayer *et al.*, 2010; Neubert *et al.*, 2009; Ozcelik *et al.*, 2008; Schminke *et al.*, 2005). Se destaca también que en los estudios efectuados por Shin *et al.* (2014, 2012) se propone como hipótesis que el Liderazgo Ético del CEO se encuentra positivamente relacionado con el clima ético. Considerando a estos autores, se plantea la hipótesis 2:

H2. El Liderazgo Ético afecta positivamente el Clima Ético Organizacional

Los empleados aprenden sus comportamientos a través de la socialización formal e informal, en las situaciones en las que existe una buena relación entre ellos, y especialmente con los gerentes (respeto mutuo y confianza entre los colegas y el gerente, y la demostración de confianza por la autorización de autonomía), considerando estos puntos la clave en la promoción del *Work Engagement* (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Los investigadores Taghipour y Dezfuli (2013) apoyaban la idea de que el clima moral tendría influencias positivas sobre el *Work Engagement*. Así, propusieron esta hipótesis en el estudio de los antecedentes del *work engagent*, confirmándola y presentando la posibilidad de que el *Work Engagement* sea una consecuencia del Clima Ético

Organizacional. Este estudio también es consistente con Vazirani (2006). Otros autores (Yener *et al.*, 2012; Taghipour & Dezfuli, 2013) también confirmaron la existencia de una relación positiva entre el clima ético y el *Work Engagement*. De este modo, se plantea el siguiente conjunto de hipótesis:

H3. El Clima Ético Organizacional afecta positivamente el *Work Engagement*

H3a. El Clima Ético Organizacional afecta positivamente el Vigor

H3b. El Clima Ético Organizacional afecta positivamente la Dedicación

En vistas de que existe relación entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, y también con el *Work Engagement*, y de que este último también está asociado con el Clima Ético Organizacional, se formula la posibilidad de que el Clima Ético interfiera en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*, estipulando la siguiente hipótesis:

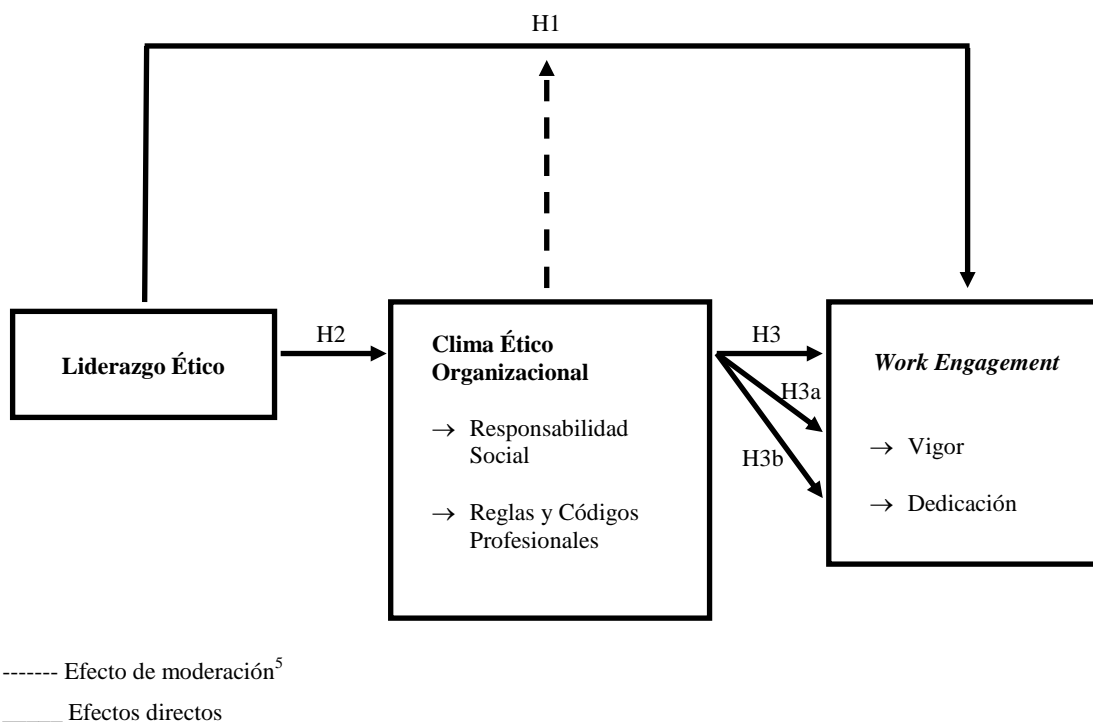
H4. El Clima Ético Organizacional presenta un efecto moderador entre el Liderazgo

4.2. Modelo Propuesto

El modelo que surge de las hipótesis formuladas en el punto anterior se presenta en la figura 4:

Figura 4

Modelo Explicativo de los efectos directos y de moderación de las variables en estudio



⁵ El análisis de moderación se utiliza cuando existe el interés de probar si la magnitud del efecto de una determinada variable (X) en otra (Y) depende de una tercera variable (Z) (Hayes, 2012). Más específicamente, se puede afirmar que cuando la fuerza de la relación entre dos variables es dependiente de una tercera, estamos ante un efecto de moderación (Preacher *et al.*, 2007). Por lo tanto, existe una interacción de la variable moderadora (Z) con la variable independiente (X), si la fuerza de la regresión de X en Y varía en función de Z. Baron y Kenny (1986) definen la variable moderadora como una variable cualitativa o cuantitativa, que interfiere con dirección y/o la fuerza de la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. De esta forma, si $Y = f(X)$ y si Z es la variable moderadora, entonces para diferentes valores de Z (ejemplo: alto o bajo), la forma y/o la fuerza y/o la señal de Y, puede variar (Paul & Dick, 1993). Así, un método estadístico frecuentemente utilizado, y al cual se recurre en el presente estudio, consiste en analizar la significancia de la interacción entre una variable independiente X y un factor Z (otra variable independiente) en la variable dependiente Y (Baron & Kenny, 1986).

En este modelo se plantean cinco influencias directas a partir de los tres constructos: El Liderazgo Ético sobre el Clima Ético Organizacional y sobre el *Work Engagement*, y el Clima Ético Organizacional sobre el *Work Engagement*, el Vigor y la Dedicación. Además de eso, se plantea la hipótesis del efecto moderador del Clima Ético Organizacional en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*.

Después de proponer el modelo que permitirá analizar y testar las diferentes hipótesis establecidas en este estudio, se avanza hacia la presentación de la estructura o metodología de la investigación.

5. Metodología de la Investigación

La metodología de investigación es un modo sistemático de resolver un problema, es la ciencia que estudia cómo se conduce la investigación; es fundamentalmente el conjunto de procedimientos adoptados para describir, explicar y predecir determinado fenómeno. También se considera el conjunto de métodos que permiten la obtención del conocimiento (Rajasekar *et al.*, 2013).

Otro autor (Minayo, 2007), define la metodología de tres diferentes modos:

- a) Como la discusión epistemológica relativa al camino del pensamiento, que requiere un determinado tema u objeto de investigación.
- b) La presentación adecuada y justificada de métodos, técnicas e instrumentos utilizados en las pesquisas relativas a los objetivos de la investigación;
- c) Como la “creatividad” del investigador para encontrar métodos experimentales u observacionales, que permiten dar respuesta a los objetivos específicos.

El significado de "método", como veremos en el punto siguiente, y "metodología" son diferentes. De acuerdo con Fonseca (2002), *methodos* significa organización, y *logos*, estudio sistemático, pesquisa, investigación; en este sentido, la metodología es el estudio de la organización, de los caminos que se recorrerán para desarrollar una determinada investigación o estudio científico.

Por lo tanto, los puntos que constituyen la metodología de la presente investigación son el método de investigación en el que se explicará el tipo de estudio adoptado, las variables de la investigación (que serán presentadas, clasificadas, categorizadas y codificadas), la muestra recogida (número de empleados y la respectiva caracterización; tipo de muestra), los instrumentos de medida utilizados (descripción, citas y propiedades psicométricas), y los procedimientos de recogida y análisis de datos.

5.1. Método de la Investigación

De acuerdo con Bowling (1998), citado por Pales-Ribeiro (2010), el método de investigación se refiere a los procesos, técnicas y prácticas a las que se recurre para recoger, procesar y analizar los datos. O como afirma Richardson (2007), el método de investigación consiste en una selección de procedimientos sistemáticos para la descripción y explicación de fenómenos, considerando que toda investigación debe ser planeada y ejecutada de acuerdo con los requisitos propios de cada método.

El método también es un abordaje sistemático que constituye cualquier investigación científica. Puede ser cuantitativo, que se basa en el análisis de datos numéricos e implica diferentes medidas numéricas; o cualitativo, que se basa en el análisis de contenido de descripciones verbales (Clark-Carter, 2004).

En el presente estudio, el método utilizado será el método cuantitativo, ya que se recurrirá a instrumentos/cuestionarios de evaluación, cuyos resultados se medirán y analizarán cuantitativamente.

Tal como Diehl y Tatim (2004), para Ramos *et al.* (2005), el método de investigación cuantitativa se basa, fundamentalmente, en análisis que recurren a la mensuración/cuantificación de números, que son clasificados y analizados a través de técnicas estadísticas, con el objetivo de investigar y alcanzar resultados objetivos, concretos, que no sean susceptibles a distorsiones de análisis e interpretación de los fenómenos, lo que posibilita un mayor margen de seguridad y confiabilidad. También se basa esencialmente en el recurso a la cuantificación, tanto a nivel de recogida de informaciones, como en el tratamiento de las mismas mediante diversos análisis estadísticos, desde los más sencillos hasta los más complejos, los cuales se utilizan con alguna frecuencia en los estudios descriptivos (que intentan explorar y clasificar variables y las respectivas relaciones) (Richardson, 2007).

Para D'Oliveira (2007, p. 18), “el abordaje cuantitativo está fuertemente asociado a los estudios experimentales y al test de hipótesis”. Se traduce en un proceso sistemático de recogida de datos observables y cuantificables. Esto significa que prevé que todos los datos sean cuantificables y que puedan ser traducidos en números, opiniones e informaciones para clasificarlos y analizarlos, normalmente utilizando métodos estadísticos (Reis, 2010; Siena, 2007). El objetivo de la investigación cuantitativa, es entonces, cuantificar datos y generalizar los resultados de la muestra para la población objetivo (Malhotra, 2004). Se basa en la observación de hechos objetivos, fenómenos y acontecimientos que existen independientemente del investigador (Freje, 2011).

De acuerdo con Boente y Braga (2004), los métodos se pueden clasificar a través de sus objetivos en: descriptivo – puede implicar un análisis cuantitativo y/o cualitativo, cuando hay una recogida de datos y se intenta comprender el porqué de esos datos; exploratorio – cuando se intenta investigar una variable o fenómeno del cual se posee escasa información.

Clark-Carter (2004) también se refiere a los tipos de métodos cuantitativos más frecuentes, experimental y observacional. Mientras en los primeros, los investigadores manipulan variables y ciertos aspectos de la situación en que transcurre el estudio, en los métodos por cuestionario y observación solo se evalúan constructos sin ningún tipo de manipulación de variables. El cuestionario implica averiguar las opiniones y estados de los individuos en relación a aspectos como, puede ser el caso de, comportamientos, actitudes y creencias, y el método observacional apenas consiste en la observación de los comportamientos individuales (Clark-Carter, 2004).

Diehl y Tatim (2004) también destacan que los estudios descriptivos y/o correlacionales (que estudian relaciones entre variables), los comparativos causales (que parten de los efectos observados para identificar sus causas) y los estudios experimentales (que se basan en el test de hipótesis), son frecuentes dentro de los estudios cuantitativos

También Freje (2011) afirma que el método correlacional tiene como objetivo medir el grado y la dirección de una relación entre dos variables que está expresada por un coeficiente de correlación, o incluso, cuando una teoría científica provoca una correlación entre dos variables que no pueden ser analizadas experimentalmente.

Los métodos correlacionales utilizados en el presente estudio engloban un conjunto de planes de investigación, cuyo principal objetivo de pesquisa es la búsqueda y la evaluación de la intensidad de las relaciones existentes entre variables, sin que ocurra manipulación de variables y establecimiento de relaciones causa-efecto (Almeida & Freire, 1997; Anderson & Arsenault, 1999; Black, 1993; Coutinho, 2008; Meltzoff, 1998; Moore, 1983; Stern & Kalof, 1996). Por eso, se analizaron los efectos de moderación con recurso al análisis de regresión múltiple y a ecuaciones estructurales (Structural Equations model-SEM)⁶.

Considerando estos presupuestos teóricos, este estudio se clasificó como exploratorio, descriptivo y correlacional ya que en Portugal existen pocas investigaciones en ese sentido, y el conocimiento del fenómeno es importante. Así se pueden dar a conocer aspectos de la “temática” a través de algunos análisis descriptivos y también correlacionales, contribuyendo a la obtención de una mejor comprensión de la misma. Entonces, también se puede clasificar la investigación como correlacional, debido a la utilización de tests estadísticos como la correlación de Pearson y regresiones lineales múltiples y sencillas.

Considerando que el presente estudio se efectúa en una empresa que actúa en el área del desarrollo de productos y servicios innovadores para el mercado de las

⁶ La SEM es una técnica apropiada y más eficiente para el análisis de una serie de ecuaciones múltiples, estando caracterizada por dos componentes básicos: el modelo estructural y el modelo de mensuración (Hair *et al.*, 2005). Los modelos SEM, en un sentido amplio, representan la interpretación de una serie de relaciones hipotéticas de causa-efecto entre variables para una composición de hipótesis, que considera los patrones de dependencia estadística. Los relacionamientos dentro de esta composición se describen por la magnitud del efecto (directo o indirecto) que las variables independientes (observadas o latentes) tienen en las variables dependientes (observadas o latentes) (Hershberger *et al.*, 2003).

telecomunicaciones y de las tecnologías de la información, la PT Innovación y Sistemas de Información del grupo PT Portugal, se entiende la presente investigación como un estudio de caso, que es una metodología de investigación especialmente adecuada cuando buscamos comprender, explorar o describir acontecimientos y contextos complejos, en los cuales están implicados al mismo tiempo diversos factores.

Se pueden realizar estudios de caso con recurso a abordajes preferencialmente cuantitativos o de carácter mixto. Si se tratase de un estudio de caso referente a una escuela o a un sistema educativo, seguramente se podrían recoger importantes informaciones de variables cuantitativas de naturaleza demográfica como son el número de alumnos, las tasas de reprobación, el origen social, entre otros (Ponte, 2006).

De acuerdo con (Coutinho, 2004), casi todo puede ser un “caso”: un individuo, un personaje, un pequeño grupo, una organización, una comunidad o incluso una nación. También Ponte (2006, p. 2) considera que: “Es una investigación que se considera particular, es decir, que se ocupa deliberadamente de una situación específica que se supone que es única o especial, por lo menos en ciertos aspectos, intentando descubrir lo más esencial y característico que hay en la misma y de ese modo contribuir a la comprensión global de un cierto fenómeno de interés.”

Así, además de conducir el estudio empírico de la presente tesis en función de un método cuantitativo, de carácter descriptivo-correlacional, el mismo también se considera un estudio de caso. El próximo paso será presentar las variables del estudio, así como la respectiva definición, caracterización y clasificación.

5.2. Variables de la Investigación

En lo que se refiere a las variables que serán objetivo de análisis en el presente estudio, las mismas se clasifican en primarias o secundarias y también en dependientes e independientes.

Como variables principales del estudio se consideran el *Work Engagement*, el Liderazgo Ético, el Clima Ético Organizacional, la Dedicación y el Vigor, la Responsabilidad Social y las Reglas y Códigos Profesionales. En el caso de las variables secundarias, se presentan la Afiliación Anterior, el Local de Trabajo, el Tipo de Vínculo, la Antigüedad en la Empresa, el Tipo de Función que desempeña, el Tiempo en la Función Actual, el N.º de Años que tiene el Jefe Actual, la Edad, el Género y las Titulaciones.

En relación con las variables independientes, se presentan el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, y como variables dependientes, el *Work Engagement*, la Dedicación y el Vigor, la Responsabilidad Social y las Reglas y Códigos Profesionales.

La tabla 7 presenta una descripción de las diferentes variables en estudio, así como su respectiva clasificación y caracterización.

Tabla 7

Descripción, clasificación y caracterización de las variables en estudio

VARIABLES	DEFINICIÓN	TIPO DE VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Afiliación anterior	Identificación de la empresa con la que estableció vínculo anteriormente	Nominal	0 – Otro; 1 – PT Innovación; 2 – PT Sistemas de Información
Local de Trabajo	Identificación de la localización (Distrito/Ciudad) en el que los empleados desempeñan funciones actualmente	Nominal	1 – Aveiro; 2 – Coímbra; 3 – Faro; 4 – Porto; 5 - Porto Salvo; 6 – Lisboa

Variables	Definición	Tipo de variable	Clasificación
Tipo de Vínculo	Presentación del tipo de contrato que los empleados presentan para con la empresa que representan	Nominal	1 – Fijo; 2 – Contratado temporal; 3 -. Interno
Antigüedad	Nº de años que los empleados trabajan en la su función en la empresa	Ordinal	1 –Hasta 4 años; 2 – 4 a 9 años; 3 – 10 a 19 años; 4 – 20 a 25 años; 5 – 26 a 29 años; 6 – Más de 30 años
Tipo de función	Identificación de la función/cargo desempeñado por los empleados en la empresa PT Innovaciones y Sistemas	Nominal	0 – Otra; 1 - Desarrollador (SW/HW); 2 - Diseñador de HW; 3 - Analista (SW/HW); 4 - Arquitecto (SW/HW); 5 - Ensayador (SW/HW); 6- Instalador (SW/HW); 7 - Técnico de Operación y Mantenición; 8 - Técnico de Gestión de Redes; 9 - Gestor de Proyectos; 10 - Consultor Técnico; 11 – Formador; 12 - Apoyo Técnico; 13 - Apoyo Financiero; 14 - Apoyo al Planeamiento y Control; 15 - Apoyo Comercial; 16 - Técnico Comercial; 17 - Técnico de Marketing y Comunicación; 18 - Apoyo Administrativo; 19 - Gestor (cargo)
Agrupamiento del tipo de funciones teniendo en cuenta sus semejanzas (pasando de 20 tipos a 7 grupos de funciones)	Identificación de la función/cargo desempeñado por los empleados en la empresa PT Innovaciones y Sistemas	Nominal	1 – Tecnológicas; 2 – Gestión de Proyectos; 3 – Tecnológicas Séniores; 4 – Apoyo al Negocio; 5 – Comerciales ; 6 – Gestión; 7 – Otras
Tiempo en la función	Nº de años que los empleados desempeñan la función actual en la Empresa	Ordinal	1 – Hasta 1 años; 2 - 1 a 3 años; 3 - 3 a 5 años; 4 - 5 a 10 años; 5 - 10 a 20 años; 6 - 20 a 30 años; 7 - Más de 30 años
Tiempo que lleva el Jefe actual	Nº de años en que el empleado se encuentra con su jefe actual	Ordinal	1 –Hasta 1 año; 2 – 1 a 3 años; 3 – 3 a 5 años; 4 – 5 a 10 años; 5 – 10 a 20 años; 6 – 20 a 30 años; 7 – Más de 30 años
Edad	Años de los empleados	Ordinal	1 –Hasta 24 años; 2 – 25 a 29 años; 3 – 30 a 39 años; 4 – 40 a 49 años; 5 – 50 a 54 años; 6 – Más de 54 años

Variables	Definición	Tipo de variable	Clasificación
Género	Caracterización del género	Nominal	1 – Femenino ; 2 - Masculino
Titulaciones	Caracterización del nivel de escolaridad de los empleados	Nominal	1 – 1 ^{er} ciclo; 2- 2 ^o ciclo; 3 – Secundaria; 4 – 3 años de educación superior; 5 – 5 años de educación superior; 6 – Maestría (Antigua); 7 – Doctorado
Liderazgo Ético	Definición del constructo de Liderazgo Ético como “demostración de conducta normativamente adecuada por medio de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de tal conducta en los empleados a través de dos vías de comunicación, de refuerzo, y de toma de decisión” (Brown <i>et al.</i> , 2005, p.120)	Interválica	Variable definida como el constructo general de un conjunto de 10 ítems que varían entre 1 – discrepo totalmente y 5 – concuerdo totalmente.
Clima Ético Organizacional	Caracterización del Clima Ético Organizacional como “la percepción compartida de lo que es un comportamiento correcto y cómo se deberán tratar las situaciones éticas en una organización” (Victor & Cullen, 1987, p. 51)	Interválica	Definida por 9 ítems que varían entre 1 – Completamente falso a 6 – completamente verdadero.
Responsabilidad Social	Dimensión del clima ético, también encontrada en los estudios de (Barnett & Schubert, 2002; Cullen <i>et al.</i> , 1993; Peterson, 2002b; Rothwell & Baldwin, 2006; Vaicys <i>et al.</i> , 1996)	Interválica	Definida por 5 ítems que varían entre 1 – Completamente falso a 6 – completamente verdadero.
Reglas y Códigos Profesionales	Dimensión del clima ético que consiste en la síntesis de los dos tipos de climas éticos “Reglas y Procedimientos” y “Leyes y Códigos Profesionales” (Yener <i>et al.</i> , 2012)	Interválica	Definida por 4 ítems que varían entre 1 – Completamente falso a 6 – completamente verdadero.
<i>Work Engagement</i>	Definido como un constructo opuesto al <i>burnout</i> . Contrariamente a los individuos que sufren de <i>burnout</i> , los individuos que se encuentran en un estado de <i>Work Engagement</i> presentan una fuerte energía y relación afectiva con sus tareas de trabajo y se ven como capaces de lidiar con las exigencias que su trabajo presenta (Schaufeli & Bakker, 2003)	Interválica	Variable Definida por 6 ítems que varían entre 0 – Nunca a 6 – Siempre
Vigor	La dimensión opuesta al agotamiento del <i>burnout</i> y definido por un fuerte sentido de activación y energía. (Schaufeli & Bakker, 2003) Caracterizado por altos niveles de energía y capacidad de resistencia o resiliencia mental durante el trabajo (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002)	Interválica	Variable Definida por 2 ítems que varían entre 0 – nunca a 6 – Siempre
Dedicación	Estado de fuerte implicación en el trabajo y de vivencia de un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002)	Interválica	Variable Definida por 4 ítems que varían entre 0 – nunca a 6 – Siempre

5.3. Universo / Muestra de la Investigación

La Población o Universo de la Muestra se define como un conjunto de elementos o sujetos que comparten características comunes, definida por un conjunto de criterios (Fortin, 1999). Polit y Hungler (1995) también consideran que la población es todo el núcleo de casos que atienden a un conjunto elegido de criterios. Para este autor, es responsabilidad del investigador la definición de esos criterios de elegibilidad para decidir si una persona será clasificada o no como miembro de la población en cuestión. Más específicamente una población particular que es sometida a un estudio se llama población objetivo (Fortin, 1999). No obstante, la mayoría de las investigaciones presentan un universo de elementos tan elevado que se hace imposible estudiarlo en su totalidad (Gil, 1995), por lo que, para hacer viable el estudio, es necesario recurrir a una muestra con apenas una parte de los elementos/valores de la población (Polit & Hungler, 1995).

La muestra es para Fortin (1999) un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de la misma población. Consiste en una especie de réplica en miniatura de la población objetivo.

Otro autor (Richardson, 2007), la define como un subconjunto de la población o universo, señalando determinado estudio y a través del cual se establecen o estimulan las características de ese universo o población. Esta debe ser escogida mediante un proceso de muestreo de modo al que el estudio que se pretende realizar presente los resultados más próximos posible de los que serían obtenidos si el estudio se efectuase con todos los elementos del universo.

De acuerdo con Fortin (2009), Polit y Hungler (1995) y Gil (2008), existen dos métodos de muestreo: el método de muestreo probabilístico y el método de muestreo no probabilístico. No obstante, Fortin (2009) enfatiza que el método que permite obtener muestras representativas de la población objetivo es el muestreo probabilístico.

Por otro lado, Gil (2008) menciona que los diferentes tipos de muestreo probabilístico son extremadamente rigurosos, oponiéndose al muestreo no probabilístico, ya que este último no representa estadísticamente o matemáticamente la población, dando preferencia a los criterios del investigador.

Según Fortin (2009), la selección del mejor método de muestreo depende de factores como plazos concedidos y recursos disponibles, tipo de población, objetivos pretendidos y precisión de las evaluaciones.

En el presente estudio, la muestra es no probabilística de conveniencia (los empleados son escogidos por conveniencia del investigador, generalmente cuando están al alcance y más dispuestos a responder al cuestionario), ya que los empleados fueron seleccionados de acuerdo con las exigencias y conveniencia del investigador, para alcanzar los objetivos pretendidos. Debemos destacar que también fue tomado en consideración en la decisión el hecho de que la Portugal Telecom (PT) haya sido considerada una de las empresas más éticas del mundo, de acuerdo con el instituto Ethisphere⁷ en el año 2013 (Ethisphere Institute, 2015), para optar por este tipo de muestra.

De esta forma, la muestra de este estudio está constituida por 203 empleados de una empresa especializada en innovación y sistemas de información. E en la tabla 8 se presenta la ficha técnica de esta encuesta.

⁷ El Instituto Ethisphere® es el líder mundial que define y promueve los patrones y prácticas éticas en los negocios, que alimentan el carácter de las organizaciones, la confianza y el éxito en el mercado de trabajo y en los negocios.

Tabla 8

Ficha técnica de la encuesta

Población total	983 empleados
Técnica de muestreo	Muestra probabilística aleatoria con distribución por email para toda la población prevista
Tasa de respuesta	28,78%
Tasa de respuesta después de la de validación	20,65%
Muestra	203 Respuestas
Margen de error	6,13%, para un intervalo de confianza de un 95%

Como puede verse en la tabla 8, inicialmente se enviaron 983 cuestionarios, siendo que se consideraron válidos solamente los cuestionarios totalmente respondidos, lo que resultó en 203.

De los 203 individuos encuestados, la mayoría es del sexo masculino, presentan edades entre los 30 y los 39 años, y tienen por lo menos 5 años de educación superior, licenciatura o maestría de Boloña. Un número superior pertenece al distrito de Aveiro, desempeñan funciones tecnológicas en su trabajo y son fijos en el mismo. También es importante destacar que un número superior trabaja en la empresa en un intervalo que comprende los 10 y los 19 años, que es el tiempo que se encuentran desempeñando la función actual comprendido entre 3 y 5 años. La mayoría trabaja con su jefe actual hace un año o menos.

Posteriormente se presentará un análisis más específico de las características de la muestra en el punto referente a los resultados obtenidos en el estudio.

5.4. Instrumentos de Medida de los Constructos

En relación a la recogida de datos, la encuesta por cuestionario consiste en introducir una serie de preguntas a un conjunto de encuestados, generalmente representativos de una población. Pretende verificar las hipótesis teóricas y el análisis de las correlaciones que esas hipótesis sugieren (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Los instrumentos de evaluación (Escala de Lideranza Ética, Escala de Clima Ético Organizacional, Escala de *Work Engagement*) se describen a continuación:

Escala de Liderazgo Ético – Ethical Leadership Scale (ELS)

El cuestionario de Liderazgo Ético (*Ethical Leadership Scale – ELS*) fue desarrollado por Brown *et al.* (2005) y está constituido por 10 ítems, presentando opciones de respuesta en una escala tipo Likert de 5 puntos, variando entre 1 (discrepo totalmente) a 5 (conuerdo totalmente).

Las opciones de respuesta, a insertar en la encuesta, se presentan seguidamente:

- 1 - Discrepo totalmente = 1
- 2 - Discrepo (parcialmente) = 2
- 3 - Ni discrepo, ni conuerdo = 3
- 4 - Conuerdo (parcialmente) = 4
- 5 - Conuerdo totalmente = 5

Inicialmente estaba constituido por 48 preguntas formuladas en función de un conjunto de aspectos teóricos sobre el tema de liderazgo y también como resultado del análisis a entrevistas de expertos en la temática. Después de la concepción y respetiva administración del cuestionario, los 48 ítems fueron sujetos a un proceso de análisis factorial, del cual resultaron apenas 21 ítems.

Este cuestionario también reveló una buena validez factorial, mediante los resultados positivos obtenidos en los índices de ajustes que se verificaron en un análisis factorial confirmatorio, realizado en una muestra de 184 empleados de una firma de servicios financieros. También se verifica que presenta una adecuada fiabilidad definida por el valor elevado de alfa de Cronbach obtenido (0.92), en una muestra de 127 empleados de la misma empresa de servicios financieros (Brown *et al.*, 2005).

Escala de Clima Ético Organizacional (Ethical Climate Questionnaire – ECQ)

El cuestionario de Clima Ético Organizacional (ECQ) fue desarrollado por Victor y Cullen (1987) para evaluar las percepciones individuales sobre la forma como los empleados de una determinada empresa toman sus decisiones relativas a eventos, prácticas y procedimientos considerando criterios éticos.

El ECQ fue inicialmente definido por 26 preguntas con las opciones de respuesta, en una escala tipo Likert de seis puntos, que varían entre 1 (completamente falsa) a 6 (completamente verdadera), representando 9 diferentes climas éticos: autointerés, lucros/intereses de la empresa, eficiencia, amistad, interés del equipo, responsabilidad social, moralidad personal, reglas de la organización/procedimientos y leyes/códigos profesionales (Victor & Cullen, 1987, 1988).

Las opciones de respuesta, a insertar en la encuesta, se presentan a continuación:

- 1 - Completamente, Falsa = 1
- 2 - En su mayor parte, Falsa = 2
- 3 – Hasta cierto punto, Falsa = 3
- 4 – Hasta cierto punto, Verdadera = 4
- 5 - En su mayor parte, Verdadera = 5
- 6 - Completamente, Verdadera = 6

En los estudios llevados a cabo por los autores antes citados, en los que se realizaron análisis factoriales exploratorios a los 26 ítems del ECQ, se obtuvo una estructura factorial de 5 factores o climas éticos:

- Preocupación/Cuidado (*Caring*)
- Códigos y Leyes (*Laws and Coding*)
- Reglas (*Rules*)
- Instrumental (*Instrumental*)
- Independencia (*Independence*)

En lo que se refiere a la consistencia interna, los valores de alfa obtenidos en cada uno de los 5 climas, se presentan adecuados (variando entre 0.60 a 0.80).

El cuestionario ECQ usado en los estudios de Victor y Cullen en 1987 y 1988, contenía 26 ítems. La versión más reciente del cuestionario consiste en 36 ítems, cuatro para cada clima ético teórico (Cullen *et al.*, 1993), el cual se utiliza en el actual estudio.

Escala de *Work Engagement* (Utrecht *Work Engagement Scale* – UWES)

La Utrecht *Work Engagement scale* incluyó en su versión original 24 ítems basados en la inversión para la positiva de ítems del Maslach burnout inventory (MBI) (Schaufeli & Bakker, 2003), definidos numa escala de likert de 7 puntos.

Las opciones de respuesta, a insertar en la encuesta, se presentan seguidamente:

- 0 – Nunca =1
- 1 - Casi nunca = Pocas veces por Año = 2
- 2 - Raramente = Una vez por mes o menos = 3
- 3 - A veces = Varias veces por mes = 4
- 4 - Frecuentemente = Una vez por Semana =5

- 5 - Casi siempre = Varias veces por Semana =6
- 6 - Siempre = Todos los Días = 7

Después de una evaluación psicométrica realizada en dos muestras diferentes (empleados y estudiantes) se verificó que 7 de estos ítems no saturaban adecuadamente, por lo que son inadecuados, quedando la escala constituida por 17 ítems divididos en 3 diferentes dimensiones: Vigor (6 ítems), Dedicación (5 ítems) y absorción (6 ítems) (Schaufeli *et al.*, 2002).

En términos de validez factorial de acuerdo con un conjunto de estudios desarrollados en diversos países de Europa (Salanova *et al.*, 2000; Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli *et al.*, 2008) es posible confirmar una estructura factorial definida por 3 diferentes factores como la Dedicación, Vigor y Absorción. También el análisis factorial confirmatorio efectuado por Schaufeli y Bakker (2003) obtuvo índices de ajuste adecuados, permitiendo confirmar la estructura factorial de 3 factores.

En relación a la fiabilidad de la escala, los diversos análisis de consistencia interna realizados, desarrollados en el conjunto de los estudios antes referidos, se presentan satisfactorios (Vigor=0.83; Dedicación=0.92; Absorción=0.82) (Schaufeli & Bakker, 2003).

También existen versiones más reducidas de esta escala (15 y 9 ítems) con propiedades psicométricas igualmente satisfactorias, más allá de una versión para estudiantes validada en diversos países (Schaufeli & Bakker, 2003).

5.5. Procedimientos

5.5.1. Procedimientos de recogida de datos.

Teniendo en cuenta que la empresa donde se realizó el estudio (PT Innovación y Sistemas) se trataba de una empresa especializada en innovación y sistemas de información, se ofreció la encuesta por cuestionario al responsable dentro de la organización, y éste tomó las medidas necesarias para que el mismo fuese distribuido vía e-mail a los empleados de la organización, a nivel nacional. La investigadora tuvo acceso, en todos los momentos, al número de individuos que accedieron y completaron el cuestionario, tanto parcialmente como totalmente, así como a las respuestas.

Las diferentes escalas fueron traducidas de la lengua inglesa a la lengua portuguesa por un traductor oficial. Se solicitó previamente la autorización para la utilización de las escalas a todos los autores de las mismas. También se intercambiaron impresiones y opiniones con los autores, sobre el proceso de traducción.

La selección de los diferentes datos sociodemográficos que se implementarían en el cuestionario ocurrió teniendo como base lo que está indicado en los artículos de referencia, así como, teniendo en cuenta los datos que usualmente la empresa solicita a los empleados durante el transcurso de encuestas internas (“familiares” a los empleados).

En la introducción de los diferentes ítems en la plataforma de encuestas, SurveyMonkey (SurveyMonkey, 2015), se optó por hacer cada respuesta obligatoria, de forma a evitar *missings*, haciendo necesaria la salida de la plataforma a partir del momento en que no se pretendía concluir el completamiento del cuestionario.

Se optó por un sistema de respuestas en que se hacían visibles todas las preguntas a responder referentes a un determinado grupo, permitiendo que, al seleccionar la opción de

respuesta, se pudiesen visualizar todas las opciones con “designaciones por extenso”, de manera a evitar errores (anexo B).

Se efectuó un pre-test para evaluar la encuesta y la percepción en relación al mismo. Así, se seleccionaron 15 profesionales (profesores, empresarios, gestores, banqueros, ingenieros, enfermeros y administrativos), para responderlo, solicitando que tomaran nota de eventuales fallas, dificultades de interpretación, percepciones, y del tiempo de respuesta al cuestionario.

Las preguntas planteadas fueron:

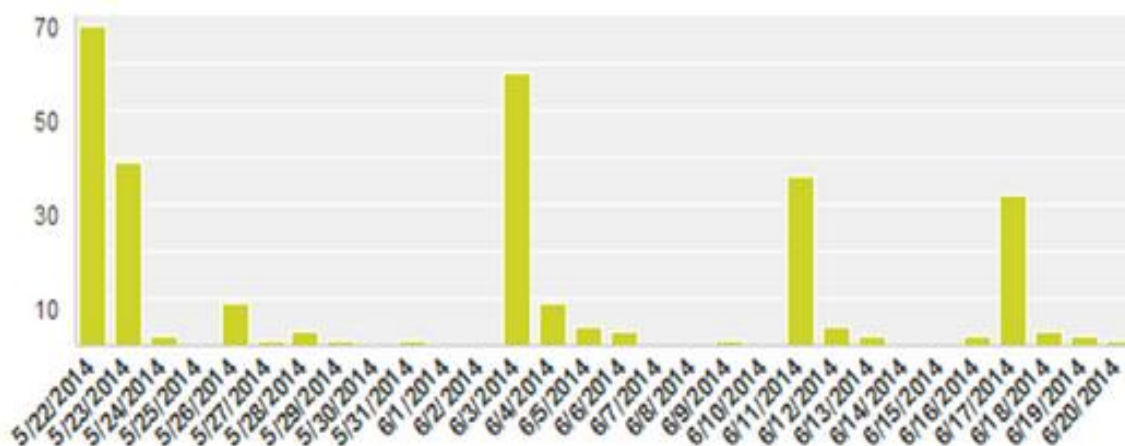
¿Tiempo de completamiento de la encuesta?; ¿Existe alguna afirmación que no tenga sentido, o que no entendió?; ¿Sintió dificultades en el completamiento?; ¿Encontró errores de escritura u otros?; ¿La forma de responder es cómoda?; ¿Respondería la encuesta hasta el final?; Otras sugerencias para mejorarla.

Después de revisar las respuestas, se constató que el tiempo de completamiento varió entre los 7 y los 20 minutos, por lo que la media fue de 13 minutos. Todos los entrevistados asumieron que, a pesar de que el cuestionario era largo, lo responderían hasta el final.

Después del proceso anterior, de preparación y ajuste del cuestionario, se avanzó hacia su aplicación dentro de la empresa. A lo largo del plazo para el completamiento de la encuesta (22/5/2014 hasta 20/06/2014), se efectuaron varios pedidos de colaboración. Siempre que la investigadora verificaba que el volumen de respuestas diarias se reducía, solicitaba ayuda de nuevo al responsable en la organización. Así, los picos presentados en el gráfico que sigue corresponden a los días en que se efectuaron las insistencias (figura 5).

Figura 5.

Gráfico del volumen de respuestas diarias



5.5.2. Procedimientos de análisis de datos.

Para proceder al análisis de los datos recogidos, se recurrió a dos programas de análisis estadístico de datos SPSS Statistics vs 20 y AMOS Statistics vs 20. El primero se utilizó para obtener resultados más descriptivos y correlacionales, y el segundo programa, por tratarse de una aplicación de análisis de ecuaciones estructurales, se utilizó con el objetivo de testar modelos y para efectuar análisis de efectos directos y de moderación en análisis de regresión.

La presentación de los resultados comienza con el análisis de validez y fiabilidad de las escalas de evaluación, utilizando para ello el análisis factorial⁸ exploratorio y confirmatorio para el test de validez factorial, y el coeficiente alfa de Cronbach para el

⁸ El análisis factorial es un proceso alternativo de mensuración para identificar variables que presentan la misma estructura subyacente (Tabachnick & Fidell, 2013). La principal función de las diferentes técnicas de análisis factorial es reducir una gran cantidad de variables observadas a un número reducido de factores. Los factores representan las dimensiones latentes (constructos) que resumen o explican el conjunto de variables observadas (Hair *et al.*, 2005). Al resumir los datos, “el análisis factorial obtiene dimensiones latentes que describen los datos en un número menor de conceptos que las variables individuales originales” (Hair, *et al.*, 2006, p. 91).

cálculo de la consistencia interna de los ítems que componen cada una de las escalas y para el test de la fiabilidad.

Para este efecto, se recurrió a un conjunto de criterios de selección de factores que pasamos a distinguir considerando diversos autores:

- Extracción de factores con valor propio igual o superior a 1 (Hair *et al.*, 2010; Hill & Hill, 2012; Maroco, 2010a; Pallant, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).
- Extracción de factores vía *scree plot*, de acuerdo con el criterio de Catell (1966), en el que los puntos en que se verifica un mayor declive en la recta son representativos del número de factores a retener. Deben retenerse los factores hasta aquel en que se observa la inflexión de la curva que relaciona el número del factor y el respectivo *eigenvalue* (valor propio) (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2010b; Pallant, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).
- Saturación de los ítems en apenas un factor a 0.40 (Exclusión de ítems problemáticos (saturan en más de un factor) (Hair *et al.*, 2010; Stevens, 1986; Streiner & Norman, 2008).
- Exclusión de ítems que no presentan relación teórica y conceptual con el respectivo factor (Hair *et al.*, 2010).

También se utilizó el método de rotación *varimax* para la extracción de los factores. Este método permite según diversos autores, minimizar el número de variables que presentan altas cargas en cada factor, resultando en la obtención de una estructura factorial en la que apenas una de las variables originales se encuentre fuertemente relacionada con un solo factor y poco asociada con los restantes factores. También parte del principio de que las variables latentes no se encuentran correlacionadas, siendo en este sentido un método de rotación ortogonal (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2010a; Pallant, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).

Seguidamente se procedió a un análisis factorial confirmatorio con el SPSS AMOS de modo a validar el modelo factorial obtenido. Se consideraron los índices de ajuste propuestos por Maroco (2010b), teniendo como intervalos de valores para aceptación los que se presentan en la tabla 9.

Para analizar la fiabilidad del instrumento, se recurrió al índice de consistencia interna alfa de Cronbach (tabla 10), considerando con adecuada consistencia interna y respetiva fiabilidad las escalas cuyo valor de alfa se presentan superiores a 0.60 (George & Mallery, 2003; Maroco & Garcia-Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2008).

Tabla 9

Clasificación de los índices de ajuste necesarios en los modelos de ecuaciones estructurales

Índice de ajuste	Descripción	Clasificación
$\chi^2/g.l.$ (p)	Índice absoluto que evalúa la calidad del modelo <i>per se</i> , sin comparación con otros modelos	>5 – Ajuste malo]2;5] – Ajuste sufrible];2] – Ajuste bueno ≈1 Ajuste muy bueno
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>) y GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	CFI: Índice relativo que permite corregir la subestimación que ocurre, generalmente, cuando se usa el NFI con muestras pequeñas GFI: Índice Absoluto que explica la proporción de covariancia, observada entre las variables manifiestas, explicada por el modelo ajustado (concepto semejante al r^2 de la regresión lineal).	< 0.8 – Ajuste malo [0.8;0.9[– Ajuste sufrible [0.9;0.95[– Ajuste bueno ≥ 0.95 – Ajuste muy bueno
NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	Índice de ajuste relativo ⁹ que evalúa el porcentaje de aumento de un modelo con relación al modelo de independencia total o peor modelo posible.	< 0.8 – Ajuste malo]0.8;0.9] – Ajuste sufrible >Ajuste bueno ≈ Ajuste perfecto
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	Índice de discrepancia poblacional. Compara el ajuste del modelo obtenido de la muestra (medias y variancias) con relación al ajuste del modelo que se obtendría con los momentos poblacionales (medias y variancias poblacionales)	>0.10 – Ajuste inaceptable]0.05;0.10] – Ajuste bueno ≤ 0.05 – Ajuste muy bueno

⁹ Índice de ajuste que evalúa la calidad del ajuste del modelo comparativamente a un modelo con el peor ajuste posible (independencia en la que no existe relación entre ninguna de las variables) y mejor ajuste posible (modelo saturado en el que todas las variables manifiestas están correlacionadas)

Tabla 10

Clasificación de los valores de consistencia interna (Alfa de Cronbach)

Valor de Alfa de Cronbach	Clasificación
<0.6	Inadmisible o inaceptable
0.6 - 0.7	Débil pero aceptable
0.7 - 0.8	Razonable
0.8 - 0.9	Buena
>0.9	Muy buena

Después de estos análisis, se describirán las variables resultantes (escalas de evaluación de los constructos del estudio) en términos de medidas de tendencia central (Media, Mediana), Dispersión (Desviación estándar, Mínimo y Máximo) y distribución (Coeficientes de Simetría y Curtosis). También se analizará la normalidad de la distribución de las diferentes variables del estudio con recurso a los test de Kolgomorov Sminorv y Shapiro-Wilk¹⁰.

En este sentido, para los análisis de estadística inferencial, se utilizarán los test de Kruskal-Wallis¹¹ para analizar la validez convergente y discriminante de los ítems correspondientes a cada constructo evaluativo (Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y *Work Engagement*) en función del Tipo de Función y del Tiempo en la Función. Este test se

² El Test Kolgomorov-Sminorv de adherencia a la normalidad sirve para analizar el ajuste o adherencia a la normalidad de la distribución de una variable de nivel ordinal o superior, mediante la comparación de las frecuencias relativas acumuladas observadas con las frecuencias relativas acumuladas esperadas. Cuando la muestra es pequeña (<30), se debe utilizar el test de Shapiro Wilk (Maroco, 2010b; Pestana & Gageiro, 2008).

¹¹ Este test funciona como una alternativa no paramétrica al test Anova, al permitir comparar centros de localización entre más de 2 muestras independientes. De esta forma, permite verificar si existe entre por lo menos 3 grupos en comparación diferencias a nivel de sus centros de localización; o sea, si determinado grupo se presenta superior (inferior) a otro en relación a determinada condición o característica (Maroco, 2010b; Pestana & Gageiro, 2008).

utilizó, considerando la naturaleza ordinal de las variables testadas y el hecho de que los grupos a comparar fueran pequeños y la distribución de los resultados no se presentase normal.

También se recurrió al test de correlación de Pearson¹² para comprobar la relación entre las diferentes variables en estudio (Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional, Responsabilidad Social, Reglas y Códigos Profesionales, *Work Engagement*, Dedicación y Vigor). Este test fue utilizado, considerando el teorema del límite central, que nos dice que en muestras grandes (≥ 30 elementos), la distribución tiende a lo normal, por lo que no es necesario el recurso a test no paramétricos (Maroco, 2010b; Pestana & Gageiro, 2008; Tanis & Hogg, 2008). Como tal, en vistas de que todas las variables se presentan a intervalos y los test paramétricos presentan una mayor robustez, se recurrió a este tipo de correlación.

Además del análisis correlacional, también se ajustaron una serie de modelos de regresión lineal simple¹³, de modo a comprender mejor las relaciones causa-efecto entre las variables en estudio y a comprobar las hipótesis planteadas en el modelo explicativo de nuestro estudio.

Por último, se analizaron los efectos de moderación con recurso al análisis de regresión múltiple y a ecuaciones estructurales (Structural Equations model-SEM) de modo a

¹² Permite medir la intensidad de la asociación entre dos variables dependientes cuantitativas (intervalos/Ratio). Los coeficientes de correlación obtenidos en este test varían entre -1 y 1 y permite evaluar el grado de intensidad entre las variables, así como la dirección de la correlación. Cuanto mayor es el valor del coeficiente de correlación y más cerca esté de 1, más positiva es la correlación, por lo que aumentando las medias de una determinada variable, aumenta la medida de la otra. Por otro lado, si los valores tienden a -1, la correlación es negativa, por lo que a un aumento de una variable, corresponde una disminución de la otra (Maroco, 2010b; Pestana & Gageiro, 2008).

¹³ La regresión lineal consiste en una técnica estadística que permite modelar relaciones entre variables y predecir el valor de una variable dependiente a partir de una o más variables independientes. Si el modelo de regresión lineal presenta solo una variable independiente, se llama regresión lineal simple. Si en el modelo se verifica la presencia de más de una variable independiente, estamos ante un caso de regresión lineal múltiple (Maroco, 2010a; Pestana & Gageiro, 2008).

verificar cuáles eran los efectos aislados (análisis de regresión múltiple con efectos interactivos) de las variables independientes en una sola variable dependiente y conjuntos (análisis de regresión múltiple multivariada), con el objetivo de verificar los efectos de un conjunto de variables independientes en varias variables dependientes.

También se recurrió al análisis de regresión lineal múltiple para responder a algunos objetivos específicos, recurriendo al método de Forward¹⁴ para la selección de los predictores significativos.

El nivel de significancia adoptado fue del 5%, considerando significativos los resultados con valor de p (probabilidad de significancia) inferiores a 0.05.

¹⁴ Este método selecciona los predictores o variables independientes que entran en el modelo de regresión en función de su fuerza de correlación con la variable dependiente, así como el nivel de significancia, dando prioridad a la variable con mayor fuerza de correlación y más significativa (Maroco, 2010b). De esta forma, la variable independiente (x) que mejor prevé la variable dependiente (Y) es la primera que entra, siendo la mejor variable independiente la que presenta un mayor coeficiente de correlación semi-parcial. Presuponiendo que la primera variable independiente explica el 40% de la variación de la variable dependiente, aún queda el 60% de variancia por explicar, por lo que el SPSS buscará la siguiente variable independiente, que explicará la mayor parte de lo que quedó por explicar. En este método, siempre que una variable independiente es insertada en el modelo, nunca más es retirada (Pestana & Gageiro, 2008).

6. Análisis de Datos y Resultados

En este capítulo, el abordaje es el análisis de datos y resultados. Comienza por caracterizar la muestra. Después de esta etapa, se realiza el análisis factorial, la verificación de: fiabilidad; validez convergente y discriminante de las escalas. Y también se procede al análisis descriptivo de los constructos. Asimismo, dentro de este capítulo se presentan dos resultados referentes a la estadística inferencial. De esta forma, se efectúa el análisis correlacional de las variables y se presentan los diferentes análisis de regresión entre los constructos. Se analiza el modelo recurriendo a las ecuaciones estructurales, así como se analiza el efecto de moderación propuesto. Finalmente, se presentan los resultados referentes a los objetivos para comprender los comportamientos del líder con mayor impacto en el Clima Ético Organizacional y en el *Work Engagement*, así como del Clima Ético Organizacional en el *Work Engagement*.

6.1. Caracterización de la Muestra

Para la caracterización de la muestra, se procedió a la caracterización sociodemográfica, a la especificación de los diversos locales de trabajo, al tipo de vínculo y a la función desempeñada en la PT Innovación y Sistemas, a la filiación anterior, al tiempo de trabajo en la PT Innovación y Sistemas y al tiempo con el jefe actual.

Tabla 11

Caracterización sociodemográfica de la muestra

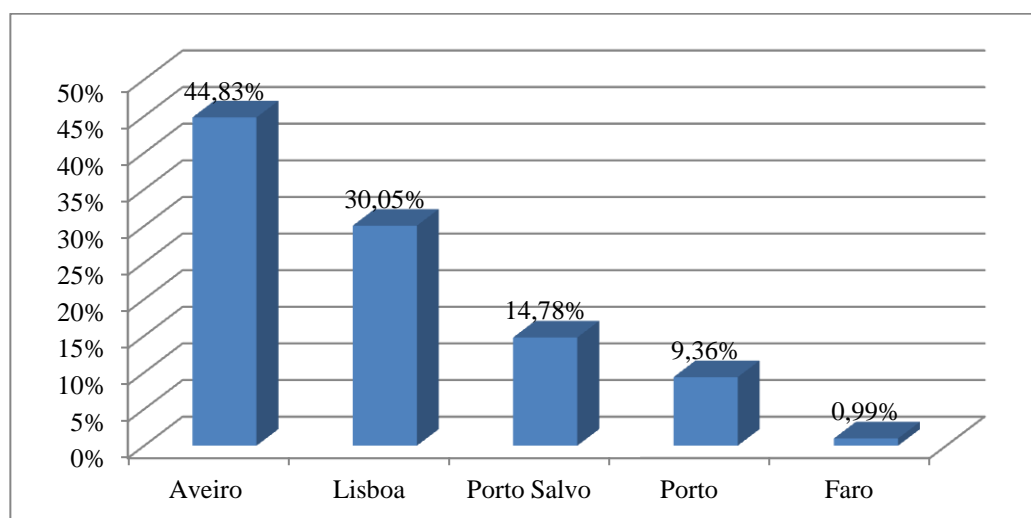
Género	N	%
Femenino	70	34,48
Masculino	133	65,52
Edad (años)	N	%
Hasta 24	5	2,46
25 a 29	45	22,17
30 a 39	86	42,36

Edad (años)	N	%
40 a 49	48	23,65
50 a 54	10	4,93
Más de 54	9	4,43
Titulaciones	N	%
1º Ciclo	0	0,00
2º Ciclo	1	0,49
Titulaciones	N	%
Secundario	12	5,91
3 años de educación superior (Formación Profesional o Licenciatura)	35	17,24
5 años de educación superior (Licenciatura o Maestría de Boloña)	126	62,07
Maestría (antigua)	28	13,79
Doctorado	1	0,49
TOTAL	N	%
	203	100%

La muestra del estudio también está constituida por una mayoría de hombres (n=133, 65,52%). Un número superior de empleados tiene entre 30 y 39 años (n=86, 42,36%) y una minoría es más joven (menos de 24 años) (n=5, 2,46%). En relación con las titulaciones, se destacan los empleados licenciados con 5 años de educación superior (licenciatura o maestría por Boloña) (n=126, el 62,07%), y apenas 1 (el 0,49%) posee el 2º ciclo o el Doctorado (tabla 11).

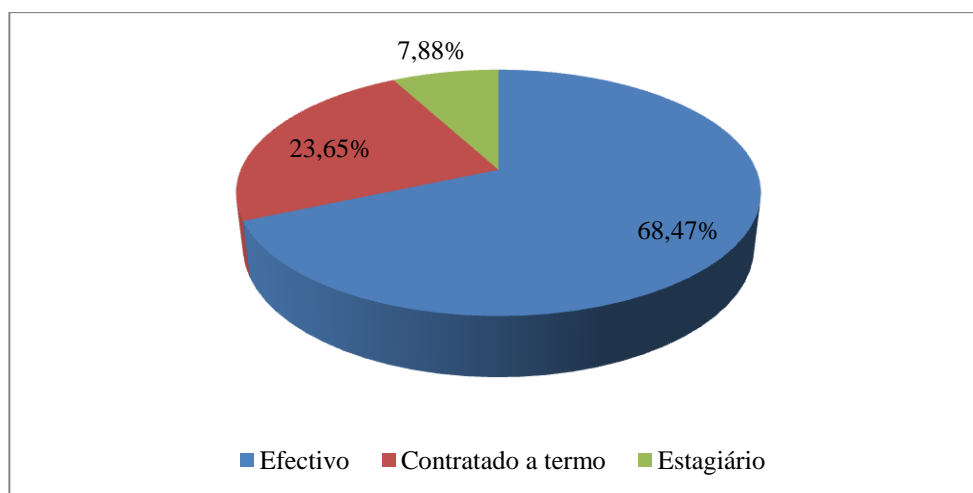
Figura 6

Local de Trabajo



Como se puede verificar en la figura 6, la mayoría de los empleados encuestados son de Aveiro (n=91, el 44,83%), siguiéndole los pertenecientes a Lisboa (n=61, el 30,05%), de Puerto Salvo (n=30, el 14,78%), de Oporto (n=19, el 9.36%) y de Faro (n=2, el 0,99%). En el distrito de Coímbra no existieron respuestas a la encuesta.

Figura 7

Tipo de Vínculo

De acuerdo con la figura 7, la mayoría de los empleados encuestados son fijos en la empresa en que trabajan (n=139, el 68,47%). Solamente 16 (el 7.88%) están en prácticas, y los restantes se encuentran 48 (el 23.65%) contratados a término

Tabla 12

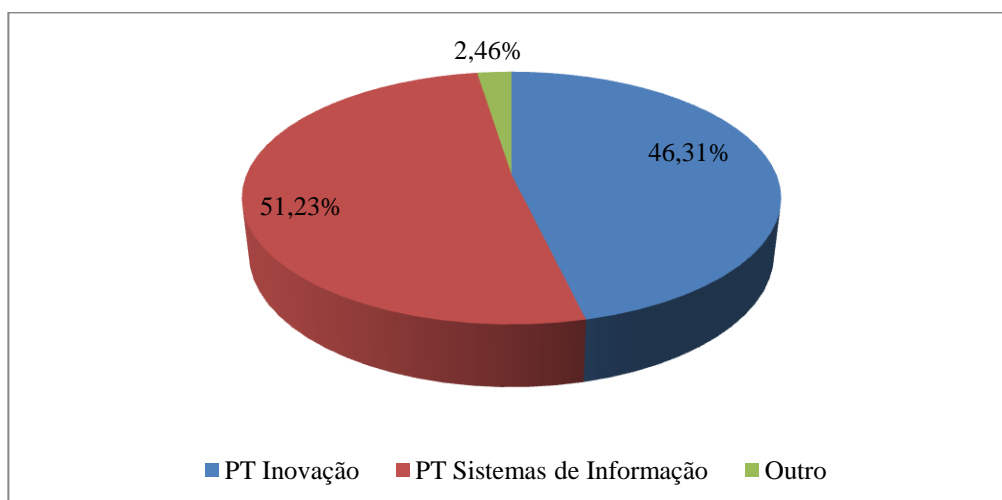
Función desempeñada en la PT Innovación y Sistemas

Función que desempeña actualmente	N	%
Desarrollador (SW/HW)	59	29,06
Diseñador de HW	0	0,00
Analista (SW/HW)	14	6,90
Arquitecto (SW/HW)	10	4,93
Ensayador (SW/HW)	10	4,93
Instalador (SW/HW)	0	0,00
Técnico de Operación y Manutención	1	0,49
Técnico de Gestión de Redes	1	0,49
Total	95	46,79

Función que desempeña actualmente		N	%
Funciones de Gestión de Proyectos	Gestor de Proyectos	27	13,30
Funciones Tecnológicas Séniores	Consultor Técnico	35	17,24
	Formador	0	0,00
	Apoyo Técnico	5	2,46
Funciones de apoyo al Negocio	Apoyo Financiero	2	0,99
	Apoyo al Planeamiento y Control	5	2,46
	Apoyo Administrativo	7	3,45
Total		19	9,36
	Apoyo Comercial	1	0,49
Funciones Comerciales	Técnico Comercial	2	0,99
	Técnico de Marketing y Comunicación	2	0,99
Total		5	2,46
Funciones de Gestión	Gestor (cargo)	12	5,91
Otras	Otra	10	4,93

En lo que concierne al Tipo de Función desempeñada en la PT Innovación y Sistemas, se puede observar que la gran mayoría desempeña funciones tecnológicas (n=95, el 46.79%), siendo en este caso más común los desarrolladores (n=59, el 29.06%). Seguidamente se presentan las funciones tecnológicas séniores con 35 (el 17.24%) empleados, las funciones de gestión de proyectos (n=27, 13.30%), las funciones de apoyo al negocio (n=19, el 9,36%) (en las que se destacan más los empleados administrativos (n=7, 3,45%)), las funciones de gestión (n=12, el 5.91%), otro tipo de funciones no designadas (n=10, el 4,93%), y finalmente las funciones comerciales (n=5, el 2,46%) entre las que se destacan mayormente los técnicos comerciales (n=2, el 0,99%) y los técnicos de marketing y comunicación (n=2, el 0,99%) (tabla 12).

Figura 8

Afiliación anterior

En términos de afiliación anterior un número superior de empleados afirma que perteneció a PT Sistemas de Informação (n=104, 51.23%), mientras un número mucho más reducido (n=5, 2,46%) perteneció a otra institución. Los restantes 94 (46.31%) se encontraban en la PT Innovación (figura 8).

Tabla 13

Tiempo de trabajo en la PT innovación y Sistemas

Antigüedad - Años trabajando en la empresa	N	%
Até 4	58	28,57
4 a 9	56	27,59
10 a 19	63	31,03
20 a 25	16	7,88
26 a 29	5	2,46
Más de 30	5	2,46
Tiempo (en años) en la función actual	N	%
Hasta 1	30	14,78
1 a 3	42	20,69
3 a 5	55	27,09
5 a 10	53	26,11
10 a 20	16	7,88
20 a 30	6	2,96
Más de 30	1	0,49

En relación al tiempo de trabajo, se puede observar en la tabla 13, que los empleados de la PT Innovación y Sistemas se encuentran en su mayoría (n=63, 21,03%) a trabajar en la empresa hay un período de tiempo comprendido entre los 10 y los 19 años y de los cuales solo 5 (2,46%) se encuentran trabajando hace más de 30 años o entre los 26 y los 29 años.

En la misma tabla, también se verifica que un número superior de empleados se encuentra entre 3 y 5 años desempeñando la función actual (n=55, 27,09%) y que apenas 1 (0,49%) se encuentra en la misma función hace más de 30 años.

Tabla 14

Tiempo con el jefe actual

¿Hace cuánto tiempo (en años) tiene al jefe actual?	N	%
Hasta 1	80	39,41
1 a 3	52	25,62
3 a 5	41	20,20
5 a 10	25	12,32
10 a 20	3	1,48
20 a 30	1	0,49
Más de 30	1	0,49

Es posible constatar a través de los resultados de la tabla 14, que la mayoría de los empleados tiene al jefe actual hace menos de 1 año (n=80, el 39,41%). Apenas 1 (el 0,49%) empleado tiene a su jefe actual entre los 20 y 30 años o hace más de 30 años.

6.2. Análisis Factorial de los Ítems de cada Escala

En este punto se presentan los resultados relativos al análisis factorial exploratorio de las escalas Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y *Work Engagement* en el sentido de calcular el número de factores que derivan de los ítems de las escalas. Se calcula el porcentaje de variancia de las escalas, así como los coeficientes de saturación (*loadings*) de los ítems del factor correspondiente.

También se calculan los índices de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de las respectivas escalas, recurriendo a los índices de ajuste absolutos X^2/df y GFI, a los índices relativos CFI y NFI y al índice de discrepancia poblacional RMSEA.

6.2.1. Escala de Liderazgo Ético.

Con relación a la escala de Liderazgo Ético, se presenta en la tabla 15 el resultado del porcentaje de variancia total explicada a través de los diversos ítems de la misma, y en la tabla 16 se exponen los coeficientes de saturación (*loadings*) de cada ítem en la respectiva escala. Por último (tabla 17), se presentan los índices de ajuste alusivos al análisis factorial confirmatorio.

Tabla 15

Variancia total explicada de los ítems del Liderazgo Ético

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
1	6,264	62,638	62,638	6,264	62,638	62,638
2	,921	9,211	71,850			
3	,557	5,575	77,424			
4	,497	4,973	82,398			
5	,450	4,497	86,894			

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
6	,365	3,650	90,545			
7	,327	3,269	93,813			
8	,244	2,439	96,252			
9	,205	2,049	98,302			
10	,170	1,698	100,000			

El análisis factorial exploratorio, relativo a los ítems asociados, reveló una solución factorial de un solo factor que presenta un porcentaje de variancia elevada (62.64%) (tabla 15).

Tabla 16

Extracción de factores por rotación varimax de los ítems del Liderazgo Ético

Ítems	Componente
	1
1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.	,790
2. Su jefe o superior disciplina o impone sanciones a empleados que violan normas éticas.	,433
3. Su jefe o superior actúa de forma ética relativamente a su vida personal.	,724
4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.	,854
5. Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas.	,895
6. Su jefe o superior es una persona de confianza.	,871
7. Su jefe o superior debate valores empresariales y ética profesional con los empleados.	,765
8. Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético.	,849
9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo igualmente en cuenta la manera como los mismos fueron obtenidos.	,821
10. Su jefe o superior al tomar decisiones, pregunta “¿que sería más correcto hacer?”.	,811

Según la tabla 16, también se verificó que todos los ítems saturan en el factor con un grado superior a 0.4, lo que revela una buena validez factorial.

Tabla 17

Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la escala de Liderazgo Ético

Índices de ajuste	Valores
X ² /gl	2.65
GFI	0.91
CFI	0.96
NFI	0.94
RMSEA	0.09

Seguidamente se pasó a la confirmación de la estructura factorial obtenida en función de los índices de ajuste para validación factorial. De este modo, según la tabla 17, se puede observar que, el modelo factorial obtenido, se ajusta y encuadra perfectamente en los intervalos de valores definidos para cada uno de los indicadores, lo que comprueba la validez factorial de esta escala.

6.2.2. Escala del clima ético organizacional.

En este punto se presentan los resultados del análisis factorial exploratorio inicial de la escala del Clima Ético Organizacional. En la tabla 18 se exponen los resultados de la variancia total explicada de los ítems de cada escala y en la tabla 19, los coeficientes de saturación de cada ítem en el respetivo factor.

En la tabla 20 se presentan los resultados relativos al porcentaje de variancia total, obtenido de la solución de tres factores extraídos en función de la sugerencia derivada del gráfico de *scree plot* (fig. 9), y en la tabla 21, los coeficientes de saturación de los ítems en cada uno de los tres factores.

En este punto también se realizaron otros ocho análisis factoriales (anexo C), teniendo en consideración la retirada de ítems por saturación en más de un factor o debido a una descontextualización teórica del ítem con el respetivo factor.

Se pasa a la tabla 22, donde se puede encontrar el resultado del porcentaje de variancia total de los dos factores finales obtenidos (Responsabilidad Social y Reglas y Códigos Profesionales). En la tabla 23 se explicitan los resultados de los coeficientes de saturación de los ítems en cada uno de los dos factores (responsabilidad social y reglas y códigos profesionales). Por último, y en la tabla 24, se presentan los índices de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de la respectiva escala.

Tabla 18

Variancia total explicada ítems de la escala de Clima Ético Organizacional

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
1	12,959	35,997	35,997	12,959	35,997	35,997	7,370	20,473	20,473
2	3,012	8,366	44,362	3,012	8,366	44,362	5,318	14,772	35,245
3	1,989	5,526	49,889	1,989	5,526	49,889	3,579	9,943	45,188
4	1,545	4,292	54,180	1,545	4,292	54,180	2,070	5,750	50,938
5	1,179	3,275	57,455	1,179	3,275	57,455	1,827	5,074	56,012
6	1,092	3,035	60,490	1,092	3,035	60,490	1,612	4,478	60,490
7	,980	2,721	63,211						
8	,906	2,516	65,727						
9	,879	2,441	68,168						
10	,783	2,176	70,344						
11	,753	2,092	72,435						
12	,723	2,008	74,443						
13	,687	1,908	76,351						
14	,653	1,814	78,165						
15	,599	1,664	79,829						
16	,577	1,602	81,431						
17	,558	1,550	82,981						
18	,525	1,457	84,439						
19	,496	1,377	85,816						
20	,470	1,306	87,122						
21	,448	1,243	88,365						
22	,435	1,208	89,573						
23	,403	1,120	90,693						
24	,375	1,043	91,736						

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
25	,345	,958	92,694						
26	,336	,935	93,629						
27	,312	,866	94,494						
28	,305	,847	95,341						
29	,280	,778	96,119						
30	,250	,695	96,814						
31	,230	,638	97,452						
32	,202	,561	98,013						
33	,194	,538	98,551						
34	,192	,533	99,084						
35	,170	,472	99,556						
36	,160	,444	100,000						

En relación al conjunto de ítems que respectan al Clima Ético Organizacional, el análisis factorial exploratorio efectuado señaló la existencia de 6 factores que conjuntamente explican el 60.49% de la variancia total (tabla 18)

Tabla 19

Extracción de factores por rotación varimax de los ítems del Clima Ético Organizacional

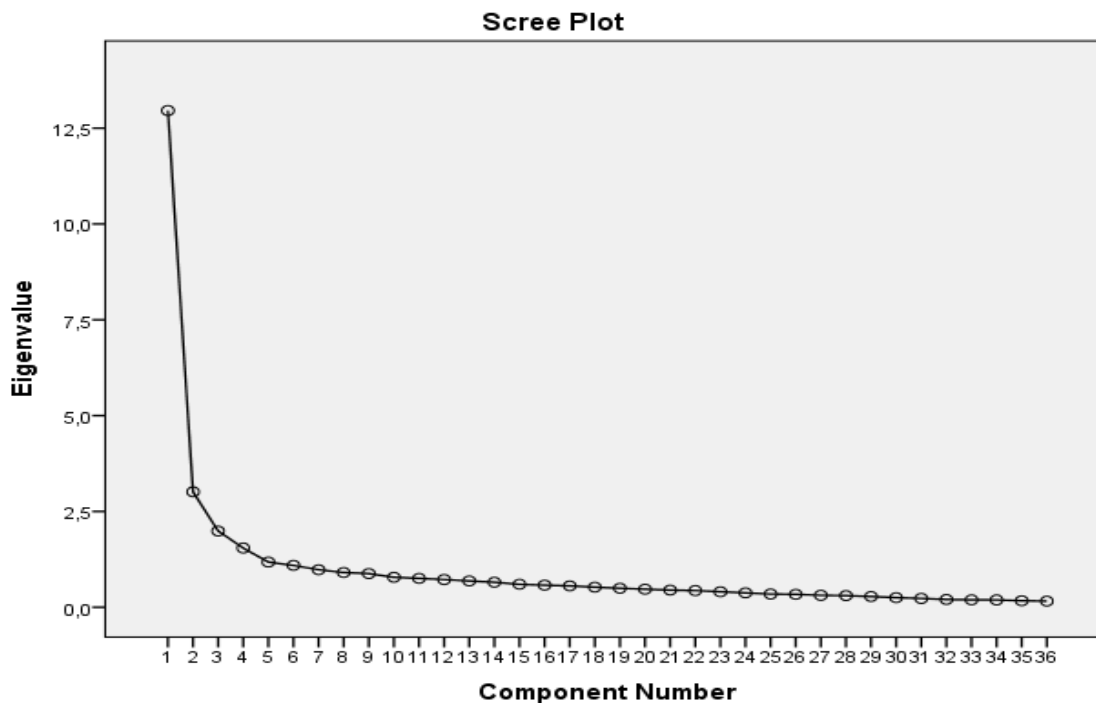
Ítems	Componente					
	1	2	3	4	5	6
1. En esta empresa, las personas colocan sus intereses encima de los intereses de los demás.	-,529				,487	
2. La mayor responsabilidad de las personas en esta empresa es la de ser eficientes encima de todo.		,632				
3. En esta empresa, se espera que las personas sigan sus propias creencias y moral.						,728
4. Aquí se espera que las personas hagan todo en el sentido de beneficiar los intereses de la empresa.		,700				
5. En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,712					
6. No hay espacio para valores morales y éticos individuales en esta empresa.					,632	-,402
7. Aquí es de extrema importancia que se cumplan las reglas y procedimientos establecidos en la empresa.		,447				
8. Se considera que el trabajo no se corresponde con los patrones de exigencia solamente cuando compromete los intereses de la empresa.					,657	
9. Cada persona en esta empresa decide por sí mismo lo que está correcto o incorrecto.					,545	
10. En esta empresa, las personas protegen sus propios intereses por encima de cualesquier otros.	-,641					
11. En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado "correcto" e "incorrecto".					,689	

Ítems	Componente					
	1	2	3	4	5	6
12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.	,803					
13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.		,750				
14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.		,743				
15. Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.		,596				
16. En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.	,777					
17. Aquí las personas se preocupan exclusivamente por los intereses de la empresa.		,514				
18. Las personas con éxito en esta empresa actúan siempre de acuerdo con las reglas establecidas.	,514					
19. La manera más eficaz o eficiente es siempre la manera correcta en esta empresa.	,545	,536				
20. En esta empresa se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.		,700				
21. Aquí nuestra mayor preocupación está relacionada con lo que es mejor para todos en la empresa.	,727					
22. En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,689			
23. Las personas con éxito en esta empresa cumplen estrictamente las políticas de la empresa.	,438					,450
24. En esta empresa, el código de la ética profesional es de principal importancia.	,439	,442	,424			
25. En esta empresa, se espera que cada persona, por encima de todo, trabaje de forma eficiente.		,735				
26. Se espera que cada uno haga siempre lo que satisface al cliente y al público en general.		,725				
27. Las personas en esta empresa valorizan el espíritu de trabajo en equipo.	,573	,446				
28. Las personas en esta empresa tienen un gran sentido de responsabilidad para con la comunidad.	,533					
29. En esta empresa, las decisiones se toman, principalmente, teniendo en cuenta la contribución al lucro de la empresa.			,509			
30. Las personas en esta empresa se preocupan continuamente por los intereses del cliente y del público.		,614				
31. Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.	,678					
32. Lo que es mejor para cada individuo es una preocupación primaria en esta empresa.	,629					
33. Las personas en esta empresa se centran en lo que es mejor para ellas mismas.	-,630					
34. El impacto de las decisiones en el cliente y en el público es una preocupación principal en esta empresa.		,535				
35. En esta empresa, se espera que las decisiones salvaguarden los intereses de cada persona.	,617					
36. Aquí siempre se buscan soluciones eficientes para los problemas.	,435	,610				

En la tabla 19 se presentan los coeficientes de saturación de los ítems en los seis factores obtenidos, y se observa que 7 ítems saturan en más de 1 factor. Considerando que la solución obtenida no se encuentra enmarcada con la teoría existente, se optó por efectuar un nuevo análisis factorial, recurriendo al método *scree plot*, ya que permite observar y determinar cuál es el número de factores más ajustado a extraer.

Figura 9

Scree plot indicativo de factores a extraer para los ítems del Clima Ético Organizacional



Sin embargo, de acuerdo con el gráfico de *scree plot* (figura 9) se observó que el ideal sería extraer de 2 a 3 factores (momento de inflexión de la curva y a partir del cual los puntos se comienzan a juntar mucho). También se optó por seguir la estructura factorial presentada por Yener *et al.* (2012), definida por 3 climas; Responsabilidade Social, Regras e Códigos Profissionais, e por último Moralidade e Interesse Pessoal. Por lo tanto, se procedió a un nuevo análisis factorial en el que se solicitó la extracción de apenas 3 factores explicativos.

Tabla 20

Análisis factorial de extracción de factores de los ítems del Clima Ético Organizacional (3 factores)

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
1	12,959	35,997	35,997	12,959	35,997	35,997	8,068	22,412	22,412
2	3,012	8,366	44,362	3,012	8,366	44,362	7,758	21,551	43,963
3	1,989	5,526	49,889	1,989	5,526	49,889	2,133	5,926	49,889
4	1,545	4,292	54,180						
5	1,179	3,275	57,455						
6	1,092	3,035	60,490						
7	,980	2,721	63,211						
8	,906	2,516	65,727						
9	,879	2,441	68,168						
10	,783	2,176	70,344						
11	,753	2,092	72,435						
12	,723	2,008	74,443						
13	,687	1,908	76,351						
14	,653	1,814	78,165						
15	,599	1,664	79,829						
16	,577	1,602	81,431						
17	,558	1,550	82,981						
18	,525	1,457	84,439						
19	,496	1,377	85,816						
20	,470	1,306	87,122						
21	,448	1,243	88,365						
22	,435	1,208	89,573						
23	,403	1,120	90,693						
24	,375	1,043	91,736						
25	,345	,958	92,694						
26	,336	,935	93,629						
27	,312	,866	94,494						
28	,305	,847	95,341						

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
29	,280	,778	96,119						
30	,250	,695	96,814						
31	,230	,638	97,452						
32	,202	,561	98,013						
33	,194	,538	98,551						
34	,192	,533	99,084						
35	,170	,472	99,556						
36	,160	,444	100,000						

El nuevo análisis factorial que se efectuó, en el que se solicitó la extracción de apenas 3 factores explicativos, permitió obtener un porcentaje de variancia del 49.89% (tabla 20).

Tabla 21

Extracción de factores con rotación varimax de los ítems del Clima Ético Organizacional

Ítems	Componente		
	1	2	3
1. En esta empresa, las personas colocan sus intereses por encima de los intereses de los demás.		-,674	
2. La mayor responsabilidad de las personas en esta empresa es la de ser eficientes por encima de todo.	,602		
3. En esta empresa, se espera que las personas sigan sus propias creencias y moral.		,440	
4. Aquí se espera que las personas hagan todo en el sentido de beneficiar los intereses de la empresa.	,477		
5. En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.		,682	
6. No hay espacio para valores morales y éticos individuales en esta empresa.		-,486	
7. Aquí é de extrema importancia que as reglas e procedimientos establecidos na empresa sean cumplidos.	,656		
8. Se considera que el trabajo no se corresponde con los patrones de exigencia solamente cuando compromete los intereses de la empresa.			
9. Cada persona en esta empresa decide por sí mismo lo que está correcto e incorrecto.	-,406		,516
10. En esta empresa, las personas protegen sus propios intereses por encima de cualesquier otros.		-,737	
11. En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado “correcto” e “incorrecto”.			,608
12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.		,747	
13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	,570		
14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.	,683		

Ítems	Componente		
	1	2	3
15. Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	,697		
16. En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.		,752	
17. Aquí las personas se preocupan exclusivamente por los intereses de la empresa.	,555		
18. Las personas con éxito en esta empresa actúan siempre de acuerdo con las reglas establecidas.	,510	,532	
19. La manera más eficaz o eficiente es siempre la manera correcta en esta empresa.	,510	,528	
20. En esta empresa se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.	,596		
21. Aquí nuestra mayor preocupación está relacionada con lo que es mejor para todos en la empresa.	,452	,637	
22. En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,704
23. Las personas con éxito en esta empresa cumplen estrictamente las políticas de la empresa.	,593	,471	
24. En esta empresa, el código de la ética profesional es de principal importancia.	,646	,411	
25. En esta empresa, se espera que cada persona, por encima de todo, trabaje de forma eficiente.	,684		
26. Se espera que cada uno haga siempre lo que satisface al cliente y al público en general.	,679		
27. Las personas en esta empresa valorizan el espíritu de trabajo en equipo.		,597	
28. Las personas en esta empresa tienen un gran sentido de responsabilidad para con la comunidad.	,462	,545	
29. En esta empresa, las decisiones se toman, principalmente, teniendo en cuenta la contribución al lucro de la empresa.	,553	-,401	
30. Las personas en esta empresa se preocupan continuamente por los intereses del cliente y del público.	,698		
31. Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de la empresa.		,573	
32. Lo que es mejor para cada individuo es una preocupación primaria en esta empresa.		,643	
33. Las personas en esta empresa se centran en lo que es mejor para ellas mismas.		-,674	
34. El impacto de las decisiones en el cliente y en el público es una preocupación principal en esta empresa.	,608		
35. En esta empresa, se espera que las decisiones salvaguarden los intereses de cada persona.		,601	
36. Aquí siempre se buscan soluciones eficientes para los problemas.	,593	,454	

De acuerdo con la tabla 21, se puede observar que los ítems 9, 18, 19, 21, 23, 24, 28, 29 y 36 saturan en más de un factor, lo que constituye criterio para su retirada. Por otro lado, también se verifica que el ítem 8 presenta una saturación inferior a 0.4, lo que implica también su retirada. De este modo, se prosigue con un nuevo análisis factorial, ya sin estos ítems.

Considerando la necesidad de extracción de los ítems por no contemplar los criterios definidos para su aceptación en el modelo factorial, se realizó otro conjunto de análisis factoriales, que se presentan de modo más específico en el anexo C:

- **3^{er} análisis (3 factores)**

- Sin los ítems 8, 9, 18, 19, 21, 23, 24, 28, 29, 36

- **4^o análisis (3 factores)**

- Sin los ítems 2, 27, 35

- **5^o análisis (3 factores)**

- Retirada de todos los ítems que deberían estar con el factor 3: ítems 1, 3, 4, 6, 10, 17 y 33, teniendo en cuenta el criterio de no adecuación teórica del ítem con el factor en cuestión

- **6^o análisis (3 factores)**

- Retirada de ítems inadecuados con el factor al que pertenecen, considerando cuestiones teóricas 25, 26, 30 y 34

- **7^o análisis (3 factores)**

- Sin el ítem 7 por estar en más de un factor

- **8^a análisis (2 factores)**

- En este análisis, se procedió a la retirada de los ítems 11 y 22 por definir un factor con baja fiabilidad (alfa de Cronbach=0.453), efectuándose seguidamente una nueva extracción de apenas 2 factores con los restantes ítems.

Tabla 22

Análisis factorial de los ítems del Clima Ético Organizacional (2 factores)

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
1	4,195	46,616	46,616	4,195	46,616	46,616	3,213	35,701	35,701
2	1,560	17,329	63,945	1,560	17,329	63,945	2,542	28,243	63,945
3	,661	7,343	71,287						
4	,590	6,553	77,840						
5	,551	6,118	83,958						
6	,476	5,291	89,249						
7	,394	4,375	93,623						
8	,303	3,363	96,986						
9	,271	3,014	100,000						

La nueva estructura factorial obtenida que contempla apenas 2 factores permite de esta forma, obtener un porcentaje de variancia elevada (el 63.95%) (tabla 22), siendo el porcentaje de variancia del factor 1 del 35.70% y el porcentaje de variancia del factor 2 del 28.24%.

Tabla 23

Extracción de factores con rotación varimax de los ítems del Clima Ético Organizacional

Ítems	Componente	
	1	2
5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,754	
12.1 Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.	,813	
13.2 En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.		,756
14.2 Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.		,826
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.		,714
16.1 En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.		,842

Ítems	Componente	
	1	2
20.2 En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.		,759
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.		,718
32.1 Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.		,773

También de acuerdo con la tabla 23, se verifica que después de la rotación varimax, todos los ítems presentan un nivel de saturación superior a 0.4 con el factor que representan, no saturan en más de un factor, y presentan una adecuabilidad teórica con los respectivos factores, por lo que ésta se considera la solución factorial final.

De este modo, la solución factorial obtenida presenta apenas 9 ítems distribuidos por 2 factores explicativos:

- Factor 1 (Responsabilidad Social) – Ítems 5,12,16,31 y 32 – el 35.70%
- Factor 2 (Reglas y Códigos Profesionales)¹⁵ – Ítems 13,14,15 y 20 – el 28.24%

Tabla 24

Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la escala de Clima Ético

Organizacional

Índices de ajuste	Valores
X ² /gl	1.83
GFI	0.95
CFI	0.97
NFI	0.94
RMSEA	0.06

Después de la obtención de los factores, se prosiguió con la validación de la misma solución factorial, calculando los índices de ajuste necesarios. Los resultados obtenidos (tabla

¹⁵ La atribución del nombre “Reglas y Códigos Profesionales” surge del estudio de Yener *et al.* (2012), en el cual se agregaron ítems de dos factores diferentes (Reglas y Procedimientos, y Leyes y Códigos Profesionales).

24) revelan que la misma estructura se presenta adecuada, lo que indica una buena validez factorial de las escalas.

6.2.3. Escala del *Work Engagement*.

Para esta escala, se presentan los resultados del porcentaje de variancia explicada de los tres factores obtenidos en el análisis exploratorio inicial (Vigor, Dedicación y Absorción) (tabla 25), y los coeficientes de saturación de los ítems en los factores obtenidos aparecen en la tabla 26.

En este punto también se efectuaron otros cinco análisis factoriales (anexo D), considerando la retirada de ítems por saturación inferior a 0,4 en más de un factor y también por desajuste teórico del ítem en el factor.

En la tabla 27 se presenta el porcentaje de variancia extraída de la solución factorial final de dos factores (Dedicación y Vigor) y en la tabla 28, los respectivos coeficientes de saturación de los ítems en los respectivos factores.

Por último, en la tabla 29 se encuentran los valores relativos a los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 25

Análisis factorial de los ítems relativos a la escala de Work Engagement

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
1	8,667	50,980	50,980	8,667	50,980	50,980	5,124	30,144	30,144
2	1,320	7,767	58,746	1,320	7,767	58,746	3,764	22,141	52,285
3	1,101	6,475	65,222	1,101	6,475	65,222	2,199	12,937	65,222

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
4	,837	4,925	70,147						
5	,739	4,345	74,492						
6	,659	3,878	78,370						
7	,614	3,610	81,980						
8	,516	3,036	85,016						
9	,437	2,570	87,586						
10	,385	2,266	89,851						
11	,338	1,989	91,840						
12	,307	1,806	93,647						
13	,272	1,600	95,246						
14	,250	1,473	96,719						
15	,200	1,178	97,897						
16	,191	1,122	99,019						
17	,167	,981	100,000						

En cuanto al análisis factorial de los ítems del *Work Engagement*, los resultados obtenidos señalan un porcentaje de variancia del 65.22%, con una solución factorial de 3 factores diferentes (tabla 25).

Tabla 26

Extracción de factores con rotación varimax de los ítems del Work Engagement

Ítems	Componente		
	1	2	3
1. En el trabajo, me siento con mucha energía.	,780		
2. Considero mi trabajo importante y necesario.	,683		
3. El tiempo vuela cuando me siento a trabajar.	,474	,677	
4. En mi trabajo, me siento fuerte y Vigoroso.	,862		
5. Soy entusiasta en mi trabajo.	,642		

Ítems	Componente		
	1	2	3
6. Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.		,718	
7. Mi trabajo me inspira.	,724		
8. Al despertar, tengo deseos de ir trabajar.	,714		
9. Me siento feliz cuando trabajo intensamente.	,413	,576	
10. Tengo orgullo del trabajo que hago.	,592		,430
11. Me siento absorbido por mi trabajo.		,687	
12. Siento que puedo continuar trabajando por largos períodos de tiempo.	,428	,575	
13. Para mí, mi trabajo es desafiante.	,700		
14. Cuando estoy trabajando, “me dejo llevar” por mi trabajo.		,751	
15. En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).			,766
16. Es difícil lograr desvincularme del trabajo.		,625	
17. En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.			,846

Método de extracción: análisis del componente principal.
Rotation Method: Varimax with Kaleser Normalization.

a. Rotación convergida en 6 iteraciones.

Sin embargo, de acuerdo con la tabla 26, se verificó que los ítems 3,9,10 y 12 saturan en más de un factor, lo que provoca ambigüedad en el análisis, requiriendo su retirada e implicando, de este modo, la realización de un nuevo análisis sin los mismos.

De este modo, se realizaron seguidamente una serie de análisis factoriales (anexo D) que implicaron la retirada de ítems en función de los criterios de exclusión por saturación inferior a 0.4, saturación en más de un factor y saturación en un factor cuyos ítems no presentan contenido teórico semejante:

- **2º Análisis (3 factores)**

- Retirada de los ítems 3, 9 y 10

- **Análisis (3 factores)**

- Sin el ítem 11

- **4º Análisis (3 factores)**

- Sin los ítems 1, 4 y 8 por no se adecuarse teóricamente con el factor

▪ **5° Análisis (2 factores)**

→ Sin los ítems 6 y 16 por definir un factor con fiabilidad inadecuada (0.47)

Tabla 27

Análisis factorial y porcentaje de variancia de los ítems del Work Engagement

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada	Total	% de variancia	% acumulada
1	3,528	58,795	58,795	3,528	58,795	58,795	2,584	43,070	43,070
2	,890	14,827	73,622	,890	14,827	73,622	1,833	30,552	73,622
3	,601	10,025	83,647						
4	,411	6,847	90,494						
5	,358	5,968	96,462						
6	,212	3,538	100,000						

Este último análisis permitió extraer 2 factores que explican el 73.62% de la variancia total: factor 1, Dedicación y factor 2, Vigor. (tabla 27)

Tabla 28

Extracción de factores con rotación varimax del Work Engagement

Ítems	Componente	
	1	2
2.D Considero mi trabajo importante y necesario.	,750	
5.D Soy entusiasta en mi trabajo.	,740	
7.D Mi trabajo me inspira.	,822	
13.D Para mí, mi trabajo es desafiante.	,820	
15.V En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).		,867
17.V En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.		,874

Según se observa en la tabla 28, todos los ítems presentan un grado de saturación adecuado (superior a 0,4) en cada uno de los factores que representan, por lo que se tomó como la solución final. Siendo así, la solución factorial está definida por 6 ítems distribuidos por 2 factores:

- Factor 1 (Dedicación) – Ítems 2, 5, 7 y 13 – el 43.07%
- Factor 2 (Vigor) – Ítems 15 y 17 – el 30.55%

Con el objetivo de confirmar la estructura factorial obtenida, se efectuó un análisis factorial confirmatorio, teniendo como resultado los índices de ajuste expuestos en la tabla 29.

Tabla 29

Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la escala de Work Engagement

Índices de ajuste	Valores
X ² /gl	1.94
GFI	0.98
CFI	0.99
NFI	0.97
RMSEA	0.07

A través del análisis de la tabla 29, se observa que los índices de ajuste absoluto X²/gl y GFI, los índices de ajuste relativos CFI y NFI, así como el índice de discrepancia poblacional RMSEA, se encuentran debidamente ajustados, lo que permite concluir que la estructura obtenida presenta una adecuada validez factorial.

6.3. Análisis de la Fiabilidad de las Escalas de Medida

Después de validar las escalas de evaluación para la muestra de la presente disertación, se procede a la verificación de la fiabilidad de las mismas en función del análisis del coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach.

De esta forma, se obtuvieron los siguientes valores de alfa de Cronbach para las diferentes escalas y sub-escalas:

Tabla 30

Valores de alfa de Cronbach para las diferentes escalas y sub-escalas

Escalas y Sub-escalas	Alfa de Cronbach
Liderazgo Ético	0,93
Clima ético Organizacional	0,85
Responsabilidad Social	0,86
Reglas y Códigos Profesionales	0,79
<i>Work Engagement</i>	0,86
Dedicación	0,85
Vigor	0,79

Teniendo en cuenta el valor de alfa superior a 0,6 en cada una de las escalas y sub-escalas, se concluye que las mismas presentan fiabilidad adecuada (tabla 30).

6.4. Validez Convergente de las Escalas

Después del análisis de la validez y fiabilidad factorial de las escalas utilizadas en la presente tesis (Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y *Work Engagement*), se procede a su análisis de convergencia. Así, se evalúan los ítems de cada una de las escalas de manera a verificar si se presentan adecuados en la evaluación de todos los tipos de funciones (Comerciales; Gestión de Proyectos; Apoyo al Negocio; Tecnológicas Séniores; Gestión; Tecnológicas y Otras). En este sentido, los resultados medios (medidas de tendencia central: M (media), Md (mediana) y MR (*mean rank*)) de cada uno de los ítems debe presentarse semejante a cada una de las funciones, no existiendo diferencias significativas en el test de Kruskal-Wallis.

Para cada una de las escalas, se presenta un análisis descriptivo de las medidas de tendencia central obtenidas en cada uno de los tipos de funciones y un análisis de significancia de las diferencias en los resultados obtenidos en cada uno de los ítems, de acuerdo con el tipo de función.

Tabla 31

Resultados relativos a los ítems del Clima Ético Organizacional en función del Tipo de Función desempeñada en la empresa

CEO	Comerciales (n=5)			Gestión de Proyectos (n=27)			Apoyo al Negocio (n=19)			Tecnológicas Séniores (n=35)			Gestión (n=12)			Tecnológicas (n=95)			Otra (n=10)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
5	4,60	5,00	133.20	4,42	4,50	131.08	3,44	4,00	83.00	3,95	4,00	107.13	3,49	4,00	88.16	3,84	4,00	103.52	4,30	4,50	127.10
12	2,20	2,00	65.20	3,50	4,00	120.08	2,67	3,00	84.70	3,47	4,00	116.87	2,83	3,00	91.23	3,21	3,00	107.07	3,20	3,00	106.70
13	4,20	4,00	99.60	4,42	4,50	106.54	4,33	4,00	99.93	4,32	4,00	101.13	4,23	5,00	100.39	4,31	4,00	103.65	4,20	4,00	94.95
14	4,80	5,00	128.00	4,67	5,00	108.50	4,22	4,00	86.57	4,95	5,00	127.87	4,17	4,00	87.44	4,52	5,00	105.36	4,20	4,50	92.70
15	5,40	6,00	122.10	5,00	5,00	102.58	5,00	5,00	93.00	5,05	5,00	103.82	5,09	5,00	97.73	5,13	5,00	106.51	4,70	5,00	84.20
16	3,20	3,00	94.20	3,83	4,00	128.42	3,00	3,00	88.15	3,47	4,00	108.08	2,94	3,00	84.63	3,44	4,00	106.55	3,60	4,00	117.60
20	4,80	5,00	123.70	4,17	4,50	95.17	4,04	4,00	86.57	4,58	5,00	111.11	4,23	4,00	94.54	4,46	5,00	106.66	4,50	4,50	105.55

CEO	Comerciales (n=5)			Gestión de Proyectos (n=27)			Apoyo al Negocio (n=19)			Tecnológicas Séniors (n=35)			Gestión (n=12)			Tecnológicas (n=95)			Otra (n=10)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
31	4,00	4,00	123,80	4,08	4,00	125,04	3,70	4,00	101,48	3,58	4,00	94,47	3,34	4,00	87,50	3,68	4,00	102,20	4,20	4,00	129,70
32	3,20	3,00	102,10	3,33	4,00	114,54	3,22	3,00	102,57	3,53	3,00	119,24	2,91	3,00	93,60	3,12	3,00	99,89	3,10	3,50	102,05

5. En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.

12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.

13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.

14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.

15. Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.

16. En esta empresa, nos preocupamos siempre con lo que es mejor para la otra persona.

20. En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.

31. Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.

32. Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.

Nota: M: Media; Md: Mediana; MR: Mean Rank

En la tabla 31 se presentan los resultados relativos a los ítems de la escala del Clima Ético Organizacional en función del Tipo de Función desempeñada por los empleados en la empresa.

Tabla 32

Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Clima Ético

Organizacional por Tipo de Función

Clima Ético Organizacional	X ² kw	p
5. En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	11,954	0,06
12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.	8,998	0,17
13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	,397	0,99
14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.	10,164	0,11
15. Se esperado que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	3,317	0,76
16. En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.	9,158	0,16
20. En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.	4,655	0,58
31. Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.	8,223	0,22
32. Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.	3,234	0,77

De acuerdo con la tabla 32, se presentan los resultados obtenidos por el test de Kruskal-Wallis, permitiendo analizar la significancia de las diferencias existentes entre los diferentes tipos de funciones. A través de estos resultados, se verifica que no existen diferencias significativas en todos los ítems ($p > 0,05$), lo que implica que los resultados se presentan semejantes entre los diferentes tipos de funciones, confirmando una buena validez convergente.

Tabla 33

Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Liderazgo Ético por Tipo de Función desempeñada

Liderazgo Ético	Comerciales (n=5)			Gestión de Proyectos (n=27)			Apoyo al Negocio (n=19)			Tecnológicas Séniores (n=35)			Gestión (n=12)			Tecnológicas (n=95)			Otras (n=10)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
1	4,00	4,00	111.80	3,67	4,00	97.00	3,70	4,00	97.24	3,58	4,00	91.76	3,66	4,00	94.33	3,96	4,00	107.09	4,20	4,00	113.85
2	3,00	3,00	105.50	3,42	3,00	123.04	2,78	3,00	96.63	3,11	3,00	113.76	3,03	3,00	107.07	2,82	3,00	96.70	2,80	3,00	99.75
3	4,60	5,00	141.60	3,67	4,00	96.33	3,59	4,00	90.33	3,63	4,00	94.00	3,60	4,00	90.80	3,91	4,00	107.27	4,30	4,50	124.80
4	3,40	4,00	98.80	3,67	4,00	108.92	3,44	4,00	95.74	3,37	4,00	91.16	3,46	4,00	99.56	3,61	4,00	106.32	3,50	3,50	100.35
5	3,20	4,00	86.70	3,83	4,00	114.71	3,41	4,00	94.72	3,42	3,00	94.74	3,37	4,00	95.31	3,61	4,00	106.11	3,80	4,00	112.75
6	4,00	5,00	116.40	4,17	5,00	111.17	3,85	4,00	95.07	4,00	4,00	99.42	3,66	4,00	88.31	4,06	4,00	106.11	4,30	4,50	116.30
7	2,20	2,00	66.20	3,42	3,50	119.92	2,85	3,00	94.13	2,53	2,00	79.79	2,97	3,00	100.47	3,12	3,00	107.32	3,40	3,00	116.70
8	3,40	4,00	100.60	4,00	4,50	129.67	3,19	3,00	85.24	3,47	3,00	99.68	3,37	4,00	94.06	3,59	4,00	104.52	4,00	4,00	123.00
9	3,40	4,00	104.20	3,75	4,00	122.38	2,96	3,00	84.78	3,37	4,00	105.24	3,14	3,00	94.14	3,32	4,00	104.88	3,70	4,00	116.95
10	3,20	3,00	89.70	3,92	4,50	128.29	3,15	3,00	91.30	3,21	3,00	97.00	3,14	4,00	92.73	3,42	4,00	105.22	3,70	4,00	116.85

1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.
2. Su jefe o superior disciplina o impone sanciones a empleados que violan normas éticas.
3. Su jefe o superior actúa de forma ética en relación a su vida personal.
4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.
5. Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas.
6. Su jefe o superior es una persona de confianza.
7. Su jefe o superior debate valores empresariales y ética profesional con los empleados.
8. Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético.
9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como los mismos se obtuvieron.
10. Su jefe o superior, al tomar decisiones, pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.

Nota: M: Media; Md: Mediana; MR: Mean Rank

En la tabla 33 se presentan los resultados relativos al análisis de los ítems de la escala de Liderazgo Ético en función del Tipo de Función desempeñada.

Tabla 34

Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Liderazgo Ético por Tipo de Función

Liderazgo Ético	X ² kw	p
1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.	3,03	0,80
2. Su jefe o superior disciplina o impone sanciones a empleados que violan normas éticas.	3,98	0,67
3. Su jefe o superior actúa de forma ética en relación a su vida personal.	7,97	0,24
4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.	1,87	0,93
5. Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas.	3,13	0,79
6. Su jefe o superior es una persona de confianza.	4,41	0,62
7. Su jefe o superior debate valores empresariales y ética profesional con los empleados.	8,10	0,23
8. Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético.	7,48	0,27
9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como los mismos se obtuvieron.	5,69	0,45
10. Su jefe o superior, al tomar decisiones, pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.	5,82	0,44

En la tabla 34 se encuentran los resultados relativos al teste de Kruskal-Wallis que nos permite verificar que no existen diferencias significativas en los resultados de los varios ítems del Liderazgo Ético entre los diferentes tipos de funciones.

Tabla 35

Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Work Engagement por Tipo de Función

Desempeñada

<i>Work Engagement</i>	Comerciales (n=5)			Gestión de Proyectos (n=27)			Apoyo al Negocio (n=19)			Tecnológicas Séniores (n=35)			Gestión (n=12)			Tecnológicas (n=95)			Otras (n=10)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
2	4,60	5,00	95,30	5,08	5,00	122,96	5,00	5,00	116,94	5,11	5,00	123,55	4,43	5,00	91,76	4,54	5,00	93,96	4,90	5,00	111,10
5	3,80	4,00	71,40	4,67	5,00	116,25	4,59	5,00	106,38	4,63	5,00	109,11	4,11	5,00	92,70	4,45	5,00	100,62	4,90	5,00	119,30

<i>Work Engagement</i>	Comerciales (n=5)			Gestión de Proyectos (n=27)			Apoyo al Negocio (n=19)			Tecnológicas Séniores (n=35)			Gestión (n=12)			Tecnológicas (n=95)			Otras (n=10)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
7	2,40	2,00	53.30	4,58	5,00	138.25	3,48	3,00	90.11	3,84	4,00	108.24	3,29	3,00	85.26	3,88	4,00	108.25	3,80	4,00	102.30
13	3,60	3,00	80.50	4,83	5,50	136.67	4,04	4,00	96.89	4,05	4,00	101.05	3,51	3,00	81.03	4,23	5,00	108.91	4,00	94.50	4,00
15	4,60	5,00	107.80	4,83	5,00	121.04	4,74	5,00	114.00	4,53	5,00	102.53	4,51	5,00	102.04	4,47	5,00	96.45	4,50	4,50	95.40
17	4,60	5,00	97.30	4,83	5,00	112.96	4,70	5,00	104.26	4,58	5,00	98.89	4,57	5,00	99.20	4,74	5,00	104.40	4,40	4,00	78.00

2. Considero mi trabajo importante y necesario.

5. Soy entusiasta en mi trabajo.

7. Mi trabajo me inspira.

13. Para mí, mi trabajo es desafiante.

15. En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).

17. En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.

Nota: M: Media; Md: Mediana; MR: Mean Rank

En la tabla 35 se presentan los resultados (medidas de tendencia central) para cada uno de los ítems, de acuerdo con el tipo de función.

Tabla 36

Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Work Engagement por Tipo de Función

<i>Work Engagement</i>	X ² kw	P
2. Considero mi trabajo importante y necesario.	9,99	0,12
5. Soy entusiasta en mi trabajo.	4,69	0,58
7. Mi trabajo me inspira.	13,89	0,03
13. Para mí, mi trabajo es desafiante.	11,71	0,06
15. En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).	3,83	0,69
17. En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.	2,72	0,84

En lo que se refiere a los ítems da escala de *Work Engagement*, solamente se verifican diferencias significativas entre los diferentes Tipos de Funciones en el ítem “Mi trabajo me inspira” (X²kw= 13.89, p<0,05) (tabla 36), siendo en este caso mayor el resultado en el grupo “Gestión de Proyectos” (tabla 41). Los restantes resultados no se presentan significativos, lo que implica que existen muchas semejanzas entre los diferentes tipos de funciones, revelando una buena validez convergente.

6.5. Validez Discriminante de las Escalas

Después de la validación de la convergencia de las escalas (Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y *Work Engagement*), de acuerdo con o tipo de función, se prosigue con el estudio del análisis de la validez discriminante, recurriendo a la variable Tiempo en la Función (hasta 1 año; 1 a 3 años; 3 a 5 años; 5 a 10 años; 10 a 20 años y 20 a 30 años). Se pretende verificar si los resultados medios obtenidos (medidas de tendencia central: M (media), Md (mediana) y MR (*mean rank*)) difieren de modo significativo para el caso de la variable Tiempo en la Función, presentando de esta forma, diferencias significativas en el test de Kruskal-Wallis.

Se prosigue con la presentación de las tablas de análisis descriptivo de los resultados medios (medidas de tendencia central) de los ítems que constituyen las diferentes escalas, de acuerdo con el Tiempo en la Función.

Finalmente, se presentan las tablas, obtenidas a través del test de Kruskal-Wallis, con los resultados para el análisis de significancia de las diferencias existentes para cada Tiempo en la Función.

Tabla 37

Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Clima Ético Organizacional por Tiempo en la Función

Clima Ético Organizacional	Tiempo en la Función																	
	Hasta 1 año (n=30)			1 a 3 años (n=42)			3 a 5 años (n=55)			5 a 10 años (n=53)			10 a 20 años (n=16)			20 a 30 años (n=6)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
5	4,27	4,50	122.32	3,88	4,00	102.26	3,55	4,00	89.46	3,72	4,00	98.88	3,75	4,00	101.22	4,33	4,50	126.33
12	3,57	4,00	120.78	3,14	3,00	103.54	2,71	3,00	86.55	2,87	3,00	92.59	3,63	4,00	125.16	4,17	4,00	143.50
13	4,23	4,00	98.17	4,21	4,00	96.37	4,40	5,00	108.68	4,21	4,00	96.93	4,44	5,00	109.94	4,50	4,00	106.08
14	4,37	4,00	98.93	4,45	4,50	101.10	4,42	5,00	98.17	4,32	4,00	93.82	4,81	5,00	127.56	5,33	5,50	146.00
15	5,27	5,00	111.27	4,98	5,00	100.98	5,11	5,00	100.98	4,89	5,00	91.01	5,25	5,00	112.09	5,50	5,50	125.50
16	3,97	4,00	130.62	3,26	3,00	97.20	3,18	3,00	95.05	3,04	3,00	90.11	3,44	4,00	108.50	4,00	4,00	127.08

Clima Ético Organizacional	Tiempo en la Función																	
	Hasta 1 año (n=30)			1 a 3 años (n=42)			3 a 5 años (n=55)			5 a 10 años (n=53)			10 a 20 años (n=16)			20 a 30 años (n=6)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
20	4,50	4,00	105.88	4,43	5,00	105.29	4,44	5,00	104.40	4,11	4,00	90.68	4,38	5,00	104.69	4,67	4,50	113.58
31	3,80	4,00	110.18	3,95	4,00	115.26	3,65	4,00	99.31	3,32	4,00	83.60	3,81	4,00	108.22	4,00	4,00	122.00
32	3,60	4,00	123.95	3,24	3,00	104.43	3,04	3,00	95.88	2,92	3,00	90.84	2,94	3,00	90.97	4,00	4,00	142.50

5. En esta empresa, las personas velan pelo su bienestar e o dos otros.

12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.

13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.

14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.

15. Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.

16. En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.

20. En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.

31. Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.

32. Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.

Nota: M: Media; Md: Mediana; MR: Mean Rank

En cuanto a los resultados verificados en los ítems relativos al Clima Ético Organizacional en función del Tiempo en la Función, de acuerdo con la tabla 37, se pueden verificar los diferentes valores medios para cada grupo. En este análisis se excluyó el grupo de los individuos con más de 30 años de Tiempo en la Función por tratarse de un caso único, y de esta forma no se obtendrían resultados válidos, ya que en este caso no ocurre variancia, y consecuentemente desviación estándar, inviabilizando análisis posteriores.

Tabla 38

Test Kruskal-Wallis para análisis de significancias de las diferencias del Clima Ético

Organizacional por Tiempo en la Función

Clima Ético Organizacional	X ² kw	p
5. En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	7,86	0,16
12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.	14,49	0,01
13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	2,12	0,83
14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.	8,46	0,13
15. Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	4,67	0,45
16. En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.	12,54	0,03
20. En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.	2,77	0,73
31. Mis colegas se preocupan mucho con lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.	10,23	0,07
32. Lo que es mejor para cada individuo es una preocupación primaria en esta empresa.	10,99	0,05

Según la tabla 38, relativa a los resultados del test de significancia de Kruskal-Wallis, también se puede confirmar una validez discriminante más reducida ya que apenas existen diferencias estadísticamente significativas en los ítems 12 “Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa” ($X^2_{kw}=14.49$, $p<0,05$), 16 “En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona” ($X^2_{kw}=12.54$, $p<0,05$), y 32 “Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa” ($X^2_{kw}=10.99$, $p<=0.05$).

Tabla 39

Análisis descriptivo de los ítems de la escala de Liderazgo Ético por Tiempo en la Función

Liderazgo Ético	Tiempo en la Función																	
	Hasta 1 año (n=30)			1 a 3 años (n=42)			3 a 5 años (n=55)			5 a 10 años (n=53)			10 a 20 años (n=16)			20 a 30 años (n=6)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
1	4,17	4,00	119.88	3,93	4,00	102.20	3,95	4,00	105.28	3,43	4,00	85.06	4,06	4,00	114.13	3,17	3,00	81.58
2	2,53	3,00	82.87	2,81	3,00	95.88	3,07	3,00	110.38	2,87	3,00	99.52	3,38	3,00	122.03	3,17	3,00	115.33
3	4,27	4,50	124.72	3,86	4,00	102.44	3,85	4,00	104.07	3,43	4,00	85.26	3,88	4,00	103.56	3,67	3,50	93.17
4	4,10	4,00	129.30	3,55	4,00	101.11	3,53	4,00	101.53	3,13	3,00	82.97	3,69	4,00	110.03	3,67	4,00	105.92
5.	4,07	4,00	127.20	3,71	4,00	107.83	3,33	4,00	91.46	3,26	3,00	89.86	3,75	4,00	113.88	3,33	3,50	90.50
6	4,53	5,00	130.55	4,00	4,00	100.75	3,91	4,00	95.78	3,62	4,00	86.91	4,13	5,00	114.09	4,17	4,50	109.25
7	3,17	3,00	108.17	3,05	3,00	101.80	3,22	4,00	111.94	2,70	3,00	88.60	2,94	3,00	98.34	2,83	2,50	92.75
8	3,97	4,00	124.50	3,71	4,00	107.96	3,42	4,00	96.10	3,17	3,00	84.71	3,63	4,00	112.28	3,67	4,00	110.33
9	3,77	4,00	124.22	3,48	4,00	108.62	3,22	3,00	99.29	2,87	3,00	81.97	3,31	3,50	103.22	3,83	4,00	126.25
10	3,87	4,00	123.93	3,40	4,00	103.08	3,25	4,00	98.05	3,04	3,00	87.05	3,69	4,00	116.63	3,17	3,00	97.17

1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.
2. Su jefe o superior disciplina o impone sanciones a empleados que violan normas éticas.
3. Su jefe o superior actúa de forma ética en relación a su vida personal.
4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.
5. Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas.
6. Su jefe o superior es una persona de confianza.
7. Su jefe o superior debate valores empresariales y ética profesional con los empleados.
8. Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético.
9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron.
10. Su jefe o superior al tomar decisiones pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.

Nota: M: Media; Md: Mediana; MR: Mean Rank

También se analizaron las diferencias en los diferentes ítems relativos a la escala de Liderazgo Ético en función del Tiempo que los empleados se encuentran en la Función que desempeñan. Los resultados medios obtenidos se encuentran adecuadamente expuestos en la tabla 39.

Tabla 40

Test Kruskal-Wallis para análisis de significancia de las diferencias de Liderazgo Ético por Tiempo en la Función

Liderazgo Ética	X ² kw	p
1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.	9,93	0,07
2. Su jefe o superior disciplina o impone sanciones a empleados que violan normas éticas.	7,85	0,16
3. Su jefe o superior actúa de forma ética en relación a su vida personal.	9,85	0,07
4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.	13,59	0,01
5. Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas.	11,89	0,03
6. Su jefe o superior es una persona de confianza.	13,46	0,01
7. Su jefe o superior debate valores empresariales y ética profesional con los empleados.	5,22	0,38
8. Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético.	11,45	0,04
9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron.	13,05	0,02
10. Su jefe o superior, al tomar decisiones pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.	9,59	0,08

En cuanto a la existencia de diferencias significativas, según los resultados del test Kruskal-Wallis (tabla 40), se pudieron verificar diferencias a nivel de los ítems 4 “Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados” ($X^2_{kw}=13.59$, $p<0.05$), 5 “Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas” ($X^2_{kw}=11.89$, $p<0.05$), 6 “Su jefe o superior es una persona de confianza” ($X^2_{kw}=13.46$, $p<0.05$), 8 “Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético” ($X^2_{kw}=11.45$, $p<0.05$), y 9 “Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron” ($X^2_{kw}=13.05$, $p<0.05$).

Estos resultados revelan que esta escala presenta una validez discriminante razonable a nivel de estos ítems.

Tabla 41

Análisis descriptivo de los ítems de la escala Work Engagement por Tiempo en la Función

Work Engagement	Tiempo en la Función																	
	Hasta 1 año (n=30)			1 a 3 años (n=42)			3 a 5 años (n=55)			5 a 10 años (n=53)			10 a 20 años (n=16)			20 a 30 años (n=6)		
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR
2	4,47	5,00	91.10	4,71	5,00	105.05	4,51	5,00	95.10	4,77	5,00	102.28	4,81	5,00	101.84	6,00	6,00	179.50
5	4,47	4,50	100.10	4,64	5,00	107.15	4,29	5,00	99.36	4,38	5,00	99.48	4,56	4,00	101.72	4,50	4,50	105.75
7	3,70	4,00	102.17	3,52	3,00	91.02	3,80	4,00	105.93	3,62	3,00	97.58	4,25	4,00	123.06	3,83	4,50	108.00
13	4,23	5,00	108.77	4,02	4,00	96.31	3,91	4,00	97.30	4,13	4,00	103.57	4,44	5,00	116.28	3,50	3,50	82.33
15	4,60	5,00	103.07	4,55	4,50	98.65	4,53	5,00	102.24	4,45	5,00	98.83	4,75	5,00	111.81	4,67	4,50	102.92
17.	4,73	5,00	104.47	4,57	5,00	94.76	4,69	5,00	102.31	4,60	5,00	99.36	5,00	5,00	118.44	4,67	5,00	100.17

2. Considero mi trabajo importante y necesario.

5. Soy entusiasta en mi trabajo.

7. Mi trabajo me inspira.

13. Para mí, mi trabajo es desafiante.

15. En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).

17. En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.

Nota: M: Media; Md: Mediana; MR: Mean Rank

En lo que se refiere al *Work Engagement*, se pueden observar en la tabla 41 los resultados relativos a cada uno de los ítems que lo definen en función del Tiempo que los empleados desempeñan sus Funciones.

Tabla 42

Test Kruskal-Wallis para análisis de significancia de las diferencias de Work Engagement por Tiempo en la Función

Work Engagement	X ² kw	p
2. Considero mi trabajo importante y necesario.	13,84	0,02
5. Soy entusiasta en mi trabajo.	0,62	0,98
7. Mi trabajo me inspira.	4,35	0,49
13. Para mí, mi trabajo es desafiante.	2,99	0,70
15. En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).	0,83	0,98
17. En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.	2,28	0,81

También en la tabla 42 se puede verificar la significancia de las diferencias existentes, siendo las mismas significativas apenas para el ítem 2 “Considero mi trabajo importante y necesario” ($X^2_{kw}=13.84$, $p<0.05$).

6.6. Análisis Descriptivo de los Constructos

Después del análisis de la validez y fiabilidad de cada una de las escalas de evaluación que se utilizan en el presente estudio, se pasa a la presentación de sus principales estadísticas descriptivas.

6.6.1. Liderazgo Ético.

Para el análisis descriptivo del Liderazgo Ético se calculan las medidas de tendencia central (media y mediana), de dispersión (desviación estándar, mínimo, máximo y amplitud), y de distribución (simetría curtosis). Por último, también se analiza la normalidad de la distribución de la escala del Liderazgo Ético, recurriendo a los test de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk.

Tabla 43

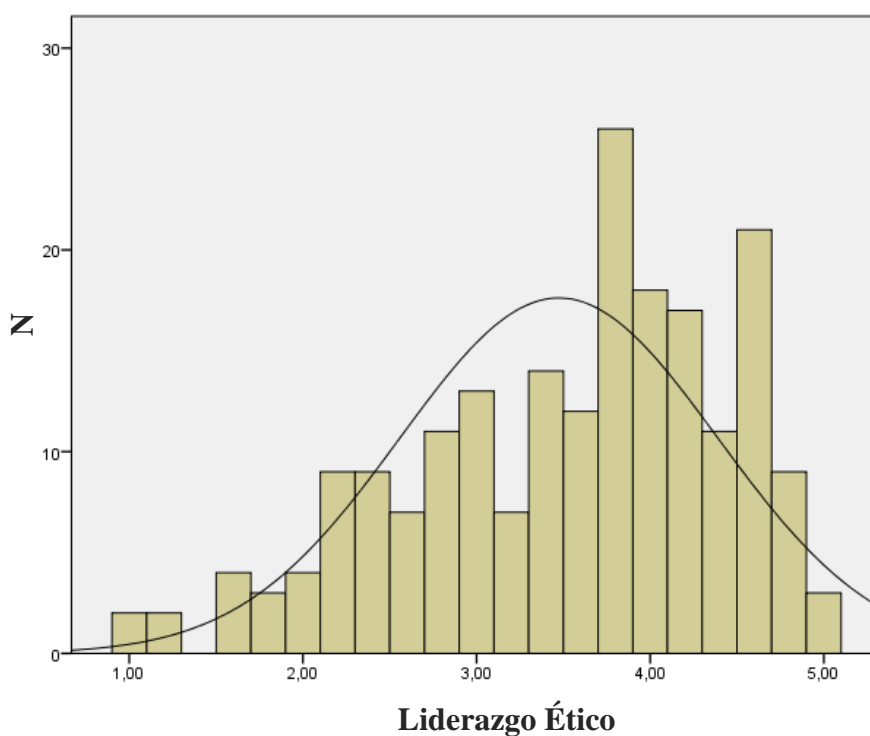
Medidas de tendencia central, dispersión y distribución relativos a la escala de Liderazgo Ético

Liderazgo Ético		Estadística	Error estándar
Media		3,47	0,06
95% intervalo de confianza para la media	Límite superior	3,34	
	Límite Inferior	3,60	
Mediana		3,70	
Desviación estándar		,91	
Mínimo		1,00	
Máximo		5,00	
Amplitud		4,00	
Simetría		-0,57	0,17
Curtosis		-0,37	0,34

En cuanto a la escala de Liderazgo Ético, se presentan los resultados relativos a sus medidas de tendencia central, dispersión y distribución en la tabla 43.

Figura 10

Histograma de distribución de los resultados alusivos al Liderazgo Ético



En el presente histograma (figura 10), se verifica que los resultados se encuentran mayormente distribuidos hacia valores más elevados de Liderazgo Ético, y este sentido la distribución obtenida es asimétrica negativa (coeficiente de simetría=-3.35).

Tabla 44

Test de Normalidad de la distribución de los resultados de la variable Liderazgo Ético

Liderazgo Ético	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p	SW	gl	p
	0,12	202	0,00	0,96	202	0,00

La distribución asimétrica de los resultados revela una ausencia de normalidad de la distribución de los resultados del Liderazgo Ético, siendo también de destacar que los test de análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk presentan valores significativos ($p < 0.05$), lo que confirma esa ausencia de normalidad (tabla 44).

6.6.2. Clima ético organizacional.

Para el análisis descriptivo del Clima Ético Organizacional, se calculan las medidas de tendencia central (media y mediana), de dispersión (desviación estándar, mínimo, máximo y amplitud), y de distribución (simetría curtosis). Finalmente, también se analiza la normalidad de la distribución de la escala del Clima Ético Organizacional, recurriendo para ello a los test de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk.

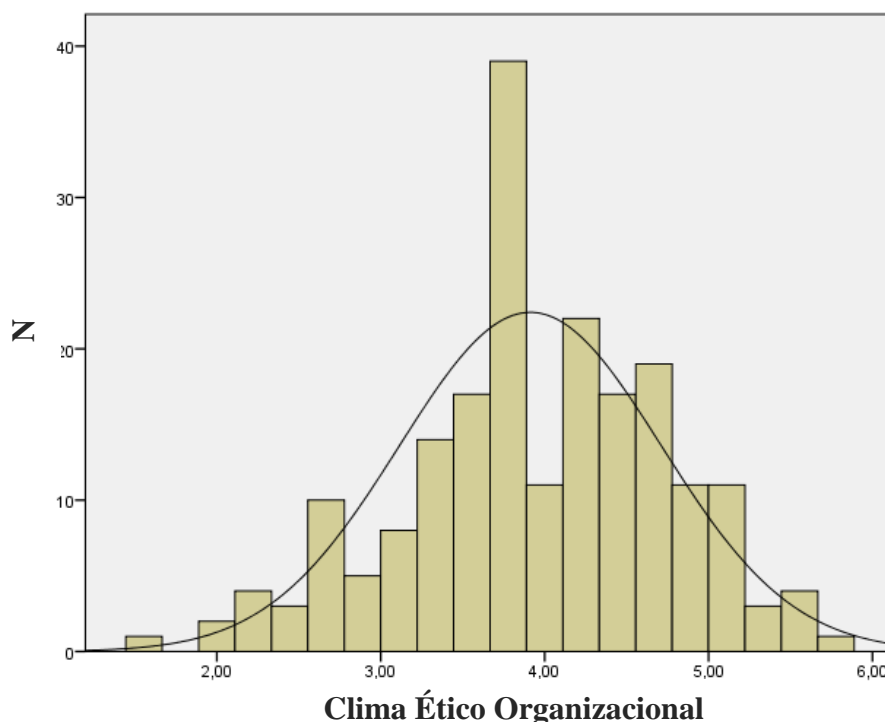
Tabla 45

Medidas de tendencia central, dispersión y distribución de la escala general de Clima Ético Organizacional

Clima Ético Organizacional		Estadística	Error estándar
Media		3,91	0,06
95% intervalo de confianza para la media	Límite superior	3,80	
	Límite Inferior	4,02	
Mediana		3,88	
Desviación estándar		0,79	
Mínimo		1,56	
Máximo		5,78	
Amplitud		4,22	
Simetría		-0,29	0,17
Curtosis		-0,03	0,34

En este caso se presentan los resultados relativos a las medidas de tendencia central (media, mediana), dispersión (desviación estándar, mínimo, máximo, amplitud) y distribución (simetría y curtosis) relativa a la escala general del Clima Ético Organizacional (tabla 45).

Figura 11

Histograma de Distribución dos resultados do Clima Ético Organizacional

También se puede verificar, de acuerdo con los valores de simetría obtenidos (coeficiente de simetría=-1.70¹⁶), que la distribución de los resultados se presenta normal y distribuida alrededor del valor medio (figura 11).

Tabla 46

Análisis da normalidad dos resultados da escala de Clima Ético Organizacional (Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk)

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p	SW	gl	p
Clima Ético Organizacional	0,06	202	0,05	0,990	202	0,19

¹⁶ Este valor indica que estamos ante una distribución simétrica ya que se encuentra dentro del intervalo de valores -1.96 a 1.96, según nos indican Pestana y Gageiro (2008). El cálculo del coeficiente de simetría consiste en la división del valor de la simetría por su error (Coeficiente de Simetría=Simetría/Error de Simetría). Valores inferiores a -1.96 revelan que estamos ante una distribución asimétrica negativa, con tendencia para valores más bajos de la variable. Por encima del valor de 1.96, la distribución es asimétrica positiva, encontrándose con tendencia a valores más elevados de la escala.

En cuanto a la normalidad de los resultados, además del análisis de la simetría se efectuaron los test de kolgomorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Se verifica, ya que el valor es superior a 0.05, que la distribución se presenta normal (tabla 46).

Tabla 47

Análisis de medidas de tendencia central, dispersión e distribución da sub-escala

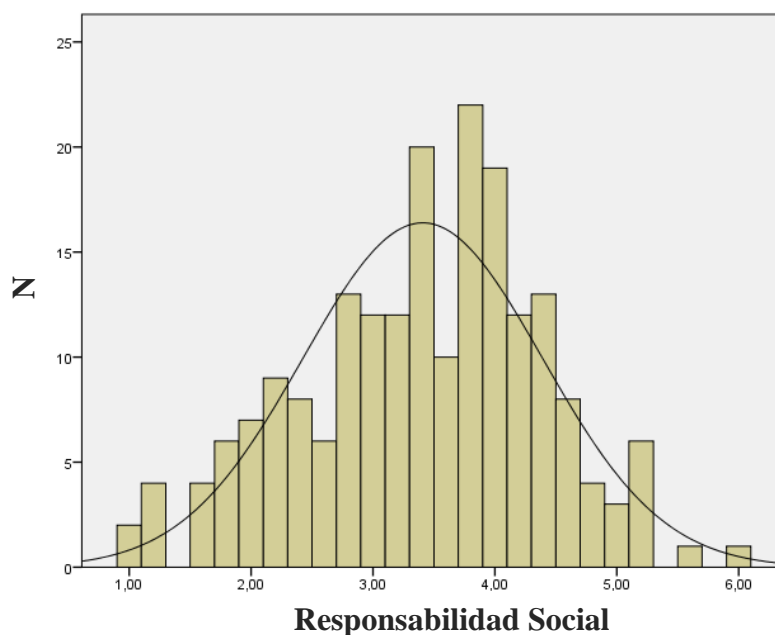
Responsabilidad Social

Responsabilidad Social		Estadística	Error estándar
Media		3,40	0,07
95% intervalo de confianza para a media	Límite superior	3,27	
	Límite Inferior	3,54	
Mediana		3,40	
Desviación estándar		0,98	
Mínimo		1,00	
Máximo		6,00	
Amplitud		5,00	
Simetría		-0,25	0,17
Curtosis		-0,27	0,34

Con relación a la sub-escala Responsabilidad Social, se presentan los resultados de la estadística descriptiva en la tabla 47.

Figura 12

Histograma de distribución de resultados de la Responsabilidad Social



Según el histograma (figura 12) y el valor de simetría obtenido en la tabla 53, se puede verificar que los resultados también siguen una distribución simétrica, encontrándose dispuestos mayormente alrededor del valor medio, considerando el coeficiente de simetría obtenido (-1.47).

Tabla 48

Test de normalidad para la sub-escala Responsabilidad Social

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p	SW	gl	p
Responsabilidad Social	0,09	202	0,00	0,99	202	0,03

No obstante, es importante destacar que, de acuerdo con un análisis más riguroso, a través de los test de Kolgomorov-Sminorv y Shapiro-Wilk, los resultados obtenidos no siguen una distribución normal (K-S=0.09, $p < 0.05$) (tabla 48).

Tabla 49

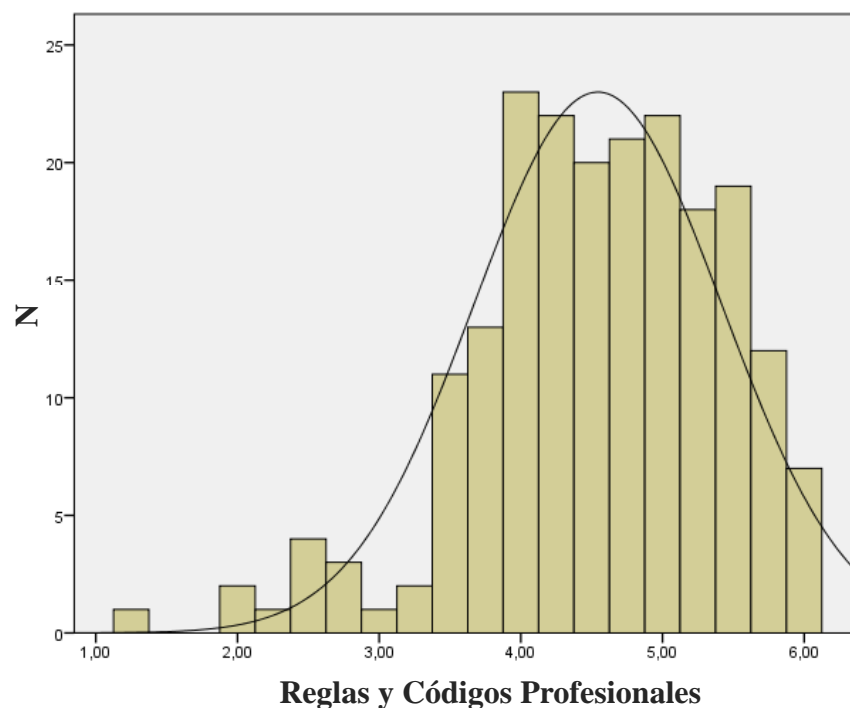
Medidas de tendencia central, dispersión y distribución relativas a la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales

Reglas y Códigos Profesionales	Estadística	Error estándar
Media	4,54	0,06
95% intervalo de confianza para la media	Límite superior	4,42
	Límite Inferior	4,66
Mediana	4,50	
Desviación estándar	0,87	
Mínimo	1,25	
Máximo	6,00	
Amplitud	4,75	
Simetría	-0,71	0,17
Curtosis	0,78	0,34

Los resultados descriptivos relativos a la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales se presentan adecuadamente descritos en la tabla 49.

Figura 13

Histograma de Distribución de los resultados de la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales



Según el histograma de la figura 13 del análisis de los resultados obtenidos en los índices de simetría (coeficiente de simetría=-4.17), se verifica una distribución asimétrica negativa en la que la mayoría de los casos presenta valores más elevados de esta variable.

Tabla 50

Test de normalidade para la sub-escala Reglas y Códigos Profesionales

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p	SW	gl	p
Reglas y Códigos Profesionales	0,08	202	0,00	0,957	202	0,00

A pesar de que ya se ha verificado que la distribución de los resultados no se presenta normal (a través del análisis de simetría), también se puede confirmar esta misma pregunta

mediante los resultados significativos obtenidos a través de los test de Kolmogorov-Sminorv y Shapiro-Wilk ($p < 0.05$) (tabla 50).

6.6.3. *Work Engagement.*

Para el análisis descriptivo del *Work Engagement*, se calculan las medidas de tendencia central (media y mediana), de dispersión (desviación estándar, mínimo, máximo y amplitud), y de distribución (simetría curtosis). Por último, también se analiza la normalidad de la distribución de la escala del *Work Engagement*, recurriendo para ese efecto a los test de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk.

Tabla 51

Medidas de tendencia central, dispersion y distribución relativas a la escala de Work

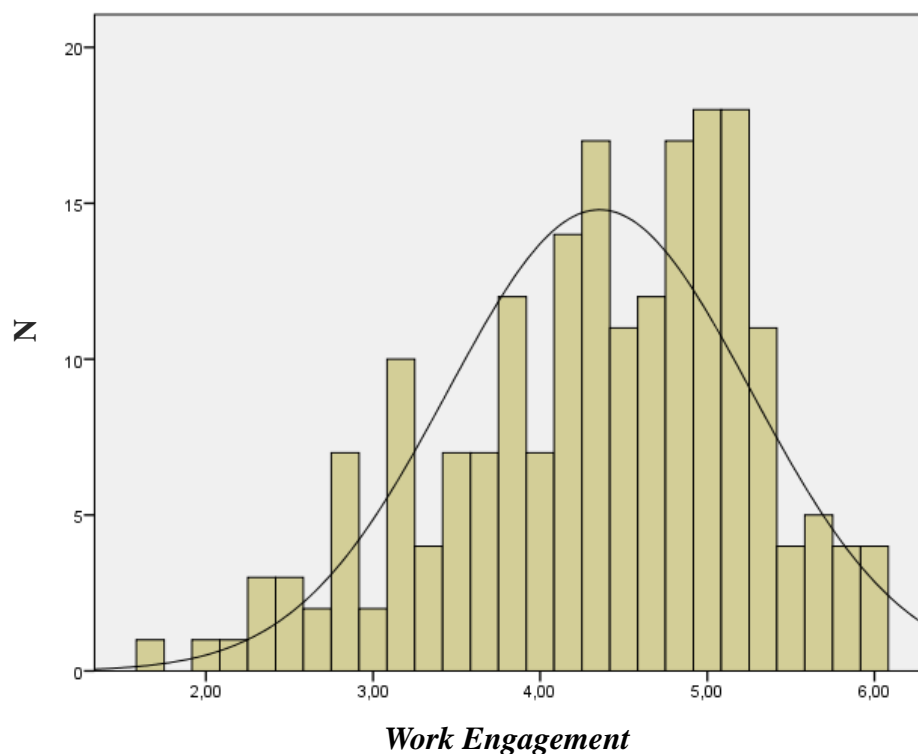
Engagement

<i>Work Engagement</i>		Estadística	Error estándar
Media		4,35	0,06
95% intervalo de confianza para la media	Límite superior	4,22	
	Límite Inferior	4,48	
Mediana		4,50	
Desviación estándar		0,91	
Mínimo		1,67	
Máximo		6,00	
Amplitud		4,33	
Simetría		-0,54	0,17
Curtosis		-0,22	0,34

En cuanto a la escala general de *Work Engagement*, los resultados descriptivos explicativos del mismo (medidas de tendencia central, dispersión y distribución), se encuentran expuestos adecuadamente en la tabla 51.

Figura 14

Histograma de distribución de resultados relativos al *Work Engagement*



Según el análisis del histograma (figura 14), se puede afirmar que la mayoría de los casos se encuentra concentrada en valores superiores de la variable, habiendo obtenido un coeficiente de simetría de valor (-3.17). Por lo tanto, la distribución se presenta asimétrica negativa, por lo que no sigue el criterio de normalidad.

Tabla 52

Test de normalidade relativos a la distribución de los resultados de la escala de Work Engagement

<i>Work Engagement</i>	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p.	SW	gl	p
	0,10	202	0,00	0,97	202	0,00

También el análisis de la normalidad de los resultados por los test de Kolgomorv-Smirnov y Shapiro-Wilk revelan la misma ausencia de una distribución normal ($p < 0.05$) (tabla 52).

Tabla 53

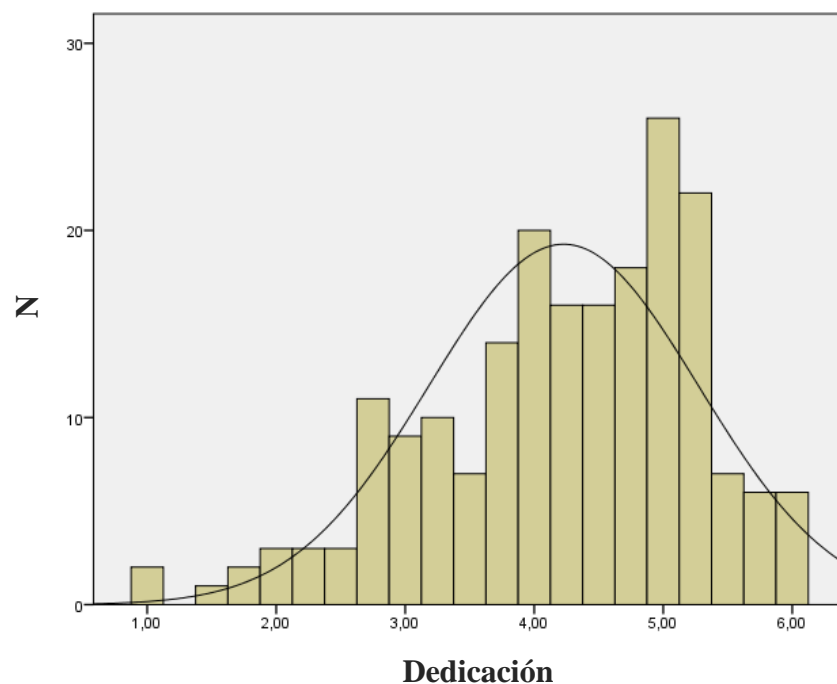
Medidas de tendencia central, dispersión y distribución relativas a la sub-escala Dedicación

Dedicación		Estadística	Error estándar
Media		4,23	0,07
95% intervalo de confianza para la media	Límite superior	4,08	
	Límite Inferior	4,37	
Mediana		4,37	
Desviación estándar		1,04	
Mínimo		1,00	
Máximo		6,00	
Amplitud		5,00	
Simetría		-0,65	0,17
Curtosis		0,05	0,34

En la tabla 53 se presentan las medidas de tendencia central, dispersión y distribución de la sub-escala Dedicación.

Figura 15

Histograma de distribución de resultados relativos a la sub-escala de Dedicación



Según el histograma (figura 15) se verifica de nuevo un mayor número de casos en valores superiores de la variable, siendo también, de acuerdo con el coeficiente de simetría obtenido (-3.82), la distribución asimétrica negativa, por lo que no es normal.

Tabla 54

Test de normalidad de la distribución de los resultados de la escala de Dedicación

Dedicación	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p	SW	gl	p
	0,11	202	0,00	0,96	202	0,00

También de acuerdo con los resultados de la tabla 54, de los test de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, se verifica que los resultados obtenidos no siguen una distribución normal ($p < 0.05$).

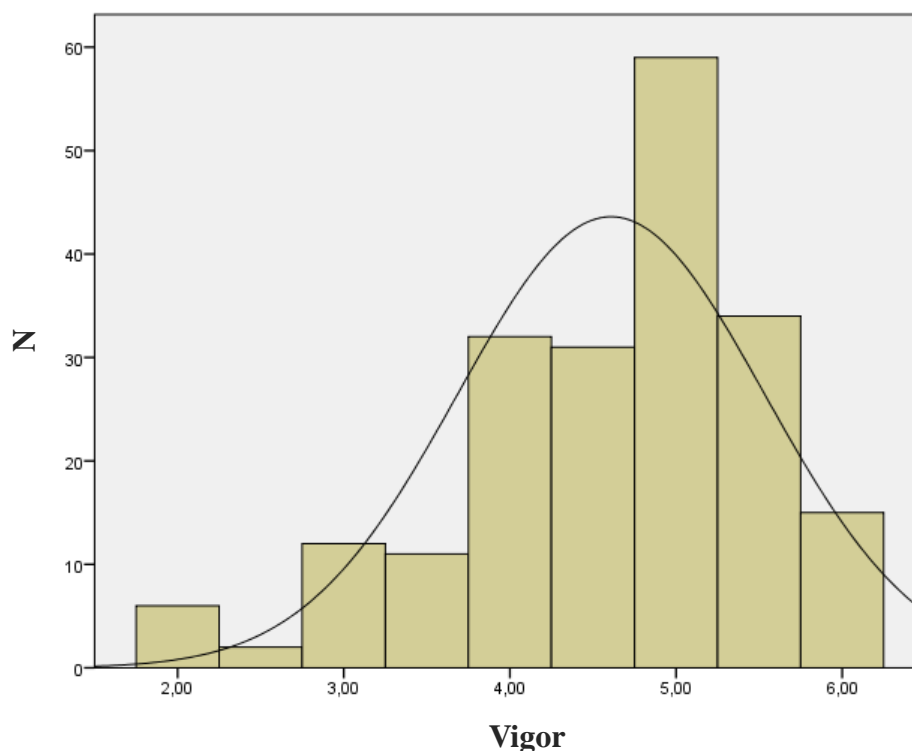
Tabla 55

Medidas de tendencia central, dispersión y distribución de la variable Vigor

Vigor		Estadística	Error estándar
Media		4,61	0,06
95% intervalo de confianza para la media	Límite superior	4,49	
	Límite Inferior	4,73	
Mediana		5,00	
Desviación estándar		0,93	
Mínimo		2,00	
Máximo		6,00	
Amplitud		4,00	
Simetría		-0,83	0,17
Curtosis		0,46	0,34

Finalmente, en relación a la sub-escala Vigor, se presentan las medidas de tendencia central, dispersión y distribución en la tabla 55.

Figura 16

Histograma de distribución de resultados alusivos a la sub-escala Vigor

De acuerdo con el histograma presentado (figura 16), se verifica que existen más casos en valores más elevados de Vigor, siendo también de referir, según el coeficiente de simetría obtenido (-4.88), que se está ante una distribución asimétrica negativa.

Tabla 56

Test de normalidade de distribución de resultados de la sub-escala Vigor

Vigor	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	gl	p	SW	gl	p
	0,19	202	0,00	0,92	202	0,00

Según los resultados de los test de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, también se verifica que la distribución de estos resultados no se presenta normal ($p < 0.05$) (tabla 56).

6.7. Estadística Inferencial

Después del análisis descriptivo de las variables en estudio, se prosigue con el análisis de la significancia de las correlaciones existentes entre ellas.

Además, también fue necesario efectuar regresiones lineales simples con el propósito de analizar, de un modo más específico, cuál es la relación que una determinada variable tiene con relación a otra.

6.7.1. Análisis correlacional.

Se pretende observar cuáles son las escalas que se encuentran relacionadas tanto a nivel de la significancia estadística como a nivel de su sentido (positivo o negativo) (tabla 57).

Tabla 57

Matriz de correlación entre las variables en estudio

	Liderazgo Ético	Clima Ético Organizacional	<i>Work Engagement</i>	Responsabilidad Social	Reglas y Códigos Profesionales	Dedicación	Vigor
Liderazgo Ético	1						
Clima Ético Organizacional	0,63**	1					
<i>Work Engagement</i>	0,39**	0,46**	1				
Responsabilidad Social	0,66**	0,90**	0,44**	1			
Reglas y Códigos Profesionales	0,36**	0,79**	0,32**	0,44**	1		
Dedicación	0,45**	0,49**	0,90**	0,49**	0,31**	1	
Vigor	0,23**	0,30**	0,87**	0,26**	0,25**	0,56**	1

N=202, **p<0.01

De acuerdo con la matriz de correlaciones presentada (tabla 57), se puede verificar que existen correlaciones estadísticamente significativas entre todas las variables en análisis, ya que el valor de significancia es siempre inferior a 1% ($p < 0.01$).

Más allá de este análisis de correlaciones, también se realiza un conjunto de regresiones lineales simples en el sentido de comprobar las diferentes hipótesis del modelo de estudio propuesto.

6.7.2. Análisis de regresión entre el clima ético organizacional y el *Work Engagement*.

Se efectúa la regresión lineal simple entre el Clima Ético Organizacional y la Dedicación, el Vigor y el *Work Engagement* con el propósito de analizar cuál es la relación existente entre las variables o la influencia que el Clima Ético Organizacional ejerce en las variables Dedicación, Vigor y *Work Engagement*.

Para ello, se analizó la validez de cada una de las regresiones mediante el valor de la significancia obtenido a través del test ANOVA de regresión (p), del porcentaje de ajuste de cada una de las regresiones de acuerdo con el coeficiente de determinación de la regresión (R^2), así como de los valores de Beta (B) estandarizados y no estandarizados obtenidos.

Por último, para cada una de las regresiones se presentó la ecuación resultante, representativa de la variación de la variable dependiente en función de la influencia de la variable independiente.

6.7.2.1. Regresión lineal simple entre el clima ético organizacional y la dedicación.

Se presentan los resultados para la relación entre el Clima Ético Organizacional y la subescala del *Work Engagement* – Dedicación:

Tabla 58

Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal explicativo de la relación entre el Clima Ético Organizacional y la Dedicación (Test ANOVA).

	Modelo	Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
1	Regresión	52,64	1	52,64	62,95	0,00 ^b
	Residual	167,26	200	0,84		
	Total	219,90	201	-		

Variable dependiente: Dedicación
 Predictores: (constante), Clima Ético Organizacional

En lo que se refiere a la regresión lineal entre el Clima Ético Organizacional y la Dedicación, como se puede observar del resultado del test ANOVA de Regresión, el modelo explicativo de esta relación es significativo ($F=62.95$, $p<0.05$) (tabla 58).

Tabla 59

Coefficientes de correlación y determinación

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar da estimativa
1	0,49 ^a	0,24	0,24	0,91

a. Predictores: (constante), Clima Ético Organizacional

Según la tabla 59, también se puede observar que el Clima Ético Organizacional predice en un 24% la Dedicación ($r^2=0.24$).

Tabla 60

Modelo de regresión lineal simple entre Clima Ético Organizacional y Dedicación

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	B	t	p
(constante)	1,72	0,32	-	5,34	0,00
1 Clima Ético Organizacional	0,64	0,08	0,49	7,93	0,00

Variable dependiente: Dedicación

Más específicamente, según la tabla 60, se nota que la variable Clima Ético Organizacional permite un aumento de la Dedicación en 0.64 puntos ($b=0.64$, $p=0.00$).

A ecuación de regresión que permite explicar esta relación é a siguiente:

$$Dedicación = 1,72 + 0,64 * Clima Ético Organizacional$$

6.7.2.2. Regresión lineal simple entre el clima ético organizacional y el vigor.

Se presentan los resultados para la relación entre el Clima Ético Organizacional y la subescala del *Work Engagement* – Vigor:

Tabla 61

Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal explicativo de la relación entre el Clima Ético Organizacional y el Vigor (Test ANOVA).

Modelo	Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
Regresión	15,77	1	15,77		
1 Residual	155,84	200	0,78	20,24	0,00
Total	171,60	201			

Variable dependiente: Vigor
Predictores: (constante), Clima Ético Organizacional

El modelo explicativo de la relación existente entre el Clima Ético Organizacional y el Vigor ($F=20.24$, $p<0.05$), también se presenta significativo (tabla 61).

Tabla 62

Coefficientes de Correlación y Determinación de la relación entre CEO y Vigor

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar da estimativa
1	0,30	0,09	0,08	0,88

Predictores: (constante), Clima Ético Organizacional

De acuerdo con la tabla 62, se puede observar que la variable Clima Ético Organizacional explica apenas el 9% del Vigor ($r^2=0.09$).

Tabla 63

Modelo de regresión lineal simple entre Clima Ético Organizacional y Vigor

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	B	t	p
1 (constante)	3,24	0,31	-	10,41	0,00
1 Clima Ético Organizacional	0,35	0,08	0,30	4,49	0,00

a. Variable dependiente: Vigor

Más específicamente se nota, según la tabla 63, que la variable Clima Ético Organizacional permite un aumento del Vigor en 0.35 puntos ($b=0.35$, $p=0.00$).

La ecuación de regresión resultante es la siguiente:

$$\text{Vigor} = 3,24 + 0,35 * \text{Clima Ético Organizacional}$$

6.7.2.3. Regresión lineal simple entre el clima ético organizacional y el *Work Engagement*.

Se presentan los resultados para la relación entre el *Clima Ético Organizacional* y la variable *Work Engagement*:

Tabla 64

Análisis de significancia del modelo de regresión lineal explicativo de la relación entre Liderazgo Ético y Clima Ético Organizacional (test ANOVA)

Modelo	Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
1 Regresión	31,90	1	31,90		
Residual	121,47	201	0,60	52,78	0,00
Total	153,37	202			

Variable dependiente: *Work Engagement*
 Predictores: (constante), Clima Ético Organizacional

En cuanto a la relación entre el Clima Ético Organizacional y *Work Engagement*, el modelo de regresión definido se presenta significativo ($F=52.78$, $p<0.05$) (tabla 64).

Tabla 65

Coefficientes de correlación y determinación de la relación entre CEO y Work Engagement

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimativa
1	0,46	0,21	0,20	0,78

Predictores: (constante), Clima Ético Organizacional

De acuerdo con la tabla 65, se puede verificar que el Clima Ético Organizacional permite explicar el 21% ($r^2=0.21$) del *Work Engagement*.

Tabla 66

Modelo de regresión lineal simple de la relación entre Work Engagement y Clima Ético Organizacional

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p
	B	Error estándar	B		
1 (constante)	2,47	0,27	-	9,04	0,00
Clima Ético Organizacional	0,50	0,07	0,46	7,27	0,00

Variable dependiente: *Work Engagement*

También se puede verificar, en la tabla 66, que es previsible que el *Work Engagement* aumente 0.50 puntos en media por aumento del Clima Ético Organizacional.

Para esta regresión a ecuación explicativa é a siguiente:

$$Work\ Engagement = 2,47 + 0,50 * Clima\ Ético\ Organizacional$$

6.7.3. Análisis de regresión entre el Liderazgo Ético y el clima ético organizacional.

Se efectuó la regresión lineal simple entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, con el propósito de analizar cuál es la relación existente entre las variables o la influencia del Liderazgo Ético en el Clima Ético Organizacional.

Para este efecto, se analizó la validez de la regresión mediante el valor de la significancia obtenido a través del test ANOVA de regresión (p), del porcentaje de ajuste de cada una de las regresiones de acuerdo con el coeficiente de determinación de la regresión (R^2), así como de los valores de Beta (B) estandarizados y no estandarizados obtenidos.

Por último, se presentó la ecuación resultante, representativa de la variación de la variable dependiente en función de la influencia de la variable independiente.

Tabla 67

Análisis de la significancia del modelo de regressao lineal simple de la relación entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional (test ANOVA)

Modelo	Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
Regresión	50,46	1	50,46	129,62	0,00
1 Residual	77,86	200	0,39		
Total	128,32	201			

Variable dependiente: Clima Ético Organizacional
b. Predictores: (constante), Liderazgo Ético

De acuerdo con la tabla 67, el modelo de regresión lineal simple de la relación entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional es estadísticamente significativo ($F=129.62$, $p<0.05$).

Tabla 68

Coefficientes de correlación y determinación de la relación entre Liderazgo Ético y CEO

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimativa
1	0,63	0,39	0,39	0,63

Predictores: (constante), Liderazgo Ética

Según la tabla 68, se puede verificar que el Liderazgo Ético influencia en un 39% el Clima Ético Organizacional ($r^2=0.39$).

Tabla 69

Modelo de regressao linear simple entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	p
	B	Error estándar	B			
(constante)	2,01	0,17	-		11,63	0,00
1 Liderazgo Ético	0,55	0,05	0,63		11,39	0,00

Variable dependiente: Clima Ético Organizacional

Más específicamente, de acuerdo con el coeficiente beta de regresión obtenido (tabla 69), se puede prever por aumento del Liderazgo Ético, un aumento de 0.55 puntos en la media obtenida en el Clima Ético Organizacional.

Esta conclusión tiene su origen en siguiente ecuación de regresión:

$$\text{Clima Ético Organizacional} = 2,01 + 0,55 * \text{Liderazgo Ético}$$

6.7.4. Análisis de regresión entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*.

Se efectuó la regresión lineal simple entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement* con el propósito de analizar cuál es la relación existente entre las variables o la influencia del Liderazgo Ético en el *Work Engagement*.

Para este efecto, se analizó la validez de la regresión mediante el valor de la significancia obtenido a través del test ANOVA de regresión (p), del porcentaje de ajuste de cada una de las regresiones de acuerdo con el coeficiente de determinación de la regresión (R^2), así como de los valores de Beta (B) estandarizados y no estandarizados obtenidos.

Por último, se presentó la ecuación resultante, representativa de la variación de la variable dependiente en función de la influencia de la variable independiente.

Tabla 70

Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal simple de la relación entre el Liderazgo Ético y el Work Engagement (test ANOVA)

Modelo	Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
Regresión	23,86	1	23,86		
1 Residual	129,51	201	0,64	37,03	0,00
Total	153,37	202			

Variable dependiente: *Work Engagement*
 Predictores: (constante), Liderazgo Ético

De acuerdo con la tabla 70, se puede verificar que el modelo de regresión lineal explicativo de la influencia del Liderazgo Ético en el *Work Engagement* es significativo ($F=37.03$, $p<0.05$).

Tabla 71

Coefficientes de correlación y determinación en la relación entre Liderazgo Ético y Work Engagement

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimativa
1	0,39	0,16	0,15	0,80

Predictores: (constante), Liderazgo Ético

Según la tabla 71, se puede verificar que el Liderazgo Ético influencia en un 16% el Clima Ético Organizacional ($r^2=0.16$).

Tabla 72

Modelo de regresión lineal simple de la relación entre Liderazgo Ético y Work Engagement

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p
	B	Error estándar	B		
(constante)	3.12	0,22	-	14,03	0,00
1 Liderazgo Ético	0,38	0,06	0,39	6,09	0,00

Variable dependiente: *Work Engagement*

Más específicamente, de acuerdo con el coeficiente beta de regresión obtenido (tabla 72), se puede prever por aumento del Liderazgo Ético, un aumento de 0.38 puntos en la media obtenida en el *Work Engagement*.

Así, resulta de este análisis la siguiente ecuación de regresión:

$$\text{Work Engagement} = 3,12 + 0,38 * \text{Liderazgo Ético}$$

6.7.5. Análisis del modelo – ecuaciones estructurales.

En la figura 17 se presenta resumidamente, el modelo explicativo conjunto de las diferentes relaciones anteriormente referidas, alusivas al test de las hipótesis de estudio formuladas sobre los diferentes efectos directos.

Por lo tanto, se recurrió al SPSS Amos para el análisis de ecuaciones estructurales; los outputs se presentan en el anexo E

Figura 17

Modelo Explicativo del conjunto de efectos directos entre Liderazgo Ético, Clima Ético Organizacional y Work Engagement (análisis de ecuaciones estructurales)

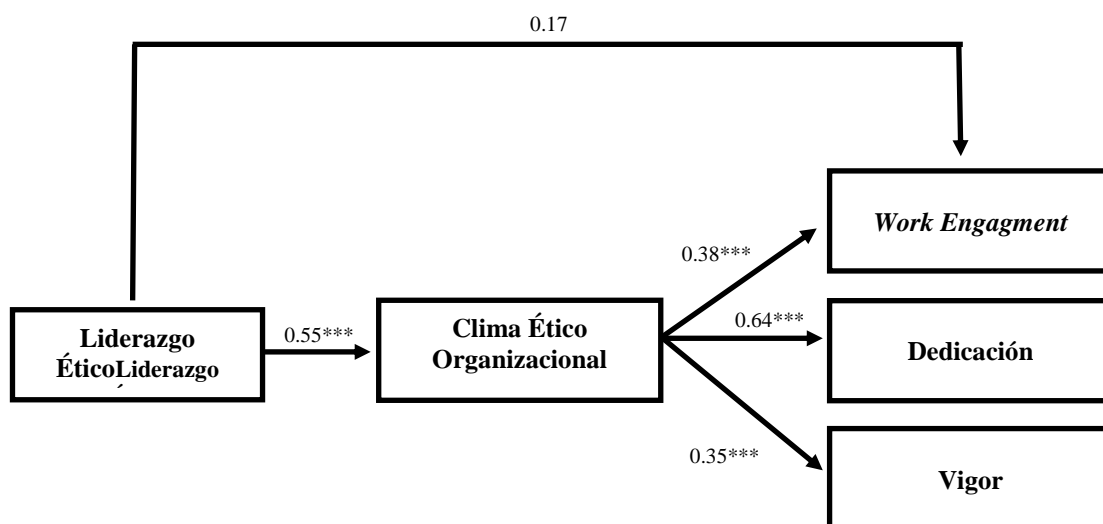


Tabla 73

Coefficientes de regresión relativos a los diferentes efectos directos

Variables dependientes	vs	Variables independientes	B no estandarizado	B estandarizado	p
CEO	<---	Liderazgo Ético	0,55	0,63	***
Work Engagement	<---	Liderazgo Ético	0,17	0,18	0,03
Work Engagement	<---	Clima Ético Organizacional	0,38	0,34	***
Dedicación	<---	Clima Ético Organizacional	0,64	0,49	***
Vigor	<---	Clima Ético Organizacional	0,35	0,30	***

***p<0.001

Los datos expuestos en la tabla 73 permiten comprobar los resultados obtenidos anteriormente, a través de los análisis de regresión lineal simple, lo que permite confirmar todas las hipótesis planteadas relativas a los efectos directos (H1, H2, H3, H3a y H3b).

Después del análisis de los diferentes efectos directos referentes al modelo propuesto para el presente estudio y respetiva confirmación de las hipótesis, se prosigue con el test de las variables que se refieren a efectos de moderación. Para ello, se efectúa un análisis de regresión lineal múltiple en el que se tendrá como variables independientes la variable moderada, la variable moderadora, y la variable referente a la interacción entre ambas.

6.7.6. Análisis del efecto de moderación del clima ético organizacional (CEO) en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*.

Después del análisis de los diferentes efectos directos, referentes al modelo propuesto para el presente estudio y respetiva confirmación de las hipótesis, se prosigue con el test de las variables que se refieren a los efectos de moderación. Para ello, se efectúa un análisis de regresión lineal múltiple en el que se tendrá como variables independientes la variable moderada, la variable moderadora y la variable referente a la interacción entre ambas.

Tabla 74

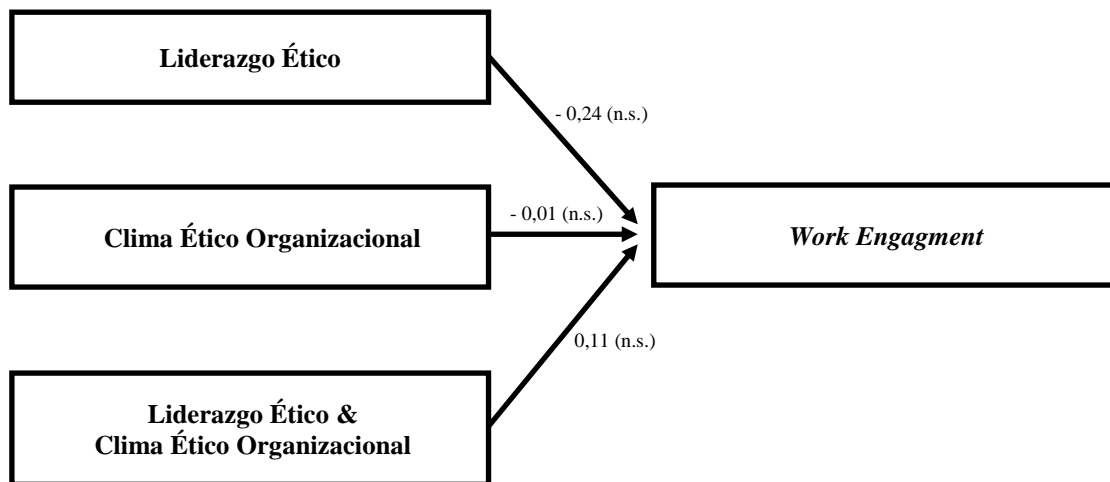
Modelo de regresión lineal múltiple, relativo al efecto de moderación de la variable Clima Ético Organizacional en la relación entre Liderazgo Ético y Work Engagement

Variables dependientes	vs	Variables independientes	B no estandarizado	B estandarizado	p
<i>Work Engagement</i>	<---	Liderazgo Ético	-0,24	-0,26	0,35
<i>Work Engagement</i>	<---	Clima Ético Organizacional	-0,01	-0,01	0,98
<i>Work Engagement</i>	<---	Liderazgo Ético x CEO	0,11	0,71	0,10

Como se puede observar en la tabla 74 y anexo F, se verifica que ninguna de las variables del presente modelo presenta un efecto significativo en el *Work Engagement*. La variable referente a la interacción entre las variables Liderazgo Ético y Clima Ético Organizacional, no presenta un efecto significativo ($b=0.11$, $p>0.05$), por lo que no se puede afirmar que existe un efecto de moderación en el presente modelo (tabla 80 y figura 18).

Figura 18.

Modelo de regresión lineal múltiple, relativo al efecto de moderación de la variable Clima Ético Organizacional en la relación entre Liderazgo Ético y Work Engagement (análisis de ecuaciones estructurales)



n.s.: no significativo

6.7.7. Objetivos específicos.

Además de las hipótesis formuladas para el presente estudio, también se establecieron objetivos específicos. De esta forma, pasamos al análisis de esos mismos objetivos con base en modelos de regresión lineal múltiple. En este punto, se recurre al método Forward para selección de las variables predictores significativas.

6.7.7.1. Objetivo1: Verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el Work Engagement.

Para analizar este objetivo, comenzamos por presentar el modelo de regresión múltiple, que permite verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que influyen en el *Work Engagement*. Se calculan los valores de la ANOVA de regresión que permiten analizar la significancia del modelo de regresión y se analiza el porcentaje de ajuste del modelo en función del coeficiente de determinación obtenido, R^2 , y los coeficientes Beta (B), estandarizados y no estandarizados.

Por último, se presenta la ecuación de regresión que traduce el modelo. Más específicamente, el peso que cada una de las variables independientes (ítems del Liderazgo Ético) representa para la variable dependiente, *Work Engagement*.

Tabla 75

Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal múltiple entre los ítems de LE y el WE (Test Anova)

Modelo		Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
1	Regresión	19.122	1	19.122	28.630	,000 ^b
	Residual	134.246	201	.668		
	Total	153.368	202			
2	Regresión	23.619	2	11.809	18.203	,000 ^c
	Residual	129.749	200	.649		
	Total	153.368	202			

a. Variable dependiente: *Work Engagement*

b. Predictores: (constante), 1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.

c. Predictores: (constante), 1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir., 10. Su jefe o superior, al tomar decisiones pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.

Observando la tabla 75, podemos constatar que el modelo definido por los ítems 1 y 10 es el que se presenta más significativo ($F=18.20$, $p<0.05$) y es el que presenta también más variables explicativas.

Tabla 76

Coefficientes de correlación y determinación del modelo de regresión múltiple entre los ítems de LE y el WE (Método Foward)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimativa	Estadísticas de cambio				
					R ² Ch	F Ch	gl1	gl2	p F Ch
1	,353 ^a	,125	,120	,817	,125	28,630	1	201	,000
2	,392 ^b	,154	,146	,805	,029	6,932	1	200	,009

a. Predictores: (constante), 1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.

b. Predictores: (constante), 1. Su jefe o superior es una persona de confianza., 10. Su jefe o superior, al tomar decisiones pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.

Según la tabla 76, observamos que el modelo final obtenido, definido por los ítems 2, 1 y 10, explica el 15.4% ($r^2=0.154$) de la variancia del *Work Engagement*, siendo el ítem 1 el que contribuye a un mayor % de variancia (12.5 %, $r^2_{ch}=0.125$), siguiéndole el ítem 10 (2.9%, $r^2_{ch}=0.029$).

Tabla 77

Modelo de regresión lineal múltiple de la relación entre ítems de LE y WE

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	p
(constante)	3,391	,201		16,869	,000
1 1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.	,269	,050	,353	5,351	,000
(constante)	,3,234	,207		15,629	,000
2 1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.	,187	,058	,246	3,202	,002
10. Su jefe o superior, al tomar decisiones pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.	,140	,053	,202	2,633	,009

a. Variable dependiente: *Work Engagement*

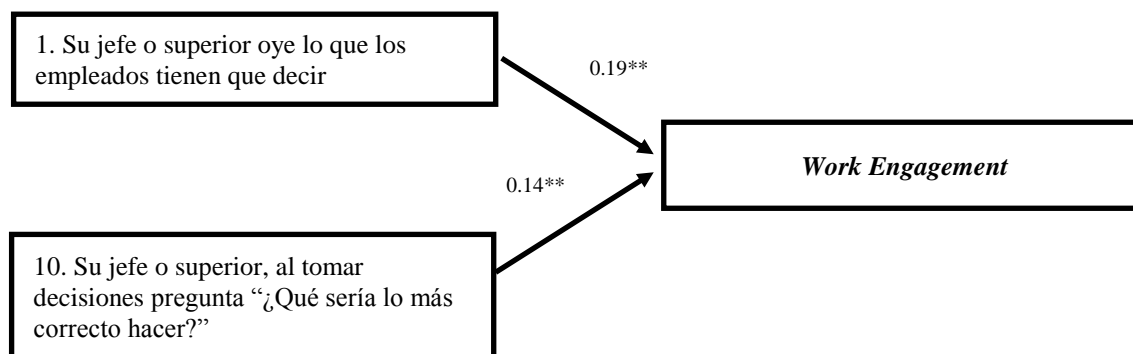
De acuerdo con la tabla 77, se observa que, en el modelo final obtenido, el ítem 1 es responsable de un aumento significativo de 0.187 puntos en la media del *Work Engagement* (b=0.187, p<0.05) y el ítem 10 por un aumento de 0.140 puntos (b=0.140, p<0.05) (figura 19).

De este modo la ecuación que explica la variancia del *Work Engagement* es:

$$Work\ Engagement = 3,23 + 0,19 * ítem\ 1 + 0,14 * ítem\ 10$$

Figura 19.

Modelo definido por los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el *Work Engagement*



6.7.7.2. Objetivo 2: Verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el Clima Ético Organizacional.

Para analizar este objetivo, se presenta, primeramente, el modelo de regresión múltiple que permite verificar cuáles son los comportamientos del Líder Ético que influyen en el Clima Ético Organizacional. Se calculan los valores de la ANOVA de regresión que permiten analizar la significancia del modelo de regresión y se analiza el porcentaje de ajuste del modelo en función del coeficiente de determinación obtenido, R^2 , y los coeficientes Beta (B), estandarizados y no estandarizados.

Por último, se presenta la ecuación de regresión que traduce el modelo. Más específicamente, el aporte que cada una de las variables independientes (ítems del Liderazgo Ético) representa para la variable dependiente, Clima Ético Organizacional.

Tabla 78

Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal múltiple entre los ítems de LE y CEO (Test Anova)

	Modelo	Suma de los Cuadrados	Gl	Media de los Cuadrados	F	p
1	Regresión	46,864	1	46,864	114,845	,000 ^b
	Residual	82,021	201	,408		
	Total	128,885	202			
2	Regresión	52,180	2	26,090	68,027	,000 ^c
	Residual	76,705	200	,384		
	Total	128,885	202			

a. Variable Dependiente: Clima Ético Organizacional

b. Predictores: (constante), 4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.

c. Predictores: (constante), 4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados, 9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron.

Por la observación de la tabla 78, podemos verificar que el modelo de regresión definido por los ítems 4 y 9 es el que se presenta más significativo, y en este caso apenas las preguntas 4 y 9 influyen de modo significativo en el Clima Ético Organizacional ($F=68.03$, $p<0.05$).

Tabla 79

Coefficientes de correlación y determinación del modelo de regresión múltiple entre los ítems del Liderazgo Ético y el CEO (Método Foward)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimativa	Estadísticas de cambio				
					R ² Ch	F Ch	gl1	gl2	p F Ch
1	,603 ^a	,364	,360	,63880	,364	114,845	1	201	,000
2	,636 ^b	,405	,399	,61929	,041	13,860	1	200	,000

a. Predictores: (constante), 4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.

b. Predictores: (constante), 4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados, 9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron.

De acuerdo con la tabla 79, relativa a los coeficientes de correlación y determinación del modelo, podemos verificar que los ítems 4 y 9 explican de modo significativo el 40.5% del Clima Ético Organizacional ($r^2=0.405$). También podemos verificar que el ítem 4 es el que explica mayor % de influencia ($r^2ch=0.364$, 36,4%).

Tabla 80

Modelo de regresión lineal múltiple de la relación entre ítems de LE y CEO

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		p	
	B	Error estándar	Beta	t		
1	(constante)	2,446	,144		16,951	,000
	4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.	,416	,039	,603	10,717	,000
2	(constante)	2,284	,147		15,590	,000
	4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.	,309	,047	,447	6,512	,000
	9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron.	,164	,044	,256	3,723	,000

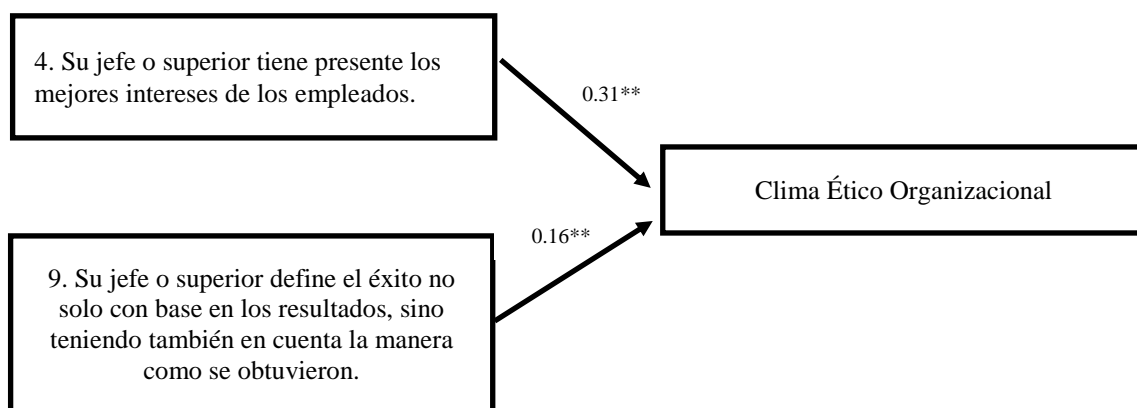
Según la tabla 80, podemos verificar los coeficientes de regresión relativos a cada uno de los ítems que influyen. De acuerdo con el coeficiente beta no estandarizado, el ítem 4 es responsable por un aumento significativo de 0.309 puntos en la media del CEO ($b=0.309$, $p<0.05$), mientras que el ítem 9 es responsable solamente de 0.164 puntos más en la media del CEO ($b=0.164$, $p<0.05$) (figura 20).

Así, se presenta la ecuación de regresión explicativa de este efecto:

$$\text{Clima Ético Organizacional} = 2,28 + 0,31 * \text{ítem 4} + 0,16 * \text{ítem 9}$$

Figura 20

Modelo definido por los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el Clima Ético Organizacional



6.7.7.3. Objetivo 3: Verificar cuáles son los ítems del Clima Ético Organizacional que influyen significativamente el *Work Engagement*.

Para analizar este objetivo, se comienza por presentar el modelo de regresión múltiple, que permite verificar cuáles son las características del Clima Ético Organizacional que influyen el *Work Engagement*. De esta forma, se calculan los valores de la ANOVA de regresión que permiten analizar la significancia del modelo de regresión y se analiza el porcentaje de ajuste del modelo en función del coeficiente de determinación obtenido, R^2 , y los coeficientes Beta (B), estandarizados y no estandarizados.

Finalmente, se presenta la ecuación de regresión que traduce el modelo. Más específicamente, el aporte que cada una de las variables independientes (ítems del Clima Ético Organizacional) representa para la variable dependiente, *Work Engagement*.

Tabla 81

Análisis de la significancia del modelo de regresión lineal múltiple entre los ítems de CEO y WE (Test Anova)

	Modelo	Suma de los cuadrados	gl	Media de los cuadrados	F	p
1	Regresión	24.978	1	24.978	39.103	,000 ^b
	Residual	128.390	201	.639		
	Total	153.368	202			
2	Regresión	33.064	2	16.532	27.483	,000 ^c
	Residual	120.304	200	.602		
	Total	153.368	202			
3	Regresión	36.918	3	12.306	21.030	,000 ^d
	Residual	116.450	199	.585		
	Total	153.368	202			

a. Variable Dependiente: *Work Engagement*

b. Predictores: (constante), 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.

c. Predictores: (constante), 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás., 15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.

d. Predictores: (constante), 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los otros., 15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa., 31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.

Analizando la tabla 81, podemos verificar que el modelo de regresión definido por los ítems 5, 15 y 31 es el que se presenta más significativo ($F=21.03$, $p<0.05$).

Tabla 82

Modelo de Regresión lineal múltiple de la relación entre los ítems del CEO y el WE (Método Foward)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimativa	R ² Ch	Estadísticas de cambio			
						F Ch	gl1	gl2	p F Ch
1	,404 ^a	,163	,159	,79922	,163	39,103	1	201	,000
2	,464 ^b	,216	,208	,77558	,053	13,443	1	200	,000
3	,491 ^c	,241	,229	,76497	,025	6,587	1	199	,011

a. Predictores: (constante), 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.

b. Predictores: (constante), 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás., 15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.

c. Predictores: (constante), 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás., 15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa., 31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.

De acuerdo con la tabla 82, podemos verificar que los ítems 5, 15 y 31 explican el 24,1% del *Work Engagement*, sendo que el ítem 5 es el que explica mayor % (16,3%, $r^2ch=0.163$), siguiéndole el ítem 15, con el 5,3% ($r^2ch=0,053$) y, finalmente, el ítem 31 con el 2,5% ($r^2ch=0,025$).

Tabla 83

Modelo de regresión lineal múltiple de la relación entre ítems del CEO y WE

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	p
(constante)	3,345	,181		18,460	,000
1 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,283	,045	,404	6,253	,000
(constante)	2,459	,299		8,235	,000
2 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,204	,049	,292	4,194	,000
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	,233	,064	,255	3,666	,000
(constante)	2,231	,308		7,251	,000
3 5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,132	,056	,188	2,357	,019
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	,219	,063	,240	3,485	,001
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.	,157	,061	,194	2,567	,011

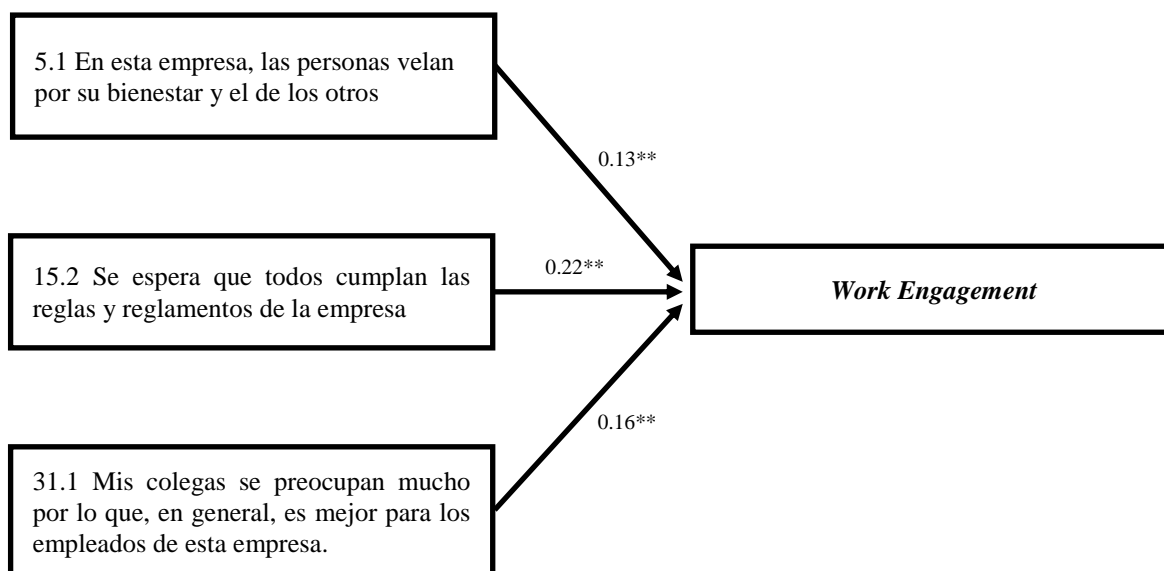
Como se presenta en la tabla 83, se verifica que el modelo final explicativo del *Work Engagement* se define por el ítem 5.1., que contribuye a un aumento de 0.13 puntos ($b=0.132$, $p=0.02$), por el ítem 15.2 cuyo aumento de una unidad provoca el aumento en 0.22 puntos en la media del *Work Engagement* ($b=0.219$, $p=0.00$), y finalmente por el ítem 31.1., que contribuye a un aumento de 0.16 puntos ($b=0.157$, $p=0.01$) (figura 21).

Así se presenta la siguiente ecuación de regresión:

$$\text{Work Engagement} = 2,23 + 0,13 * \text{ítem 5.1} + 0,22 * \text{ítem 15.2} + 0,16 * \text{ítem 31.1}$$

Figura 21

Modelo definido por los ítems del Clima Ético Organizacional que influyen significativamente el Work Engagement.



7. Discusión de Resultados

Se comienza la discusión de resultados con la pregunta de la validez y fiabilidad factorial de las escalas utilizadas en la evaluación de los diferentes constructos estudiados. De esta forma, además de discutir los resultados alusivos a las hipótesis formuladas, también se busca explicar los resultados relativos a las propiedades psicométricas de los instrumentos utilizados.

La Escala de Liderazgo Ético mantuvo la estructura factorial de un solo factor, según lo propuesto por Brown *et al.* (2005) en su escala, como se verificó en estudios anteriores (Hartog & Belschak, 2012; Kalshoven *et al.*, 2010; Mayer *et al.*, 2010; Shin *et al.*, 2014; Shin, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009), confirmando de nuevo en este caso, su estructura unidimensional.

La escala del Clima Ético Organizacional sufrió alteraciones en relación a la original, quedando constituida por dos factores (Responsabilidad Social y Reglas y Códigos Profesionales) que representan conjuntamente un buen porcentaje explicativo de la misma. Este resultado se obtuvo teniendo como base consideraciones como el análisis o el balance de requisitos estadísticos y la adecuación semántica con el factor representado.

La estructura factorial resultante se justifica, ya que las muestras comparadas¹⁷ pertenecen a países, contextos y ambientes profesionales distintos de estudios similares llevados a cabo (las diversas muestras se exhiben en la tabla 3).

En relación a la Escala de *Work Engament*, se obtuvo también una estructura definida por 2 factores (Vigor y Dedicación). De manera similar al caso de la escala del Clima Ético

¹⁷ En esta tesis, empleados de una empresa con la actividad vinculada al desarrollo de productos y servicios innovadores para el mercado de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información - PT Innovación y Sistemas de Información)

Organizacional, existió la necesidad de retirar diversos ítems de la escala original (ítems 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14 y 16), debido al no cumplimiento de criterios estadísticos y a la ausencia de adecuación semántica con el factor correspondiente. Más una vez, se debe tener en cuenta que la presente validación fue efectuada en un país diferente, y con una muestra que presenta características distintas, de estudios similares efectuados (las diversas muestras se exhiben en la tabla 6).

A nivel de los resultados generales obtenidos, se nota que los empleados del estudio perciben la existencia de una gran capacidad de Liderazgo Ético de sus superiores o jefes. Los resultados también indican que los empleados presentan valores elevados en lo que respecta al comportamiento o al estado de *Work Engagement*. Además, es importante destacar la percepción, por parte de los empleados, de un Clima Ético Organizacional favorable, así como la existencia de un gran sentido de responsabilidad social y de una elevada noción de las reglas y códigos profesionales, consideraciones que se hacen relevantes para la manutención, promoción y el aumento del grado de *Work Engagement* de los empleados.

La presente investigación tiene como principales objetivos estudiar la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*, y también percibir el impacto del clima ético en el *Work Engagement*, intentando responder a la siguiente pregunta de investigación: “¿Cómo el Líder Ético fomenta un clima ético, y cómo éste impulsa el *Work Engagement*?”.

En relación a la primera hipótesis, **H1**, “El Liderazgo Ético afecta positivamente el *Work Engagement*” el resultado obtenido tanto a nivel del análisis de correlación como de regresión lineal efectuada, se mostró significativo, notándose también un aumento del *Work Engagement* en función de un buen Liderazgo Ético, lo que permite confirmar los resultados obtenidos en estudios anteriores (Hartog & Belschak, 2012; Hallberg & Schaufeli, 2006; Jordan *et al.*, 2011; Piccolo *et al.*, 2010). Estos resultados permiten confirmar la hipótesis H1.

La segunda hipótesis propuesta, **H2**, “El Liderazgo Ético afecta positivamente el clima ético”, también fue confirmada y aceptada, pudiendo observar que un Liderazgo Ético positivo parece influenciar positivamente la percepción de clima ético de los empleados de la empresa. Ya en estudios anteriores (Elçi *et al.*, 2013; Jordan *et al.*, 2011; Martin & Cullen, 2006; Mayer *et al.*, 2010; Neubert *et al.*, 2009; Reed, Vidaver-Cohen, & Colwell, 2011; Schminke *et al.*, 2005; Shin *et al.*, 2014; Shin, 2012) se obtuvieron resultados semejantes.

En cuanto a la tercera hipótesis, **H3**, “El clima ético afecta positivamente el *Work Engagement*” y las respectivas sub-hipótesis, **H3a** (El Clima Ético Organizacional afecta positivamente el Vigor) y **H3b** (El Clima Ético Organizacional afecta positivamente la Dedicación), de acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo comprobar su veracidad, ya que se observa un aumento positivo del *Work Engagement*, así como de las respectivas dimensiones, Vigor y Dedicación, en función de un mayor clima ético.

La comprobación de estas hipótesis se pudo prever a través de la revisión de la literatura, en la cual se verificó que ya se habían conducido investigaciones semejantes. Es el caso de los estudios del análisis de la relación entre el Clima Ético Organizacional y los constructos “interrelacionados” con el *Work Engagement*. Así, se destacan los estudios como los que observan una asociación del Clima Ético Organizacional con el comprometimiento organizacional (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Babin, Boles, & Robin, 2000; Cullen *et al.*, 2003; Martin & Cullen, 2006; Schwepker & Hartline, 2005; Treviño *et al.*, 1998), a satisfacción no trabajo (Ambrose *et al.*, 2008; Babin *et al.*, 2000; Deshpande, 1996a; Jaramillo *et al.*, 2006; Martin & Cullen, 2006; Schwepker, 2001; Schwepker & Hartline, 2005; Ulrich *et al.*, 2007), y la intención de abandono y turnover (Ambrose *et al.*, 2008; Schwepker, 2001; Ulrich *et al.*, 2007), los cuales se encuentran estrechamente asociados a la relación referida. En este ámbito, también se refieren las investigaciones de Taghipour y Dezfuli (2013), quienes estudiaron la relación entre el Clima Ético Organizacional y el *Work*

Engagement, y propusieron que la hipótesis del *work engagent* es una consecuencia de un clima moral, asociado a la ética, existente en la organización. Y esta hipótesis fue confirmada, haciendo viable la posibilidad de que el *Work Engagement* sea una consecuencia del Clima Ético Organizacional. Este estudio es consistente con el de Vazirani (2006). En otra investigación desarrollada por Yener *et al.*(2012), también se pudo verificar y confirmar una asociación del clima ético con el *Work Engagement*, más propiamente con sus dimensiones Dedicación, absorción y Vigor. Por lo tanto, al Igual que en esta tesis, los estudios mencionados, demuestran la existencia de una relación positiva y significativa entre el clima ético de la organización y el *Work Engagement*. Como ya se refirió anteriormente, los resultados de estos estudios permiten reforzar la previsión de la confirmación de las hipótesis H3, H3a y H3b.

Dado que la literatura analizada permitió afirmar la existencia de una relación positiva entre el Liderazgo Ético y el clima ético, y también con el *Work Engagement*, en esta tesis doctoral se estudió la posibilidad del clima ético poder ser una variable moderadora que potencia el efecto positivo del Liderazgo Ético en el *Work Engagement*, **H4**. Sin embargo, los resultados obtenidos no fueron significativos concluyendo, para este caso específico, la inexistencia de un efecto interactivo significativo entre el clima ético y el Liderazgo Ético, señalando como sugerencia la implementación de nuevos estudios que puedan “poner a prueba” la existencia de este efecto en los constructos en estudio. La verificación de inexistencia de efecto moderador puede sugerir que ningún nivel del Clima Ético Organizacional (bajo, medio o alto), pueda contribuir a una mayor intensificación del Liderazgo Ético en el *Work Engagement*.

Además del test de las hipótesis, se formularon tres objetivos más específicos, en los cuales se intentaban determinar los ítems del Liderazgo Ético que se encuentran más asociados al Clima Ético Organizacional, así como al *Work Engagement*, y también, cuales

son los ítems del Clima Ético Organizacional que se encuentran más asociados al *Work Engagement*.

En el primer objetivo - **objetivo 1** - se estudió, en un abordaje exploratorio, cuáles son los comportamientos éticos del líder que influyen de modo significativo el *Work Engagement* de los empleados. Los resultados obtenidos revelan que la percepción de los empleados en relación al jefe como un individuo que oyó lo que los empleados tienen que decir y que toma decisiones lo más direccionadas posible a lo que se considera correcto, parece contribuir a un aumento significativo de la implicación en el trabajo. Se destaca que la atención que el superior da a sus empleados o al hecho de que los oiga presenta un peso mayor en el *Work Engagement*.

En relación al segundo objetivo - **objetivo 2** - la verificación de los comportamientos del Líder Ético que tienen impacto significativo en el Clima Ético Organizacional, el análisis de regresión múltiple efectuado también permitió constatar que los factores de mayor impacto son la consideración por parte de los empleados de que sus superiores tienen presentes los mejores intereses de los empleados, y que definen el éxito no basados solamente en resultados, sino también en el modo como éstos se obtienen. Esto, además de sugerir una relación importante entre el Liderazgo Ético y el clima de la organización, puede aumentar la posibilidad de que cuando los jefes o superiores se preocupan por sus empleados y también direccionan su estilo de liderazgo al comportamiento del empleado, podrán estar privilegiando el carácter de los mismos. Por lo tanto, existe la posibilidad de que, en un proceso de reclutamiento, se privilegie o se le dé más importancia a la personalidad y al carácter de confianza de un candidato, mediante la evaluación del carácter moral del candidato al empleo, y después de eso, se le instruya de acuerdo con las necesidades para un buen desempeño de las funciones asignadas. Así, contribuir a promoverlo y a incentivar el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, con la intención de ajustar y orientar al

empleado y el respetivo trabajo en el sentido de los objetivos y resultados pretendidos y ambicionados por la empresa.

Para terminar, en un tercer objetivo - **objetivo 3** - se exploró cuáles eran las cuestiones relacionadas con el Clima Ético Organizacional que más influenciaban el *Work Engagement*. Se concluyó que, por orden decreciente de relevancia, el hecho de que los empleados velen por su propio bienestar y por el de los demás, o de que se espere que todos cumplan las reglas y los reglamentos de la organización, y la preocupación de los colegas por cumplir con lo que en general es mejor para los empleados de la empresa, predice de modo más significativo el *work engagment*. Por lo tanto, podrá surgir la posibilidad de, en futuros estudios, testar aspectos relacionados con la preocupación por el propio bienestar, con el fin de percibir cuáles son los aspectos del bienestar que presentan mayor influencia en los resultados de *engagement* de los empleados. También se podrá testar la influencia o el impacto de la transmisión y comunicación correcta y continua de las reglas y de los reglamentos a nivel de los resultados de *engagement*, y consecuentemente de los beneficios para la organización.

8. Conclusiones

El presente trabajo parte de un interés por contribuir al estado de arte sobre el Liderazgo Ético y sus efectos en el clima ético de una organización, así como su implicación en el *Work Engagement*, al mismo tiempo que considera los efectos del Clima Ético Organizacional en el trabajo inducido en los empleados. De manera pragmática, se pretende aumentar la comprensión y alertar sobre la importancia del impacto del liderazgo y del clima éticos en la ventaja competitiva del capital humano y de las organizaciones.

Con base en la teoría e investigación sobre el Liderazgo Ético, clima ético y *Work Engagement*, se examinaron las diferentes relaciones – hipótesis – propuestas en el modelo empírico, la relación entre el Liderazgo Ético y el clima ético y el *Work Engagement*, la relación entre el clima ético y el *Work Engagement*, y también el clima ético como moderador en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*. Recurriendo a una muestra de 203 empleados de la PT Innovación y Sistemas, se encontró apoyo para el modelo formulado. Así, se presentan las diferentes conclusiones de la tesis, tanto las que derivan de la literatura como las que derivan de la investigación o del estudio empírico, y se discuten implicaciones teóricas y prácticas de estos resultados. Además, se presentan las limitaciones de la investigación y se integran sugerencias para futuras líneas de investigación.

❖ Conclusiones que Derivan de la Revisión de la Literatura

Los escándalos éticos y los comportamientos antiéticos existentes en las organizaciones hacen importante analizar el Liderazgo Ético, y las consecuencias que la misma puede producir a nivel del clima ético de las organizaciones y del comportamiento positivo de los empleados con relación al trabajo, específicamente del *Work Engagement*. Los líderes de una organización son los responsables de establecer la visión, la misión, los

objetivos y los valores de la organización. De ahí su importancia a nivel del clima de la organización (Moore & Moore, 2014).

La investigación en el área del liderazgo trata de descubrir los rasgos, las habilidades y las fuentes de poder o los aspectos de una situación que determinan el éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados, teniendo en cuenta la influencia del líder sobre los empleados, o la eficacia del liderazgo (Yulk, 1994), y se considera que las características del líder tienen gran influencia en su sentido de ética, pudiendo ser reconocidos como modelos comportamentales.

Con base a estas premisas, se hace relevante el estudio del impacto que el Líder Ético tiene sobre el clima ético de una organización, así como sobre el estado de *Work Engagement* de los empleados, ya que eso afecta de forma significativa los resultados de la organización.

Existen varios estilos de liderazgo, no obstante, de acuerdo con (Abrhiem, 2012), el Liderazgo Ético no depende de la selección del estilo de liderazgo del líder, al contrario de eso, depende del “desarrollo de la moral o de la extensión por la cual el líder se encuentra motivado por los valores éticos al influenciar a los demás” (Abrhiem, 2012, p. 11). Y la ética se encuentra relacionada con la naturaleza de los comportamientos, la forma de ser y el virtuosismo de los líderes (Northouse, 2001).

A su vez, Aronson (2001, p. 248), teniendo en cuenta las diferentes opiniones sobre liderazgo, destaca que “los diferentes estilos difieren en la forma como se expresan los valores éticos”. De acuerdo con Aronson (2001), el nivel del patrón de moral no determina el estilo de liderazgo, sino solamente el grado de ética que posee. El estilo del Líder Ético, sin embargo, reflejará la perspectiva ética adoptada por el líder, basado en sus valores.

En cuanto a la definición de Liderazgo Ético, en esta tesis se adoptó la definición de Brown *et al.* (2005, p. 120): "La demostración de conducta normativamente adecuada por medio de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de tal

conducta en los seguidores a través de dos vías de comunicación, refuerzo y toma de decisión”.

Las definiciones de Liderazgo Ético presentan diferencias de un autor a otro, no obstante, las opiniones de los mismos convergen en el sentido de que un Líder Ético se distingue mediante el carácter, de los valores, de la forma de vivir y de tomar decisiones, pudiendo considerarse una referencia para otras personas, llevándolos a actuar de forma semejante. Se trata de influenciar a los empleados a hacer lo correcto.

Por todo ello, después de la revisión de la literatura efectuada sobre la temática hasta la actualidad, se concluye en la aportación de una nueva definición donde un Líder Ético es un “Individuo cuyas características personales se destacan mediante el ejemplo dado en la toma de decisiones y en las acciones, así como en la comunicación de lo que se puede considerar la forma correcta de ser y de hacer, promoviendo así la conducta ética por parte de sus seguidores.”

Mediante la revisión de la literatura efectuada se pudieron resumir las características personales de los líderes éticos que más se destacan. De esta forma, y teniendo en cuenta la tabla 2, la investigación reciente sugiere que los líderes éticos son personas morales, caracterizados como honestos, cariñosos, preocupados por los demás, de confianza, y como individuos con principios, que toman decisiones justas y equilibradas. Los líderes éticos frecuentemente hablan con sus seguidores sobre ética y sus problemas, definen patrones éticos claros y usan recompensas y penalizaciones para que se cumplan esas normas. No se limitan a hablar sobre ética, sino que ponen en práctica lo que defienden en la teoría, y son modelos proactivos en la conducta ética. Este ambiente ético incluye la concientización de los empleados sobre las cuestiones éticas, el deseo de mantener altos patrones éticos, y la sensación de inexistencia de presión en la inclusión de patrones éticos en el trabajo.

Las características personales del líder pueden potenciar el *Work Engagement*, principalmente si las mismas hacen ético el liderazgo. Este estado de elevada implicación con el trabajo es muy deseado por las empresas, y en la literatura sobre gestión existen crecientes evidencias que indican que el *engagement* es necesario para que existan resultados de elevada performance y productividad, confirmándose que los empleados en el estado de *engagement*, superan a los empleados satisfechos (Rich *et al.*, 2010).

La existencia de un número elevado de empleados en el estado de *Work Engagement* ayuda a las organizaciones a atraer a más personas talentosas, contrariamente a los empleados que no presentan este estado de implicación que traen costes a las organizaciones al presentar menor productividad, mayor absentismo, y costes en reclutamiento y formación (Andrew & Sofian, 2012).

El estado de *engagement* aparenta tender a afectar la retención de los empleados, su lealtad y su productividad. También parece que existe alguna relación con la satisfacción de los clientes, la reputación organizacional y la representación de un valor global agregado entre todas las partes interesadas y vinculadas a la organización (Andrew & Sofian, 2012).

Las actitudes positivas relacionadas con el trabajo; la salud y el bienestar; el comportamiento extra funciones; el alto desempeño en el trabajo; el comprometido con la organización; la calidad de servicio superior; y un clima de servicio y la lealtad del cliente, son algunos de los ejemplos de consecuencias del *Work Engagement*.

El *Work Engagement* también se considera un concepto independiente y distinto que está negativamente relacionado con el *burnout* (agotamiento) (Schaufeli, 2012). Éste se define como "un estado de espíritu positivo, relacionado con el trabajo, y una sensación de realización, que se caracteriza por el Vigor, Dedicación y absorción" (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74). De acuerdo con Schaufeli (2012, p. 4), el Vigor se caracteriza por "altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo y la

persistencia, incluso ante las dificultades”. La Dedicación se refiere a “estar fuertemente implicado en el trabajo, y el experimentar una sensación de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío”. Y la absorción se caracteriza por “un estado de total concentración y de una absorción feliz por el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y el individuo siente dificultades para alejarse del trabajo”.

Hay cuatro constructos que rodean el *engagement* en el trabajo: el *personal engagement*, el *burnout/engagement*, *Work Engagement*, y el *employee engagement*. Las definiciones son diferentes, siendo que la forma cómo se mide los constructos también (tabla 4). En verdad, en gran parte de la literatura se usan para “retratar” un solo concepto, el *engagement* en contexto de trabajo.

Después de la revisión de la literatura sobre el concepto de *engagement* se concluye que el *Work Engagement* es “un estado en el que prevalece el sentimiento de realización con el trabajo, que logra pasar la frontera al campo personal mediante la sensación de bienestar general, físico y emocional, traducido en plenitud y felicidad, que en contextos de trabajo adversos permite resistir, persistir y concretizar.”

El *Work Engagement* es una consecuencia del clima de trabajo, siendo este último un componente de la cultura de la organización, que influencia la capacidad de un miembro de reconocer un problema, tomar una decisión y determinar la forma de actuar adecuadamente (Weber & Gerde, 2010). De acuerdo con Yener *et al.* (2012), tomar la decisión correcta en una organización cuando ésta enfrenta una decisión que influencia a otras personas, está relacionada con el clima de trabajo de la organización. Este clima de trabajo determina lo que constituye el comportamiento ético en el trabajo (Victor & Cullen, 1988).

Victor y Cullen (1987, p. 51) definen el clima ético como la “percepción compartida de lo que es un comportamiento correcto y de cómo se deberán tratar las situaciones éticas en una organización”. Propusieron un modelo teórico representado por nueve climas éticos

(figura 2). El test empírico del modelo del clima ético solo encontró evidencias para cinco categorizaciones climáticas o climas emergentes (figura 3): el instrumental, el cuidado, la independencia, las reglas y las leyes y códigos.

La realidad es que, de los diversos estudios empíricos que se han efectuado, el resultado no siempre fue el mismo, verificando un número de climas éticos que varían entre tres y siete.

A título de conclusión, y tras la revisión efectuada en esta tesis, se define el Clima Ético Organizacional como “un componente de la cultura de la organización, relacionado con el clima de trabajo, en el que se percibe que tanto la toma de decisiones y las acciones como la comunicación de lo que se puede considerar la forma correcta de ser y de hacer, y que influencia a los miembros de la organización como la forma correcta de promover la conducta ética.”

La ambición de las organizaciones y de los líderes de mantener un clima ético surge del conocimiento de que el mismo impulsa los lucros, la productividad, la calidad y la eficiencia de productos y servicios, así como valores intangibles, que surge de los empleados que integran las empresas, como son la cooperación, la honestidad, la comprensión y la justicia. Este ambiente o clima se considera positivo y es deseado tanto por los empleados como por todas las personas que contactan con la organización.

Una forma eficiente de mantener patrones elevados de ética es mantener una postura de trabajo en la que se prioriza la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, actuando de acuerdo con los valores de la organización. Y, también, estimular continuamente la vivencia práctica de los patrones éticos en la vida cotidiana, manteniendo el esfuerzo por ser una organización reconocida en el mercado por esa misma postura.

La promoción de la ética en las organizaciones a través de reglas y códigos es fundamental porque se trata de una forma de orientar las acciones de los empleados y explicar la postura de la organización frente a diferentes públicos con los cuales interactúa.

La existencia de reglas y códigos sirve de orientación, inspiración e influencia para las personas que las adoptan y se comprometen con su significado y contenido. En este sentido, es fundamental que exista consistencia y coherencia entre lo que está dispuesto en el código de ética y lo que se vive en la organización, y por eso los líderes deben dar el ejemplo y estimular la vivencia de patrones elevados de ética o contribuir a que los códigos de ética sean una realidad viva para los empleados. Si se logra introducir y enraizar esta realidad en una organización, con seguridad, esto representará un diferencial que agregará valor a la empresa.

Una empresa que desea mantener y promover un clima ético deberá ofrecer criterios o directrices a los empleados de manera a que se sientan seguros en la adopción de formas éticas de proceder en la vida cotidiana y de acuerdo con la realidad de la empresa; promover un excelente ambiente de trabajo que favorezca y promueva el alto rendimiento, la calidad de la producción, y que por esta vía y consecuencia eleve los negocios y el lucro organizacional; garantizar homogeneidad en la forma de tratar problemas específicos; crear en los empleados mayor sensibilidad de modo a permitirles la búsqueda del bienestar de los clientes y proveedores y, en consecuencia, su satisfacción; consolidar la lealtad y la fidelidad de los clientes; aumentar la integración entre los empleados de la empresa; atraer a clientes, proveedores, empleados y socios que se orientan por elevados patrones éticos; declarar reglas de comportamiento asociadas a la profesión, reglas de relacionamiento que posibiliten la armonía en la convivencia social, así como declarar formalmente las expectativas de la

empresa en cuanto a la conducta de sus líderes y de sus empleados; garantizar la sostenibilidad de la empresa y agregar valor, además de fortalecer la imagen de la empresa.

Las personas y las organizaciones son más eficientes cuando hay sincronía entre los valores y las creencias al respecto de cómo se debe hacer el trabajo y las expectativas y exigencias de la organización con relación al éxito. Así, de la misma forma que el individuo es evaluado por sus actos, las organizaciones (formadas por personas) pueden ser evaluadas por su conducta, obligándolas a analizarse y a controlarse.

La credibilidad de una organización es el reflejo de la práctica efectiva de valores como la honestidad, integridad, transparencia, calidad del producto, eficiencia del servicio y el respeto del consumidor. Por eso, cuando se habla de organización ética, esto significa que las personas que en ella trabajan son éticas y buscan la excelencia, que los principios y valores escogidos por sus fundadores, que constituyen la cultura de la organización, son éticos. Que todos dentro de la organización, desde la jefatura máxima hasta el último contratado, cuidan y promueven la práctica ética, y que intentan ejercer la libertad con responsabilidad, tanto en su relacionamiento interno, como con el público externo.

El motivo de que las organizaciones ambicionen patrones elevados de ética es el mismo que el de su existencia, tener éxito, lucro. Por un lado, a través de estándares éticos logran disminuir inseguridades, lo que facilita las previsiones más fiables en los negocios. Se sabe que la pre-existencia de diferentes nociones sobre ética puede traer problemas en la interpretación de las acciones. Por otro lado, la existencia de reglas y códigos conocidos y reconocidos se traduce en una perspectiva compartida por todos los elementos de la organización, conllevando a la inducción de sinergias y resultados positivos para todos. Existe también la probabilidad de que los empleados demuestren su satisfacción a través de

elevados estados de *engagement*, y esto tiene implicaciones claras a nivel del posicionamiento en un campo de mayor competitividad y lucro.

Los líderes empresariales comprendieron que la ética comenzó a ser un factor de competitividad. Por eso es creciente la preocupación con la adopción de patrones éticos en las organizaciones. La ética es apreciada por todos, por eso, una empresa que se ve implicada en elevados patrones de ética no solo es apreciada y valorizada por sus clientes. Trabajar en un local ético, orientado por líderes éticos, es un privilegio, y los empleados van a querer retribuir esa satisfacción, dando lo mejor.

❖ **Conclusiones que Derivan de la Investigación o Estudio Empírico e Implicaciones**

Durante el desarrollo del estudio empírico, se pudieron presentar conclusiones alusivas a la pregunta fundamental de la investigación, “¿Cómo el Líder Ético fomenta un clima ético, y cómo éste impulsa el *Work Engagement*?”. Los resultados revelaron que un buen Liderazgo Ético impulsa el buen Clima Ético Organizacional, contribuyendo también al *Work Engagement* o a una alta implicación de los empleados en su trabajo.

En cuanto a las percepciones con relación al Liderazgo Ético, al clima ético y al *Work Engagement* en la organización se comprobaron algunas realidades que se justifican como se presentará seguidamente.

A través del análisis descriptivo del constructo Liderazgo Ético, más específicamente, del histograma, se verifica que la percepción de ética en el liderazgo es elevada. Esto significa que los empleados perciben comportamientos normativos adecuados y esperados, que se encuentran de acuerdo con lo que es socialmente aceptado. Esta forma adecuada de actuar es igualmente reconocida mediante las relaciones interpersonales, de la comunicación, del refuerzo y de la toma de decisiones, influenciando a los empleados a adoptar

comportamientos semejantes. Traduciendo esto de forma más incisiva, se puede afirmar que los empleados perciben la existencia de un Liderazgo Ético elevado porque su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir; disciplina o impone sanciones a los empleados que violan las normas éticas; actúa de forma ética con relación a su vida personal; tiene presente los mejores intereses de los empleados; toma decisiones justas y equilibradas; es una persona de confianza; debate valores empresariales y ética profesional con los empleados; da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético; define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo igualmente en cuenta la manera como los mismos se obtuvieron y al tomar decisiones cuestiona “¿qué sería lo más correcto hacer?”.

En el caso del Clima Ético Organizacional, se verificó, a través del análisis descriptivo que los empleados perciben el clima ético existente, pero no de una forma muy acentuada. El factor del clima ético, Reglas y Códigos Profesionales fue percibido de una forma mucho más acentuada que el factor responsabilidad social. Más concretamente, esto significa que el comportamiento y la forma como se tratan las situaciones en la organización son interpretados, percibidos y deseados más acentuadamente en lo que respecta a la corrección de las situaciones y a la ética. Esta interpretación se traduce en percepciones más elevadas (Reglas y Códigos Profesionales) cuando en la organización la primera consideración es una decisión que se encuentra de acuerdo con la ley; se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo; se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa; se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales. También se traduce en percepciones menores (Responsabilidad Social) con relación a que las personas cuiden de su bienestar y del de los demás; a que la mayor preocupación se relacione con el bienestar de todos los empleados de la empresa; a que los empleados se preocupen siempre por lo que es mejor para la otra

persona; a que los colegas se preocupen mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de la empresa y en cuanto al caso de que lo que es mejor para cada individuo es una preocupación primaria en la empresa.

En lo que respecta a las percepciones relativas al *Work Engagement* se verificó, a través del análisis descriptivo, que son elevadas. Esto significa que los empleados se sienten en un estado de espíritu significativamente positivo, relacionado con el trabajo, y realizados. Se caracteriza mediante elevados niveles de Vigor – “altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo y la persistencia, incluso ante las dificultades” (Schaufeli, 2012, p. 4) -, y de Dedicación – “estar fuertemente implicado en el trabajo, y el experimentar una sensación de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío” (Schaufeli, 2012, p. 4).

El Vigor y la dedicación presentan valores elevados, y los del factor Vigor logran ser ligeramente más altos. La interpretación que se puede hacer es que se percibe de forma acentuada que en el trabajo el empleado tiene gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperarse de adversidades) y es siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien. Y también que el colaborador considera que su trabajo es importante y necesario; es entusiasta de su trabajo; su trabajo lo inspira y que su trabajo es desafiante.

En este estudio, como se presentará seguidamente, también se resumieron los aspectos dominantes que se presentan más significativos en las diferentes relaciones o hipótesis estudiadas. Es el caso de los comportamientos del Líder Ético que más influyen el Clima Ético Organizacional, los aspectos del Líder Ético son los que contribuyen a un mayor *Work Engagement* y los aspectos característicos del Clima Ético Organizacional son los que contribuyen a un mayor *Work Engagement*.

En lo respecta a las cuestiones asociadas al comportamiento ético del líder que influyen en el Clima Ético Organizacional, se interpretó la existencia predominante de aspectos referentes al interés del líder de contribuir al desarrollo profesional de los empleados, así como la demostración de preocupación con la forma como se obtienen los resultados; es decir, se valoriza el modo de operar de los empleados, resultante de la propia identidad o del carácter de los mismos. El Líder Ético busca el desarrollo pleno de las capacidades de los empleados. También se concluye que la preocupación del líder por tener en cuenta los intereses de los empleados presenta mayor influencia en el Clima Ético Organizacional.

Así, se puede señalar como posibilidad el beneficio de que la “empresa” analice, a través de cuestionarios o efectuando reuniones periódicas, los puntos de vista, los intereses y las preocupaciones de sus empleados. Se considera que este procedimiento permitirá reconocer puntos fuertes, puntos débiles, amenazas y oportunidades existentes en la empresa, y las diversas expectativas de los empleados, pudiendo prever de esta forma lo más valorizado por los empleados y lo que incrementará el *Work Engagement*. Se observa que la realización de reuniones regulares, la comunicación clara y activa de objetivos puede servir de orientación para que los empleados comprendan lo que la empresa valora en la concretización de los proyectos, siendo una herramienta eficaz en la interpretación del éxito no solo a través de los resultados, sino también a través de la forma como se alcanza lo pretendido. Como consecuencia, se considera que estimulará el pensamiento creativo, conjugando la rapidez y la calidad de los resultados, así como contribuirá al aumento del *Work Engagement*.

Un análisis más exploratorio permitió constatar que aspectos como el interés del superior por oír lo que los empleados tienen que decir y la toma de decisiones ponderadas,

teniendo en cuenta lo que es más correcto hacer por parte del jefe, contribuyen a un mayor *Work Engagement*. Y es el primer aspecto ligeramente más valorado por los empleados.

Una vez más, se observa que la aplicación de cuestionarios se entenderá como una acción positiva por parte de los empleados. Las reuniones periódicas, dando oportunidad a los empleados de contribuir con sus opiniones, permitiéndoles exponer sus preocupaciones, y la comunicación activa por parte del superior sobre lo que se espera, podrá traducirse en una mayor percepción de valorización y reconocimiento del capital humano. Esta también podrá ser una manera de que los empleados interpreten la toma de decisiones del líder, recurrentemente, como más consciente y correcta, además de permitir al líder prever cómo los empleados lo entienden.

También se “percibió” que aspectos característicos del clima ético, como la preocupación por el bienestar de los empleados y el cumplimiento de normas y reglamentos, contribuyen a un mayor *Work Engagement*. La percepción del cumplimiento de las reglas y regulaciones de la empresa por parte de todos presenta un peso mayor en el *Work Engagement*.

Aunque se prevé que la interacción entre colegas de trabajo, promovida tanto a través de acciones de trabajo en grupo e intercambio de ideas como a través de la convivencia fuera del ambiente de trabajo, podrá conllevar a una implicación superior, al hacer más fuerte el vínculo, el interés y la preocupación de las personas entre ellas. Esto podrá desarrollar la percepción o la noción de equipo y de pertenencia a la misma por parte de los empleados, llevándolos a actuar como tal, trabajando en conjunto, en armonía y de acuerdo con lo que se espera, con un objetivo común: los resultados.

Ya se presentaron varias conclusiones asociadas al estudio empírico, tanto del análisis de datos como de los resultados obtenidos mediante el test de hipótesis, y también se plantearon consideraciones a partir de las mismas. No es suficiente; es importante reflejar un

poco más sobre los resultados. Y en ese seguimiento, se presentan varias opiniones referentes al liderazgo, a la gestión de los recursos humanos, al comportamiento organizacional y a la introducción de alteraciones del mismo, así como a los procedimientos a tener en cuenta después de la implementación de cambios y ajustes en el clima de la organización.

A nivel de la gestión de los recursos humanos, es imprescindible tener en consideración la dignidad de los mismos, y la necesidad de impulsar y promover su crecimiento integral. No se puede comparar o interpretar a los empleados como simples elementos de producción y de generación de lucros, que están al servicio de la empresa apenas con ese fin. Contrariamente a eso, la organización ética que se ambiciona debe ser un instrumento del desarrollo económico, al mismo tiempo que se encuentra al servicio de las personas que integran la organización; debe ser un campo rico en el perfeccionamiento de los empleados.

Y para que los cambios sean más orgánicos, deben comenzar a partir del tope o a partir del liderazgo a nivel de la administración de la organización, que se pretende ética y un local impulsor del *Work Engagement*. Así, los líderes éticos deben apoyar e incentivar la inversión en la formación de sus empleados y conquistar su compromiso con la organización; lanzar desafíos para que crezcan siempre más, todos los días, y se superen, manteniéndolos apasionados por su trabajo y orgullosos de la organización que integran; juntar y movilizar a las personas, estimulándolas a tener iniciativas e ideas nuevas, promoviendo la creatividad y el respeto de las personas, valorizando la dignidad de cada empleado, cliente, proveedor, competidor, y de todas las personas de su círculo de relacionamientos; ser ejemplos, conquistar la confianza, dejar a sus empleados orgullosos y motivados practicando la ética; tener la capacidad de analizar los acontecimientos; ser visionarios y futuristas; tener una consciencia bien formada y seguirla siempre; actuar con libertad y responsabilidad y tener

principios. Es igualmente importante que los líderes desarrollen sus propias competencias e inviertan en su formación.

Sin dudas, los líderes tienen un papel fundamental en el proceso de alteración de comportamientos, mientras se da la transformación para la excelencia de la ética en la organización. Por eso, los líderes, además de éticos, deben presentar capacidades estratégicas y operacionales, y es imprescindible que se rodeen de buenos asesores que los apoyen en momentos cruciales o en momentos en que sus opiniones y consejos puedan ser útiles y enriquecedores, en las tomas de decisiones consistentes y debidamente pensadas.

Los líderes éticos que ambicionan que las organizaciones alcancen lugares de excelencia a nivel de la ética deben reunir esfuerzos colectivos, orientados por reglas y códigos de ética que se deben implantar y comunicar de forma clara y precisa, y se deben enseñar a todos los líderes y empleados; comunicar cuáles son sus intenciones y preocupaciones a tener en cuenta; idealizar programas prácticos de entrenamiento y de sensibilización, cursos y conferencias; dedicar tiempo y recursos para lograr que se dé una comprensión plena y general de las cuestiones éticas de relevancia para la empresa; después de definir los nuevos cimientos, transferir la responsabilidad del tema de la ética a los niveles de supervisión, gerencia y operación, donde las aptitudes y comportamientos deseados deben asumir una importancia equivalente a las diferentes actividades de la empresa; crear comités de ética y entrenar activamente a líderes para se hagan responsables de recorrer los diferentes departamentos de la organización e incentivar el desarrollo de prácticas éticas; orientarse, motivarse y ajustarse, teniendo como base la legislación y los criterios de instituciones internacionales de renombre; cuando sea necesario, y para obtener resultados más rápidos, recurrir a consultores externos especializados en el área.

Es fundamental implementar, pero la implementación solo tiene sentido si se miden los efectos y los resultados. Porque es una forma de identificar algunos de los efectos generados en la organización y en los empleados, durante y después del proceso de implantación de los códigos de ética. Así, la organización debe crear procedimientos de verificación para asegurar que todos las están cumpliendo.

La aplicación periódica de cuestionarios, anual o bienal, hace posible analizar la evolución en la organización en general, y eso ayuda a los empleados a interiorizar el tipo de ambiente deseado. La evaluación también ayuda a hacer más relevante la importancia del tema porque normalmente lo que se evalúa y se mide en una organización, viene seguido de una recompensa.

Se concluye esta reflexión destacando que la cultura de las organizaciones debe crear altas expectativas y patrones de desempeño y esperar la práctica de la ética por todos los empleados, sin ningún tipo de excepciones.

En cuanto a las conclusiones principales se pueden resumir por la demostración de la relación significativa entre el Liderazgo Ético y el Clima Ético Organizacional, así como del Liderazgo Ético y del *Work Engagement*; la existencia de una relación significativa entre el Clima Ético Organizacional y el *Work Engagement*, así como una relación significativa entre el Clima Ético Organizacional y las dimensiones Dedicación y Vigor del *Work Engagement*. Se probó a través del análisis que el Clima Ético Organizacional tiene un efecto superior en la dimensión Dedicación del *Work Engagement*; que no existe efecto de moderación del Clima Ético Organizacional en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*.

En suma, se confirmaron todas las hipótesis que implican relaciones directas entre las variables, por lo tanto, se mantuvieron los presupuestos formulados por autores revisados en la literatura. Solamente no se verificó la relación de moderación.

❖ **Limitaciones del Estudio**

La ética se propaga en cascada – comenzando por el tope de la jerarquía o por el ejemplo que proviene del tope de la jerarquía – (Mayer *et al.*, 2009). Así, tiene sentido que para el caso específico que se estudió en la presente tesis, el líder máximo de la organización sea responsable y que influya la cultura y el clima organizacional existente, lo que contribuirá a la promoción de un clima ético y a la existencia de elevados niveles de *Work Engagement* mediante su tipo de liderazgo, demostrativo de ética. En la presente tesis, el cuestionario aplicado fue respondido por los empleados – empleados que incluyen también liderazgos directos –, teniendo en cuenta que la gran mayoría no contacta directamente con el líder máximo. De esta forma, las respuestas al cuestionario contemplan el liderazgo más cercano y directo de los empleados. Por eso, tal vez fuese interesante, en futuros estudios intentar obtener la cooperación del líder máximo, o del grupo de líderes que trabajan con el líder máximo, con la intención de incluir su perspectiva sobre la temática para así poder comprender y reflejar con base en posiciones y jerarquías diferentes dentro de la organización.

La realidad de que la empresa esté viviendo un momento de inseguridad (momento de la transición, o venta, a otro grupo económico) a la hora de aplicar el cuestionario, puede haber influenciado las respuestas de los empleados. Por eso, sería interesante aplicar el cuestionario en cuestión a los empleados de una empresa con las mismas características, pero que se encuentre en una “situación estable” para comprender si existen diferencias, y en caso de que existan, identificarlas.

Debe tenerse en cuenta que el cuestionario fue distribuido por parte de la entidad patronal, considerando la posibilidad de que esto puede haber influido las respuestas en el caso de que los empleados interpreten las mismas como respuestas no anónimas. Aun así, se

destaca que el proceso se llevó a cabo de forma totalmente anónima y que el cuestionario se construyó de manera que el empleado comprendiese que no podría ser identificado.

Como no se logró probar el efecto de moderación del Clima Ético Organizacional en la relación entre el Liderazgo Ético y el *Work Engagement*, se considera que sería bueno poder analizar en una futura investigación, una muestra mayor que incida en empresas distintas y con áreas de actuación similares. Aun así, se destaca que el porcentaje de respuestas obtenidas fue interesante; sin embargo, como la definición del intervalo temporal para la recepción de respuestas a la encuesta fue definido por la entidad patronal, eso se convirtió en una limitación del tamaño de la muestra. Se sugiere que en el futuro se intente “negociar” un tiempo mayor para la aplicación del cuestionario.

❖ **Futuras Líneas de Investigación**

De acuerdo con (Schwepker & Hartline, 2005), las orientaciones o los estilos de los líderes tienen una influencia significativa sobre cómo los empleados perciben el clima ético de la organización y hace a los empleados receptivos a los códigos éticos. Pero Aronson (2001) es de la opinión que el Liderazgo Ético se encuentra asociado a los estilos transaccional, transformacional y directivo. El estilo del líder por sí solo no se considera suficiente y determinante para su eficacia o eficiencia. Aronson (2001, p. 248), teniendo en cuenta las diferentes opiniones sobre liderazgo, destaca que “los diferentes estilos difieren en la forma como se expresan los valores éticos”. De acuerdo con Aronson (2001), el nivel del patrón de moral no determina el estilo de liderazgo, sino solamente el grado de ética que posee. El estilo del Líder Ético, no obstante, reflejará la perspectiva ética adoptada por el líder, basado en sus valores. Teniendo como base lo que se acaba de enunciar, tal vez fuese interesante, en futuros estudios, intentar explorar cuál es el estilo de liderazgo que se destaca o que se percibe más fuertemente dentro de la organización, así como determinar cuál es el

estilo que se considera más eficaz o eficiente. También se podrá ponderar si eventualmente un líder más situacional será una solución con mayores resultados a nivel de la temática en cuestión.

En la presente tesis se estudió la relación entre el Clima Ético Organizacional y el *Work Engagement* y sus dimensiones, Dedicación y Vigor. Se considera como futura línea de investigación analizar la relación y el grado de influencia de las dimensiones del Clima Ético Organizacional en el *Work Engagement* y en las respectivas dimensiones.

Las organizaciones presentan combinaciones de tipos de climas éticos distintos que varían dependiendo de la posición o mandato, y los miembros de los grupos de trabajo (Victor & Cullen, 1988). Ya que el grupo francés Altice adquirió el Grupo PT Portugal - la PT Innovación y Sistemas pasó a llamarse Altice Labs - sería interesante aplicar nuevamente la encuesta con la intención de verificar si los climas éticos emergentes se mantienen iguales a los que se identificaron mediante los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los empleados de la PT Sistemas e Información en una fase tan diferente de la vida de la organización. Al hilo de esto, también se podría intentar comprender cuáles son los ítems del Liderazgo Ético que se destacan en el momento actual, así como el grado de *Work Engagement* existente actualmente. Se podría intentar verificar el impacto que puede tener la venta o alienación de una empresa a nivel del liderazgo, del clima organizacional y del *Work Engagement*.

Se considera que, en términos prácticos, sería pertinente el desarrollo de programas de intervención, y la realización de acciones de formación sobre la importancia del clima ético en las organizaciones y de la concienciación de la influencia de los líderes en la regulación del mismo, así como de la influencia de los líderes y del clima ético en el impacto producido en el estado de los empleados. El esfuerzo en el mantenimiento de este ambiente de equilibrio

es altamente recomendable para las organizaciones que pretenden destacarse, asumiendo una clara ventaja competitiva.

9. Bibliografía

- Abrhiem, T. H. (2012). Ethical Leadership: Keeping Values in Business Cultures. *Business and Management Review*, 2(7), 11–19.
- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1–14.
- Ahmar, S., Mohamed, R., Adzrin, R., & Ahmad, R. (2014). Whistleblowing behaviour : The influence of ethical climates theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 00, 1–6.
- Almeida, L., & Freire, T. (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: APPORT.
- AL-Omari, A. (2012). The perceived organizational ethical climate in hashemite university. *Asia-Pacific Education Researcher*, 22, 273–279. doi:10.1007/s40299-012-0033-1
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323–333. doi:10.1007/s10551-007-9352-1
- Anderson, G., & Arsenault, N. (1999). *Fundamentals of educational research*. London: Falmer Press Teachers Library.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.222
- Aquino, K. (1998). The effects of ethical climate and the availability of alternatives on the use of deception during negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 195 – 217.
- Aquino, K., & Becker, T. E. (2005). Lying in negotiations: How individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational*

Behavior, 26(6), 661–679.

Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440. doi:10.1037//0022-3514.83.6.1423

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244–256.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee *Work Engagement*: A review of research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 398–389.

Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345–358. doi:10.1177/0092070300283004

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of *Work Engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost *Work Engagement*, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154. doi:10.1002/job

Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.84

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/847061>

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*.

Prentice-Hall.

- Barling, J., & Charbonneau, D. (1992). Disentangling the relationship between the achievement striving and impatience-irritability dimensions of type A behavior, performance and health. *Journal of Or*, *13*, 369–377.
- Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, *36*, 279–290.
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, *27*(4), 351–362.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bartels, K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, *17*(7), 799–804.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bird, F. (1999). *Making a difference: Practical ethical leadership in organizations*. Montreal: Concordia University.
- Black, T. (1993). *Evaluating social science research: An introduction*. London: SAGE Publications.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American*

- Sociological Review*, 35(2), 201–218.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/S1048-9843(00)00057-6
- Boente, A., & Braga, G. (2004). *Metodologia científica contemporânea - para universitários e pesquisadores*. Rio de Janeiro: Editora Brasport.
- Bourne, S., & Snead, J. D. (1999). Environmental determinants of organizational ethical Climate: A community perspective. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 283–290.
- Bowling, A. (1998). *Research methods in health*. (O. U. Press, Ed.). Buckingham.
- Brower, H. H., & Shrader, C. B. (2000). Moral reasoning and ethical climate: not-for-profit vs. for-profit boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 147–167.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Buchan, H. F. (2005). Ethical decision making in the public accounting profession: An extension of Ajzen's theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 165–181.
- Caldwell, D., & Moberg, D. (2007). An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 193 – 204.
- Catell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, (1), 245–276.
- Cathcart, D., Jeska, S., Karnas, J., Miller, S. E., Pechacek, J., & Rheault, L. (2004). Span of control matters. *Journal of Nursing Administration*, 34(9), 395–399.
- Chen, A., Sawyers, R., & Williams, P. (1997). Reinforcing ethical decision making through

- corporate culture. *Enzyme and Microbial Technology*, 20, 221–224.
- Cho, J., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, *Work Engagement* and organizational commitment of new graduate nurses. *Nursing Leadership*, 19(3), 43–60.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). *Work Engagement*: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Clark-Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research: A student's handbook* (2nd ed.). London: Psychology Press.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Coutinho, C. P. (2008). Estudos correlacionais em educação: Potencialidades e limitações. *Revista Psicologia, Educação E Cultura*, 12(1), 143–169.
- Coutinho, M. (2004). A Sociedade da Informação e o determinismo tecnológico : notas para um debate. *LÍBERO*, 6, 82–93.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (2001). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, Autumn, 50–62.
- Cullen, J., Parboteeah, K., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127–141. doi:10.1023/A:1025089819456
- Cullen, J., Victor, B., & Bronson, J. (1993). The ethical questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667–674.
- Cumbo, L. J. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47(4), 726–726.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e*

estruturação de trabalhos científicos. Lisboa: Editora RH.

Daft, R. (2005). *The leadership experience* (Third Edit.). Ohio: Thomson South-Western.

Daneshfard, K., Rahimi, G., & Damirchi, Q. V. (2011). Surveying the role of ethical climate on job satisfaction in Iran ' S small and medium enterprises. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(2), 11–19.

Darcy, K. T. (2010). Ethical Leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198–212.

Dawson, L. M. (1992). Will feminization change the ethics of the sales profession? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(1), 21–32.

De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297–311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002

DeConinck, J. (2003). The impact of a corporate code of ethics and organizational justice on sales managers' ethical judgments and reaction to unethical behavior. *Marketing Management Journal*, 13(1), 23–31.

DeConinck, J., & Lewis, W. (1997). The influence of deontological and teleological considerations and ethical climate on sales managers' intentions to reward or punish sales force behavior. *Journal of Business Ethics*.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1108/02683940710733115

Den Hartog, D., & Belschak, F. (2012). *Work Engagement* and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35–47. doi:10.1007/s10551-012-1296-4

- Deshpande S. P. (1996a). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315–320.
- Deshpande S. P. (1996b). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655–660.
- Deshpande S. P., George, E., & Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 211–217.
- Dickson, M., Smith, M. W., Grojean, M. C., & Ehrhart, M. W. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12, 197–214.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). In leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473–489. doi:10.1007/s10551-010-0519-9
- Duran, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). *Engagement* and burnout: Analyzing their association patterns. *Psychological Reports*, 94, 1050–1084.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Elçi, M., Şener, İ., & Alpkan, L. (2013). The impacts of ethical leadership on the antisocial behavior of employees: The mediating role of ethical climate. *Journal of Global Strategic Management*, 14, 57–66.

- Elm, D. R., & Nichols, M. L. (1993). An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 12(11), 817–833.
- Engelbrecht, A., Aswegen, A., & Theron, C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19–26. Retrieved from <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17535054&site=ehost-live&scope=site>
- Erondu, E. A., Sharland, A., & Okpara, J. O. (2004). Corporate ethics in nigeria: A test of the concept of an ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(4), 349–357.
- Ethics Resource Center. (2007). *National business ethics survey 2007: An inside view of private sector ethics*. Ethics Resource Center. Washington, DC.
- Ethisphere Institute. (2015). Ethisphere. *Ethisphere Institute*. Retrieved March 26, 2015, from <http://m1.ethisphere.com/wme2013/index.html>
- Flannery, B. L., & May, D. R. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43(4), 642–662.
- Floyd, K. S., Yerby, J. M., & Santiago, J. (2014). Information systems faculty perceptions of ethical work climate and job satisfaction. *Information Systems*, 2(1), 67–72.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Universidade Estadual do Ceará.
- Forte, A. (2004a). Antecedents of managers moral reasoning. *Journal of Business Ethics*.
- Forte, A. (2004b). Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 167–173.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. F. . (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures:

Lusociência.

Frank, D. G. (2002). Meeting the ethical challenges of leadership. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1/2), 81.

Freeman, E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Institute for Corporate Ethics.

Freixo, M. (2011). *Metodologia científica – Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125–140.

Gallup. (2005). *Employee Engagement: The Engagement side of the Human sigma Equation*. Retrieved December 25, 2015, from www.gallup.com

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gil, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (Atlas, Ed.) (4^a ed.). São Paulo.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^a Ed.). São Paulo: Atlas.

Gonzalez-Padron, T., Hult, G. T. M., & Calantone, R. (2008). Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 69–82. doi:10.1016/j.indmarman.2007.06.013

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and *Work Engagement*: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003

Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and *Work Engagement*/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41–56.

Greenleaf, R. K. (2002). Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century.

Hoboken, NJ: Wiley.

- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, D. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241. doi:10.1007/s10551-004-1275-5
- Guy, M. E. (1990). Ethical decision making in everyday work situations. Greenwood Publishing Group.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6^a ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis – A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487. doi:10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and *Work Engagement* among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Halbesleben, J. R. . (2010). A meta-analysis of *Work Engagement*: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can *Work Engagement* be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*.

- Hallberg, U., Schaufeli, W. B., & Johansson, G. (2007). Type A behavior and work situation: associations with burnout and *Work Engagement*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135–142.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 173–177.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee *engagement*, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *Q12 Meta-analysis*. Princeton, New York: The Gallup Organization.
- Hartog, D., House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P. W., & Al, E. (1999). Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219–256.
- Hayes, A. F. (2012). Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/specreg/process2012.pdf>
- Herndon, N. C. J., C., F. O., LeClair, D. Y., & Ferrell, L. K. (1999). Relationship of individual moral values and perceived ethical climate to satisfaction, commitment, and turnover in a sales organization. *Research in Marketing*, 15, 25–48.
- Hershberger, S. L., Marcoulides, G. A., & Parramore, M. M. (2003). *Structural equation modeling: An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2^a Ed.). Lisboa: Edições

Sílabo.

- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632–643.
- Hogg, M. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality & Social Psychology Review, 5*(3), 184–200. doi:10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Huang, C., Lo, K., & Wu, C. (2013). Ethical climate and whistle-blowing: an empirical study of Taiwan's construction industry. *Pakistan Journal of Statistics, 29*(5), 681–696.
- Jaffe, E. D., & Tsimmerman, A. (2005). Business ethics in a transition economy: Will the next russian generation be any better? *Journal of Business Ethics, 62*(1), 87–97.
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, XXVI (Summer)*, 271–282.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2011). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management, 1*–24. doi:10.1177/0149206311398136
- Jose, A., & Thibodeaux, M. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics, 22*(2), 133–143.
- Joseph, J., & Deshpande, S. P. (1997). The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review, 22*(1), 76–81.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751–765. doi:10.1037/0021-9010.85.5.751
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692–724.

- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 33, 692–724.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2010). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349–366. doi:10.1007/s10551-010-0685-9
- Kalshoven, K., & Hartog, D. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness : The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5, 102–119.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. London: Sage.
- Kelley, S. W., & Dorsch, M. J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 55–66.
- Kelly, C., Kocuurek, P., McGaw, N., & Samuelson. (2004). Deriving value from corporate values. New York: Aspen ISIB.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48–60.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324.
- Kohlberg, L. (1984a). *The philosophy of moral development: The nature and validity of moral stages*. San Francisco: Harper and Row Publishers.
- Kohlberg, L. (1984b). The relationship of moral judgment to moral action. In H. & Row (Ed.), *Essays in moral development: Vol. 2. The psychology of moral development* (In L. Kohl., pp. 498–581). New York.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1993). Credibility: How leaders gain and lose it, why people

- demand it. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). *Work Engagement* among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, *25*, 299–310.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. *Academy of Management Review*, *12*(4), 348–657.
- Lapsley, D. K., & Lasky, B. (2001). Prototypic moral character. *Identity: An International Journal of Theory and Practice*, *1*(4), 345–363. doi:10.1207/S1532706XID0104_03
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for *engagement* and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration*, *35*(10), 439–449.
- Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: The mediating role of burnout/*engagement*. *The Journal of Nursing Administration*, *36*(5), 259–267.
- Leiter, M. P., & Laschinger, H. K. S. (2006). Relationships of work and practice environment to professional burnout: Testing a casual model. *Nursing Research*, *55*(2), 137–146.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In D. C. Ganster (Ed.), (2 nd., pp. 91–134). Oxford: Elsevier.
- Lemmergaard, J., & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of Business Ethics*, *80*, 653–675. doi:10.1007/s10551-007-9461-x
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands – Resources model. *International Journal of Stress Management*, *13*(3), 378–391. doi:10.1037/1072-5245.13.3.378
- Logsdon, J. M., & Young, J. E. (2004). Executive influence on ethical culture. In R.

- Giacalone, C. Jurkeiwicz, & D. C. (Eds.), *Positive psychology in business and ethics and corporate social responsibility* (pp. 103–122). Greenwich: Information Age.
- Luthar, H. K., & Karri, R. (2005). Exposure to ethics education and the perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journal of Business Ethics*, *61*(4), 353–368.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee *engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Maesschalck, J. (2005). the use of the ethical climate questionnaire in the public sector : The ethical climate typology. In *Ethics and Integrity of Governance: The first transatlantic dialogue* (pp. 2–5). Leuven, Belgium.
- Mahmoud, S., & Monsef, S. (2014). The impact of organizational ethical climate on employee participation in knowledge management process , in guilan organization of economic affairs and finance , and tax department. *Singaporean Journal of Business and Management Studies*, *2*(6), 8–19.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (4^a ed.). S. Paulo: Bookman.
- Malloy, D. C., & Agarwal, J. (2010). Ethical climate in government and nonprofit sectors: Public policy implications for service delivery. *Journal of Business Ethics*, *94*, 3–21. doi:10.1007/s10551-008-9777-1
- Maroco, J. (2010a). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J. (2010b). *Análise estatística com o PASW statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, *4*(1), 65–90.

- Martin, K., & Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*, 175–194. doi:10.1007/s10551-006-9084-7
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of *Work Engagement*: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(1), 149–171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the *engagement* of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11–37. doi:10.1348/096317904322915892
- Mayer, D., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic. In *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making* (pp. 181–213).
- Mayer, D., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, *95*(2010), 7–16. doi:10.1007/s10551-011-0794-0
- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 1–13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151–171. doi:10.5465/amj.2008.0276
- McAllister, D. (1995). Affect - and cognition - based trust as foundations for interpersonal

- cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- McKendall, M. A., & Wagner III, J. A. (1997). Motive, opportunity, choice, and corporate illegality. *Organization Science*, 8(6), 624–647.
- Meltzoff, J. (1998). *Critical thinking about research: Psychology and related fields*. Washington DC: Washington DC: American Psychology Association.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 266–276.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. (F. Press, Ed.). New York. doi:10.3840/08003663
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340. doi:10.1086/226550
- Minayo, M. C. (2007). *O desafio do conhecimento* (10^a ed.). São Paulo: HUCITEC.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row. doi:978-0060445560
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(2003), 56–66.
- Moore, G. W. (1983). *Developing and evaluating educational research*. New York: HarperCollins Publishers.
- Moore, H., & Moore, T. (2014). The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*, 9, 1–15.
- Mulki, J., Jaramillo, J., & Locander, W. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125–141. doi:10.1007/s10551-008-9839-4
- Munir, Y., Malik, M., Javaid, B., Arshad, A., Khalid, M., Nawaz, R., & Nazir, S. (2013). Empirical investigation of ethical leadership, job turnover, job satisfaction, organizational

- commitment, and organizational citizenship behavior. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(2), 49–58.
- Neubaum, D. O., Mitchell, M. S., & Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial and ethical climate. *Journal of Business*, 52, 335–347.
- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170. doi:10.1007/s10551-009-0037-9
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(9), 129–141.
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(412), 186–203. doi:10.1108/02683940810850817
- Padhmanabhan, V. (2015). Creating Ethical Climate through Culture and Ethical leadership, 4(6), 62–65.
- Pais Ribeiro, J. L. (2010). *Metodologia de investigação em Psicologia da Saúde* (3ª ed.). Porto: Legis Editora.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4ª Ed.). England: McGraw-Hill.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of U. S. and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45, 459–481.
- Paul, L., & Dick, A. (1993). Using moderator variables in structural equation models. *Association for Consumer Research*, 20, 636–640.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS* (5ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, *17*(1), 47–61.
- Peterson, D. K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, *41*(4), 313–326. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/U1Q6236266641121.pdf>
- Petrick, J. A., & Quinn, J. F. (1997). *Management ethics*. California: Sage.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., & Folger, R. (2010). Task significance and job autonomy as motivational mechanisms in the ethical leadership process. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 259–278.
- Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, *25*(6), 897–933.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem* (3ª Ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Ponnu, C., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes – The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *14*(1), 21–32.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, *25*(2006), 105–162. Retrieved from [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte\(BOLEMA-Estudo de caso\).pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte(BOLEMA-Estudo%20de%20caso).pdf)
- Posner, B., & Schmidt, W. (1992). Values and the American manager: An update updated. *Management Review*, (34), 80–94.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation

- Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. doi:10.1080/00273170701341316
- Proios, M., Gianitsopoulou, E., & Efremidou, B. (2010). Ethical climate and sports personship. *Choregia*, 6, 29–50. doi:10.4127/ch.2010.0050
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5^a Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rajasekar, S., Philominathan, P., & Chinnathambi, V. (2013). Research methodology, 23. Physics Education. Retrieved from <http://arxiv.org/abs/physics/0601009>
- Ramos, P., Ramos, M., & Busnello, S. (2005). *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, monografia, dissertação e tese*. Blumenau: Acadêmica.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415–434. doi:10.1007/s10551-010-0729-1
- Rego, A. (2001). Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. *rPOT*, 1(1), 69–106.
- Reis, F. (2010). Como elaborar uma dissertação de mestrado. Lisboa: Pactor.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job *engagement*: Antecedents and effects on job performance. *Journal, Academy of Management*, 53, 617–635.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and *engagement*. *International Journal of Stress Management*, 13, 555–574.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3^a ed.). S. Paulo: Atlas.
- Robertson-smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee *engagement* A review of current

thinking.

- Rohades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825–836.
- Ross, W. T., & Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly, 10*, 409–440.
- Rothwell, G., & Baldwin, J. (2006). Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing. *Review of Public Personnel Administration, 26*, 216–244.
- Rothwell, G., & Baldwin, J. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics, 70*(4), 341–361. doi:10.1007/s10551-006-9114-5
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics.*
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee *engagement*. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and *Work Engagement* to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–27. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Pieró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “*engagement*”: ¿una nueva perspectiva. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones, 16*(2), 117–134.
- Schaufeli, W. B. (2012). *Work Engagement*. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of *Work*

- Engagement* with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, a. M., Salanova, M., & Bakker, a. B. (2002). Burnout and *engagement* in University students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. doi:10.1177/0022022102033005003
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing *Work Engagement* through the management of human resources. In *The individual in the changing working life* (pp. 380–404). Cambridge: Cambridge University Press.
- 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, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and *Work Engagement*: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht *Work Engagement* scale manual. València: Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and *engagement*: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M., & Neubaum, D. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.006
- Schweper, C., Ferrell, O., & Ingram, T. (1997). The influence of ethical climate on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 99–108.

- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52. doi:10.1016/S0148-2963(00)00125-9
- Schwepker, C., & Hartline, M. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, 377–397.
- Shacklock, A., Manning, M., & Hort, L. (2011). Dimensions and types of ethical climate within public sector human resource management, 9(1), 51–66.
- Shacklock, A., Manning, M., & Hort, L. (2013). Self-efficacy as an intervening variable between ethical work climate and decision making. *E-Journal of Social and Behavioural Research in Business*, 4(2), 1–13.
- Shimazu, A., Miyanaka, D., & Schaufeli, W. B. (2010). *Work Engagement* from a cultural perspective. In S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 364–372). Northampton: Edwin Elgar.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Towards a positive occupational health psychology: The case of *Work Engagement*. *Japanese Journal of Stress Science*, 24, 181–187.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312. doi:10.1007/s10551-011-1091-7
- Shin, Y., Sung, S., Choi, J., & Kim, M. (2014). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-014-2144-5
- Siena, O. (2007). *O desafio do conhecimento. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.*
- Simpson, M. R. (2009). *Engagement* at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–24. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Sims, R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of*

Business Ethics, 25, 65–78.

- Sims, R., & Brinkman, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327–339. doi:10.1023/A:1013826126058
- Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*.
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939–947. doi:10.1007/BF00881663
- Smulders, P. (2006). De bevlogenheid van werknemers gemeten [The measurement of employee engagement]. *TNO Special*.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, *Work Engagement*, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–28.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state *Work Engagement*. In *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25–38). New York: Psychology Press.
- Stern, S., & Kalof, L. (1996). *Evaluating social science research* (2nd Ed.). New York: Oxford University Press.
- Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Streiner, D. L., & Norman, G. R. (2008). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use*. New York: Oxford University Press.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.
- SurveyMonkey. (2015). SurveyMonkey. Retrieved March 26, 2015, from <http://pt.surveymonkey.com/>

- Swanepoel, S., Botha, P. A., & Rose-Innes, R. (2015). Organizational Behaviour: Exploring The Relationship Between Ethical Climate, Self-Efficacy And Hope. *The Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1409–1424.
- Swanepoel, S., & Jr, R.-I. (2011). Organizational behaviour : Exploring ethical climate and hope. In *International Conference on Management, Economics and Social Sciences (ICMESS)* (pp. 556–560). Bangkok.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate analysis* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Designing and testing a model of antecedents of Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 149–154. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.526
- Tanis, R., & Hogg, A. (2008). *Brief course in mathematical statistics*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, 16, 285–307.
- Thomas, C. (2001). The Ethical Leader, Executive Excellence. *Executive Excellence Publishing.*, 18, 15.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533–547.
- Treviño, L. K. (1990). *A cultural perspective on changing organizational ethics*. (W. & Passmore, Ed.) *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite.

Human Relations, 56, 5–37. doi:10.1177/0018726703056001448

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- 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. doi:Article
- Tseng, F.-C., & Fan, Y.-J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325–342. doi:10.1007/s10551-010-0725-5
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. TX: U.S.: Lackland Air Force Base.
- Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Sciences & Medicine*, 65(8), 1708–1719.
- Upchurch, R. S., & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15, 1083–1093.
- Vaicys, C., Barnett, T., & Brown, G. (1996). An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological Reports*, 79, 115–120.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employee at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30–55.
- VanSandt, C. V., Shepard, J. M., & Zappe, S. M. (2006). An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness. *Journal of Business Ethics*, 68(4),

409–432. doi:10.1007/s10551-006-9030-8

- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates in misconduct at work. *Journal of Business Ethics, 29*, 325–337.
- Vazirani, N. (2006). Employee engagement. *Institute for Employment Studies*, 1–17. doi:10.1002/ert
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*, 222–240.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics, 15*, 1175–87.
- Victor, B., & Cullen, J. (1990). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In J. P. Inc (Ed.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (W. C. Fred., pp. 77–97). Greenwich, Connecticut.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). *A theory and measure of ethical climate in organizations. Research in Corporate Social Performance and Policy* (In W. C. F.). Greenwich: JAI Press.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*, 101–125.
- Vorster, J. M. (2011). An ethics of hope for moral renewal in South Africa. *Journal of Theology for Southern Africa, 140*, 4–19.
- Wah, L. (1999). Engaging employees a big challenge. *Management Review, 88*(9), 10.
- Walumbwa, F., Hartnell, C., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517–529.
- Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011).

- Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 204–213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*, 89–126.
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *The Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1275–1286. doi:10.1037/a0015848
- Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, *66*, 783–802. doi:10.1177/0018726712460706
- Weber, J. (1995). Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of single firm. *Organizational Science*, *6*(5), 509–523.
- Weber, J., & Gerde, V. W. (2010). Organizational role and environmental uncertainty as influences on ethical work climate in military units. *Journal of Business Ethics*, *100*(4), 595–612. doi:10.1007/s10551-010-0698-4
- Weber, J., Kurke, L., & Pentico, D. (2003). Why do employees steal? Assessing differences in ethical and unethical employee behavior using ethical work climates. *Business and Society*, *42*(3), 359–380.
- Weber, J., & Seger, J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, *41*, 69–84.
- Weeks, W., Loe, T., Chonko, L., Martinez, C., & Wakefield, K. (2006). Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for

- sales force excellence: A cross cultural study. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26, 205–217.
- Weeks, W., Loe, T., Chonko, L., & Wakefield, K. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 199–214.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997a). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16, 67–77.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997b). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705–1716.
- Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4), 559–572.
- Wotruba, T. R., Chonko, L. B., & Loe, T. W. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59–69.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and *Work Engagement*. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on *Work Engagement*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 724–733. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1050

Yulk, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.

Anexos

icas de Estudios Empíricos sobre el Clima Ético. Antecedentes y consecuencias del Clima Ético Organizacional.

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
oy (1999)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Cuestionario del Clima Ético (ECQ) (instrumental, maquiavelismo, independencia, cuidado social, ley y código)	Clima psicológico		
014)	<i>Procedia – Social and Behavioral Sciences</i>	EQS	Clima psicológico		Comportamiento denuncia de irre
2008)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (instrumental, cuidado e independencia)	Clima Organizacional		Satisfacción pro compromiso org intenciones de n
	<i>Journal of Conflict Management</i>		Clima psicológico		Decepción, com ético, resultados favorables
r (2005)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>		Clima psicológico		Estrategias de n en negociación
00)	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	Método propio (responsabilidad /confianza, conducta de los colegas, normas éticas, prácticas de venta)	Clima psicológico		Satisfacción pro compromiso org conflicto de responsabilidad ambigüedad de responsabilidad
ert (2002)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (benevolencia 1 - responsabilidad social, benevolencia; 2 - equipo, normas internas y legislativas, egoísmo-provecho propio)	Clima psicológico		Relacionamiento

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
s (2000)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (egoísmo, utilitarismo, deontología)	Clima psicológico		Apreciaciones e intenciones éticas
998)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Método propio	Clima psicológico		Gravedad de los éticos en las org Éxito en la resolución de cuestiones éticas
(1999)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Método propio (cultura empresarial, interacción de <i>stakeholders</i> externa, ética de los empleados, situaciones conflictivas, determinante de conducta ética)	Clima psicológico		
er (2000)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (principios, benevolencia, egoísmo)	Clima psicológico	Tipo de organización (con fines lucrativos vs sin fines lucrativos)	
	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (clima instrumental)	Clima psicológico		Intenciones éticas
2007)	<i>Journal of Business Ethics</i>		Clima psicológico		Imaginación moral
03)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (generalmente egoísta, generalmente benevolente, generalmente con principios, interés propio, lucros, eficiencia, compañerismo, valores personales, normas, procedimientos standard de funcionamiento, leyes, códigos de conducta)	Clima Organizacional		Lealtad

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencia
193)	<i>Psychological Reports</i>	ECQ (interés propio, lucros, eficiencia, compañerismo e interés común, responsabilidad social, normas, procedimientos standard de funcionamiento, leyes, códigos de conducta)	Clima Organizacional		
l. (2011)	<i>Arabian Journal of Business and Management, 2011</i>	ECQ (Auto interés, Amistad, moralidad personal, lucro de la organización, interés del equipo, reglas y procedimientos, eficiencia, responsabilidad social, leyes y códigos profesionales)	Clima psicológico		Satisfacción en
	<i>Journal of Personnel Selling & Sales Management</i>	Sin método de evaluación	Género		
13)	<i>The Marketing Management Journal</i>	Clima ético en el trabajo (Babin, Boles & Robin, 2000) (responsabilidad/ confianza, conducta de los colegas, normas éticas)	Clima psicológico		Percepciones so situación ética, deseo de a conducta ética, i moral ante una s ética
ewis (1997)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (cuidado, legislación, normas, instrumental, independencia)	Clima psicológico		Decisión de los para premiar o p conducta poco é equipo de venta:
16b)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (profesionalismo, colectivista, normas, instrumental, clima de eficiencia, clima de independencia)	Clima psicológico		Satisfacción pro

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
16a)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (profesionalismo, colectivista, normas, instrumental, eficiencia, de independencia)	Clima psicológico		Percepción sobre éticas de los gerentes y éxito
17. (2000)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (profesionalismo, cuidado, normas, instrumental, eficiencia, independencia)	Clima psicológico		Percepción de éxito por parte de los gerentes
1993)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (egoísmo, utilitarismo, con principios)	Clima psicológico	Nivel de fundamentación moral	
18. (2005)	<i>South African Journal of Business Management</i>	ECQ (Legislación aplicable, normas, independencia)	Clima psicológico	Liderazgo transformacional, integridad	
1904)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Método no especificado (interés propio, lucros, compañerismo, intereses común, valores personales, normas & procedimientos)	Clima psicológico		
19(2000)	<i>Acadamey of Management Journal</i>	ECQ (dimensiones no especificadas)	Clima psicológico		
2011)	<i>Journal of the Southern Association for Information Systems</i>	ECQ (Benevolente, Egoísta, Principios)	Clima psicológico		Satisfacción en el trabajo
	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (Normas, espíritu colectivo, legislación, instrumental)	Clima psicológico	Edad de los gerentes jerarquía de gestión	Fundamentación de los gerentes
	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (Cuidado, legislación, normas, instrumental, independencia)	Clima psicológico	Locus en el control, edad Cargo, género, niveles de gestión, código SIC	Fundamentación de los gerentes
	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (Cuidado, legislación, eficiencia, normas, independencia, empresa)	Clima psicológico		Tomada de decisiones

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
in et al.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Dimensión ética de la ciudadanía corporativa (Maignan & Ferrell, 2000)	Clima psicológico		Aprendizaje, inr empresarial, cali relacionamiento del ciclo produc
	<i>Journal of Nursing Scholarship</i>	ECQ Hospitalario (Olson, 1995)	Clima psicológico		Intenciones de r de cambio de pr
1999)	<i>Research in Marketing</i>	ECQ (1 dimensión)	Clima psicológico	Valores morales personales	Satisfacción pro lealtad, intencio cambio
ian (2005)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (Legislación colectivista, normas, instrumental, eficiencia, independencia)	Clima psicológico		
ande (1997)	<i>Health Care Management Review</i>	ECQ (Profesionalismo, cuidado, normas instrumental, eficiencia, independencia)	Clima psicológico		Satisfacción pro
1 (1991)	<i>Journal of Personnel Selling & Sales Management</i>	ECQ (cuidado, normas, instrumental)	Clima psicológico		Compromiso or; endeudamiento (caracterizado p y pago de intere
11)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Método propio adaptado del ECQ (Egoísta, benevolente, con principios)	Clima psicológico		Satisfacción pro
ng (2004)	Capítulo de libro sobre <i>Positive Psychology in Business Ethics Corporate Social Responsabilty</i>				
(2005)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Sin método de evaluación	Género, edad, grado de titulaciones, educación ética		

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
(2006)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ	Meta-análisis		Lealtad, satisfacción profesional, bienestar psicológico, menor falsificación de informes, sobornos y favores
agner (1997)	<i>Organizational Science</i>	Bentley College Center Cuestionario sobre Ética Empresarial (sin dimensiones)	Clima psicológico		Crímenes fiscales, concentración de ilegalidades en el empresarial
nsef (2014)	<i>Journal of Business Economics and Management studies</i>	Método propio (egoísta, responsabilidad social, principios morales y profesionales)	Clima psicológico		Participación en de gestión por el conocimiento de empleados
08)	<i>Journal of Personnel Selling & Sales Management</i>	Schwepker (2001)	Clima psicológico		Satisfacción profesional, lealtad organizacional, confianza, conflicto, responsabilidad, ambigüedad de responsabilidad
(2004)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (instrumental, cuidado, independiente, normas, legislación)	Clima psicológico	Orientación empresarial, años de actividad, dimensión del negocio	
l. (2005)	<i>Management International Review</i>	ECQ (egoísmo-clima instrumental, benevolente- local, benevolente- cosmopolita con principios-cosmopolita)	Clima psicológico	Cultura nacional (USA vs Japão)	
o)	<i>Journal of Business and Psychology</i>	ECQ (normas, leyes, foco en los empleados, en la comunidad, ética personal, provecho propio, eficiencia)	Clima psicológico		Desvío de producción, desviación política de propiedad, agresión personal
o)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (interés propio, lucros, eficiencia, compañerismo, interés común, responsabilidad social, valores personales, normas, leyes)	Clima psicológico	Código de ética	Conducta poco ética

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
Wright (2000)	<i>Business Ethics Quarterly</i>	Medida propia (sin dimensiones)	Clima psicológico		Mentir, mentir a competencia
Wright (2006)	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	ECQ (de independencia, instrumental, cuidado, normas y legislación aplicable)	Clima psicológico		Intenciones de hacer denuncias, proceso de denuncia
Wright (2007)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (legislación y normas, compañerismo o interés común, responsabilidad social, lucros o eficiencia, clima de independencia)	Clima psicológico		Deseo de denuncia mayor, infracción de crímenes graves de denuncias
Wright (2000)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (intereses individuales, intereses organizacionales, con principios individuales, con principios organizacionales, con principios cosmopolitas)	Clima psicológico		Confianza entre ambiente de comunicación entre empleados
Wright (2005)	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	ECQ (instrumental, de independencia, normas, cuidado, legislación)	Clima psicológico	Desarrollo de la moral del líder, utilización de desarrollo, edad de la organización	
Wright (2011)	<i>Journal of Business Research</i>	Método propio (1 dimensión)	Clima psicológico		Satisfacción por Lealtad organizacional intención de cambio
Wright (2007)	<i>Journal of Personnel Selling & Sales Management</i>	Método propio (1 dimensión)	Clima psicológico		Equipo de venta actitudes éticas comerciales
Wright (1997)	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	Método propio (1 dimensión)	Clima psicológico		Conflicto ético entre directores comerciales conflicto ético en dirección
Wright (2005)	<i>Journal of Service Research</i>	Cualls & Puto (1989) and Herndon (1991)	Clima psicológico	Aplicación del código de ética, internacionalización del código de ética, penalización de violaciones éticas, debatir cuestiones éticas	Conflicto de responsabilidad satisfacción por compromiso por servicio de calidad

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
(2013)	<i>e-Journal of Social & Behavioral Research in Business</i>	ECQ (Instrumental, Eficiencia)	Clima psicológico		Autoeficacia, pr incumplimiento
997)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (instrumental, cuidado, legislación, normas, independencia)	Clima psicológico		
(1994)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (instrumental, cuidado, legislación, normas, clima de independencia)	Clima psicológico		
(2011)	<i>International Conference on Management, Economics and social Sciences, 2011</i>	ECQ	Clima psicológico		High-Hope
998)	<i>Business Ethics Quarterly</i>	ECQ (ambiente ético, orientado hacia los empleados, orientado hacia la comunidad, provecho propio, eficiencia, normas & procedimientos, ética personal, legislación profesional aplicable)	Clima psicológico		Lealtad organiz
07)	<i>Social Science & Medicine</i>	Escala del Clima ético hospitalario de Oldham	Clima psicológico		Satisfacción pro intenciones de c
land (1996)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (egoísmo, benevolencia, disciplina)	Clima psicológico	Género, años de experiencia en gestión, grado de titulaciones, clasificación de propiedad, nivel individual, nivel local, nivel cosmopolita	
996)	<i>Psychological Reports</i>	ECQ (espíritu de equipo, normas y conductas, responsabilidad social, provecho propio, eficiencia. moral personal)	Clima psicológico		

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
(2006)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (interés propio, interés empresarial, eficiencia, compañerismo, trabajo de equipo, responsabilidad social, valores personales, normas & procedimientos, legislación)	Clima psicológico		Sensibilización
	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (cuidado, legislación, instrumental, interdependencia)	Clima psicológico		Má conducta org
1996)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Ruch & Newstom (1975)	Clima psicológico	Sistema de control, orientación profesional, comunicación	Tomada de deci atracción de me Maquiavelistas
(1988)	<i>Administrative Science Quarterly</i>	ECQ (instrumental, cuidado, independiente, normas y legislación)	Tipo de empresa	Satisfacción	
	<i>Organizational Science</i>	ECQ (instrumental, cuidado, de independencia, normas, legislación)	Clima psicológico	Tipo de Departamento (del área técnica, regulador, permisior)	
03)	<i>Business & Society</i>	ECQ (instrumental, cuidado, de independencia, normas, legislación)	Clima psicológico	Robos organizados vs sin Robos	Clima Ético en e preferido
(2002)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (instrumental, cuidado, de independencia, normas, legislación)	Clima psicológico	Tipo de Departamento	
04)	<i>Journal of Personnel Selling & Sales Management</i>	Schwepker <i>et al.</i> (1997)	Clima psicológico		Compromiso pa calidad, compro lealtad, desempe individual
06)	<i>Journal of Personnel Selling & Sales Management</i>		Clima psicológico	Desarrollo moral ético	Compromiso pa calidad, compro lealtad, desempe comercial

	Fuente	Métodos de evaluación	Nivel de análisis	Antecedentes	Consecuencias
(1997b)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (cuidado, legislación, servicio, independencia, instrumental)	Clima psicológico	Unidades en funcionamiento	
(1997a)	<i>Journal of Business Ethics</i>	ECQ (independencia, cuidado, instrumental, legislación, servicio)	WABA (nivel distrital)		Robar, mentir, no normas internas cómplice
sey (1996)	<i>Journal of Public Administration Research & Theory</i>	ECQ and Menzel (1991)	Clima psicológico	Empresas públicas vs privadas	
2001)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Schwepker <i>et al.</i> (1997)	Clima psicológico		Utilidad del Cód
12)	<i>Procedia – Social and Behavioral Sciences</i>	ECQ	Clima psicológico		<i>Work Engagem</i>

aptado de Mayer *et al.* (2009)

ANEXO B. Encuesta**ENCUESTA: *Work Engagement* - Clima Ético Organizacional - Liderazgo**

¡Hola!

Mi nombre es Leonor Reis y me encuentro en la fase de recogida de datos para mi tesis de doctorado en Ciencias Empresariales (Universidad Rey Juan Carlos – Madrid en sociedad con el IPAM Aveiro). El tema de la tesis se relaciona con el liderazgo y el clima ético empresarial y el impacto de los mismos en el *Work Engagement* de los empleados. El *Work Engagement* se traduce en consecuencias positivas relacionadas con el trabajo, como por ejemplo, la salud y el bienestar, las emociones positivas, la buena salud mental y psicossomática, la actitud positiva en relación a las tareas a ejecutar, una mayor iniciativa y motivación. Resumiendo, impulsa el mejor desempeño y la calidad superior del servicio. Un estado de sinergia y armonía entre empleador y empleado. El cuestionario es anónimo y no es un test. O sea, no hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, ayúdeme a concretizar esta etapa colaborando en su completamiento. :) El tiempo medio necesario para responder es de 13 minutos.



ENCUESTA: *Work Engagement* - Clima Ético Organizacional - Liderazgo***WORK ENGAGEMENT*****AFIRMACIONES SOBRE EL *WORK ENGAGEMENT*...**

Las siguientes 17 afirmaciones reflejan cómo se siente en relación a su trabajo. Por favor, lea con atención cada afirmación y vea si logra identificarse con la misma. Si cree que nunca se sintió así, seleccione la opción "0". Si ya se sintió así, indique con qué frecuencia, seleccionando la opción (de 1 a 6) que mejor se aplica a su caso. Sea lo más sincero posible; recuerde que todas sus respuestas permanecerán siempre anónimas.

1. En el trabajo, me siento con mucha energía.

2. Considero mi trabajo importante y necesario.

3. El tiempo vuela cuando me siento a trabajar.

4. En mi trabajo, me siento fuerte y Vigoroso.

5. Soy entusiasta en mi trabajo.

6. Cuando me siento a trabajar, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.

7. Mi trabajo me inspira.

8. Al despertar, tengo deseos de ir a trabajar.

9. Me siento feliz cuando trabajo intensamente.

10. Tengo orgullo del trabajo que hago.

11. Me siento absorbido por mi trabajo.

12. Siento que puedo continuar trabajando por largos períodos de tiempo.

13. Para mí, mi trabajo es desafiante.

14. Cuando me siento a trabajar, “me dejo llevar” por mi trabajo.

15. En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).

16. Es difícil lograr desvincularme del trabajo.

17. En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.

La continua curiosidad es una característica que está presente en la vida cotidiana de la persona en estado de *Work Engagement*... ¡Y esa persona no tiene que ser forzosamente la más talentosa!

“I have no special talents. I am only passionately curious.” – Einstein

Muchas gracias por haber respondido a las preguntas referentes a la primera etapa. Por favor, continúe avanzando hacia las afirmaciones sobre el Clima Organizacional.

ENCUESTA: *Work Engagement* - Clima Ético Organizacional - Liderazgo**CLIMA ORGANIZACIONAL...**

AFIRMACIONES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL...

Me gustaría hacerle unas preguntas sobre el clima de su organización (o departamento en particular). Por favor, responda de acuerdo con la realidad de su empresa y no como le gustaría que fuese. Sea lo más sincero posible; recuerde que sus respuestas permanecerán siempre anónimas.

Por favor, utilice las opciones presentadas (de 1 a 6) y seleccione el número que mejor describe su realidad, o hasta qué punto las siguientes afirmaciones se aplican a su empresa...

1. En esta empresa, las personas colocan sus intereses por encima de los intereses de los demás.

2. La mayor responsabilidad de las personas en esta empresa es la de ser eficientes por encima de todo.

3. En esta empresa, se espera que las personas sigan sus propias creencias y moral.

4. Aquí se espera que las personas hagan todo en el sentido de beneficiar los intereses de la empresa.

5. En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.

6. No hay espacio para valores morales y éticos individuales en esta empresa.

7. Aquí es de extrema importancia que las reglas y procedimientos establecidos en la empresa sean cumplidos.

8. Se considera que el trabajo no se corresponde con los patrones de exigencia solo cuando compromete los intereses de la empresa.

9. Cada persona en esta empresa decide por sí misma lo que está correcto e incorrecto.

10. En esta empresa, las personas protegen sus propios intereses por encima de cualesquier otros.

11. En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado “correcto” e “incorrecto”.

12. Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.

13. En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.

14. Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.

15. Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.

16. En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.

17. Aquí las personas se preocupan exclusivamente por los intereses de la empresa.

18. Las personas con éxito en esta empresa actúan siempre de acuerdo con las reglas establecidas.

19. La manera más eficaz o eficiente es siempre la manera correcta en esta empresa.

20. En esta empresa se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.

21. Aquí nuestra mayor preocupación está relacionada con lo que es mejor para todos en la empresa.

22. En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.

23. Las personas con éxito en esta empresa cumplen estrictamente las políticas de la empresa.

24. En esta empresa, el código de la ética profesional es de principal importancia.

25. En esta empresa, se espera que cada persona, por encima de todo, trabaje de forma eficiente.

26. Se espera que cada uno haga siempre lo que satisface al cliente y al público en general.

27. Las personas en esta empresa valorizan el espíritu de trabajo en equipo.

28. Las personas en esta empresa tienen un alto sentido de responsabilidad para con la comunidad.

29. En esta empresa, las decisiones son tomadas, principalmente, teniendo en cuenta la contribución al lucro de la empresa.

30. Las personas en esta empresa se preocupan continuamente por los intereses del cliente y del público.

31. Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.

32. Lo que es mejor para cada individuo es una preocupación primaria en esta empresa.

33. Las personas en esta empresa se centran en lo que es mejor para ellas mismas.

34. El impacto de las decisiones en el cliente y en el público es una preocupación principal en esta empresa.

35. En esta empresa, se espera que las decisiones salvaguarden los intereses de cada persona.

36. Aquí se buscan siempre soluciones eficientes para los problemas.

Debemos tener siempre presente que nuestro crecimiento se da con el crecimiento de los demás, o ayudando a los demás a crecer.

“Whatever we accomplish is due to the combined effort. The organization must be with you or you don’t get it done.” - Walt Disney

Muchas gracias por haber respondido a las preguntas referentes a la segunda etapa. Por favor, continúe avanzando hacia las afirmaciones sobre el Liderazgo.

ENCUESTA: *Work Engagement* - Clima Ético Organizacional - Liderazgo**LIDERAZGO...**

AFIRMACIONES SOBRE EL LIDERAZGO...

Las 10 afirmaciones siguientes reflejan cómo se siente o cómo percibe a su superior directo (la autoridad que impone objetivos, reglas de comportamiento y que dirige su desempeño diario). Por favor, lea atentamente cada afirmación y decida si discrepa o concuerda con la afirmación seleccionando la opción (de 1 a 5) que mejor revela su opinión.

Sea lo más sincero posible; recuerde que sus respuestas permanecerán siempre anónimas.

1. Su jefe o superior oye lo que los empleados tienen que decir.

2. Su jefe o superior disciplina o impone sanciones a empleados que violan normas éticas.

3. Su jefe o superior actúa de forma ética en relación a su vida personal.

4. Su jefe o superior tiene presente los mejores intereses de los empleados.

5. Su jefe o superior toma decisiones justas y equilibradas.

6. Su jefe o superior es una persona de confianza.

7. Su jefe o superior debate valores empresariales y ética profesional con los empleados.

8. Su jefe o superior da el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta desde el punto de vista ético.

9. Su jefe o superior define el éxito no solo con base en los resultados, sino teniendo también en cuenta la manera como se obtuvieron.

10. Su jefe o superior, al tomar decisiones pregunta “¿Qué sería lo más correcto hacer?”.

Esta citación me motiva y me inspira. ¡Qué muchos líderes hagan uso de ella, desafiando el potencial de aquellos que orientan!

“El mayor peligro no es el de apuntar demasiado alto, sino, más que todo, el de apuntar demasiado bajo y acertar.” – Miguel Ángel

Muchas gracias por haber respondido a las preguntas referentes a la tercera etapa. Por favor, continúe avanzando hacia la última etapa, las preguntas finales.

ENCUESTA: *Work Engagement* - Clima Ético Organizacional - Liderazgo**DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS...****LOS DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS...**

Los datos sociodemográficos son necesarios para efectuar el tratamiento estadístico, y así testar las hipótesis que formulé, basadas en la teoría.

A través del conjunto de respuestas obtenidas, voy a poder confirmar si las hipótesis tendrán potencial para ser transformadas en la fundamentación de una teoría científica. Y este es el objetivo de las tesis o de las investigaciones de este ámbito.

Por favor, responda siendo lo más sincero posible; recuerde que todas sus respuestas permanecerán siempre anónimas.

1. Afiliación anterior

2. Local de Trabajo

3. Vínculo

4. Antigüedad - Años trabajando en la empresa

5. Función que desempeña actualmente

6. Tiempo (en años) en la función actual

7. ¿Hace cuánto tiempo (en años) tiene al jefe actual?

8. Edad (en años)

9. Género

10. Titulaciones

Sus respuestas son fundamentales para el éxito de este estudio.

“Nuestros conocimientos son la unión del raciocinio y la experiencia de numerosas mentes.” - Ralph Emerson

¡Muchas gracias por su tiempo y contribución! :)

leonor.n.reis@gmail.com

ANEXO C. Análisis Factoriales Exploratorios Relativos a la Escala de Clima Ético Organizacional

Tabla C1

3^{er} Análisis (3 factores)

Variancia total explicada

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	
1	8,925	34,326	34,326	8,925	34,326	34,326	5,711	21,964	21,964
2	2,538	9,762	44,089	2,538	9,762	44,089	5,698	21,917	43,881
3	1,744	6,709	50,797	1,744	6,709	50,797	1,798	6,916	50,797
4	1,423	5,473	56,270						
5	1,035	3,981	60,251						
6	,920	3,540	63,791						
7	,811	3,121	66,911						
8	,781	3,002	69,914						
9	,737	2,833	72,747						
10	,716	2,752	75,499						
11	,661	2,543	78,042						
12	,623	2,397	80,439						
13	,565	2,172	82,611						
14	,535	2,057	84,668						
15	,498	1,915	86,583						
16	,459	1,764	88,348						
17	,404	1,554	89,902						
18	,390	1,500	91,401						
19	,361	1,390	92,791						
20	,344	1,324	94,115						
21	,339	1,305	95,420						
22	,277	1,066	96,486						
23	,257	,989	97,475						
24	,245	,942	98,417						
25	,212	,816	99,233						
26	,199	,767	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla C2

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
1.3 En esta empresa, las personas colocan sus intereses por encima de los intereses de los demás.			-
2.1 La mayor responsabilidad de las personas en esta empresa es la de ser eficientes por encima de todo.	,706		
3.3 En esta empresa, se espera que las personas sigan sus propias creencias y moral.	,403	,594	
4.3 Aquí se espera que las personas hagan todo en el sentido de beneficiar los intereses de la empresa.	,431		
5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,517		
6.3 No hay espacio para valores morales y éticos individuales en esta empresa.	,707		
7.2 Aquí es de extrema importancia que se cumplan las reglas y procedimientos establecidos en la empresa.	-		
10.3 En esta empresa, las personas protegen sus propios intereses por encima de cualesquier otros.	,502		
11.3 En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado "correcto" e "incorrecto".		,662	
12.1 Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.	-		
13.2 En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	,749		
			,605
	,752		
			,577

	Componente		
	1	2	3
14.2 Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.			,708
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.			,714
16.1 En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.		,746	
17.3 Aquí las personas se preocupan exclusivamente por los intereses de la empresa.		,553	
20.2 En esta empresa se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.		,600	
22.3 En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,675
25.1 En esta empresa, se espera que cada persona, por encima de todo, trabaje de forma eficiente.		,719	
26.1 Se espera que cada uno haga siempre lo que satisface al cliente y al público en general.		,692	
27.1 Las personas en esta empresa valorizan el espíritu de trabajo en equipo.		,603	,413
30.1 Las personas en esta empresa se preocupan continuamente por los intereses del cliente y del público.		,682	
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.		,573	
32.1 Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.		,642	
33.3 Las personas en esta empresa se centran en lo que es mejor para ellas mismas.		-	,679
34.1 El impacto de las decisiones en el cliente y en el público es una preocupación principal en esta empresa.		,599	
35.1 En esta empresa, se espera que las decisiones salvaguarden los intereses de cada persona.		,613	,402
Método de extracción: análisis del componente principal			
Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.			
a. Rotación convergida en 4 iteraciones.			

Tabla C3

4º Análisis 3 Factores

Variación total explicada

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada
1	7,725	33,586	33,586	7,725	33,586	33,586	5,150	22,391	22,391
2	2,368	10,295	43,882	2,368	10,295	43,882	4,922	21,401	43,792
3	1,636	7,112	50,994	1,636	7,112	50,994	1,656	7,202	50,994
4	1,375	5,979	56,972						
5	1,020	4,434	61,406						
6	,917	3,987	65,393						
7	,791	3,441	68,834						
8	,775	3,371	72,205						
9	,704	3,063	75,267						
10	,659	2,866	78,134						
11	,624	2,715	80,849						
12	,577	2,508	83,356						
13	,522	2,270	85,626						
14	,491	2,133	87,759						
15	,461	2,006	89,764						
16	,405	1,762	91,527						
17	,351	1,526	93,052						
18	,348	1,512	94,564						
19	,295	1,282	95,846						
20	,276	1,200	97,046						
21	,248	1,078	98,124						
22	,224	,973	99,097						
23	,208	,903	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla C4

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
1.3 En esta empresa, las personas colocan sus intereses por encima de los intereses de los demás.			-
			,723
3.3 En esta empresa, se espera que las personas sigan sus propias creencias y moral.			,432
4.3 Aquí se espera que las personas hagan todo en el sentido de beneficiar los intereses de la empresa.	,514		
5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.			,710
6.3 No hay espacio para valores morales y éticos individuales en esta empresa.			-
			,515
7.2 Aquí es de extrema importancia que se cumplan las reglas y procedimientos establecidos en la empresa.	,655		
10.3 En esta empresa, las personas protegen sus propios intereses por encima de cualesquier otros.			-
			,769
11.3 En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado "correcto" e "incorrecto".			,685
12.1 Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.			,742
13.2 En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	,591		
14.2 Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.	,720		
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	,714		
16.1 En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.			,748
17.3 Aquí las personas se preocupan exclusivamente por los intereses de la empresa.	,552		
20.2 En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.	,605		
22.3 En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,727
25.1 En esta empresa, se espera que cada persona, por encima de todo, trabaje de forma eficiente.	,710		
26.1 Se espera que cada uno haga siempre lo que satisface al cliente y al público en general.	,697		
30.1 Las personas en esta empresa se preocupan continuamente por los intereses del cliente y del público.	,677		
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.			,569
32.1 Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.			,636
33.3 Las personas en esta empresa se centran en lo que es mejor para ellas mismas.			-
			,704
34.1 El impacto de las decisiones en el cliente y en el público es una preocupación fundamental en esta empresa.	,591		

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 4 iteraciones.

Tabla C5

5° Análisis (3 factores)

Variancia total explicada

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada
1	6,153	38,458	38,458	6,153	38,458	38,458	4,173	26,080	26,080
2	1,784	11,151	49,609	1,784	11,151	49,609	3,639	22,742	48,822
3	1,318	8,235	57,844	1,318	8,235	57,844	1,444	9,022	57,844
4	1,128	7,051	64,895						
5	,763	4,771	69,666						
6	,762	4,762	74,428						
7	,634	3,963	78,392						
8	,585	3,657	82,049						
9	,513	3,205	85,253						
10	,485	3,028	88,282						
11	,425	2,657	90,938						
12	,369	2,306	93,244						
13	,303	1,894	95,138						
14	,286	1,790	96,928						
15	,265	1,659	98,587						
16	,226	1,413	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla C6

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.			,747
7.2 Aquí es de extrema importancia que se cumplan las reglas y procedimientos establecidos en la empresa.	,579		
11.3 En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado "correcto" e "incorrecto".			,770
12.1 Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.			,800
13.2 En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	,667		
14.2 Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.	,771		
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	,718		
16.1 En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.			,833
20.2 En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.	,660		
22.3 En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,774
25.1 En esta empresa, se espera que cada persona, por encima de todo, trabaje de forma eficiente.	,641		
26.1 Se espera que cada uno haga siempre lo que satisface al cliente y al público en general.	,658		
30.1 Las personas en esta empresa se preocupan continuamente por los intereses del cliente y del público.	,625	,458	
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.	,707		
32.1 Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.	,744		
34.1 El impacto de las decisiones en el cliente y en el público es una preocupación fundamental en esta empresa.	,599		

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 5 iteraciones.

Tabla C7

6° Análisis (3 factores)

Variancia total explicada

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada		
1	4,601	38,339	38,339	4,601	38,339	38,339	3,386	28,217	28,217
2	1,690	14,080	52,419	1,690	14,080	52,419	2,790	23,247	51,464
3	1,283	10,689	63,108	1,283	10,689	63,108	1,397	11,644	63,108
4	,759	6,321	69,430						
5	,685	5,711	75,141						
6	,622	5,186	80,327						
7	,526	4,387	84,713						
8	,486	4,054	88,767						
9	,412	3,436	92,204						
10	,370	3,087	95,291						
11	,299	2,494	97,785						
12	,266	2,215	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla C8

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.			,760
7.2 Aquí es de extrema importancia que se cumplan las reglas y procedimientos establecidos en la empresa.		,416	,536
11.3 En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado "correcto" e "incorrecto".			,793
12.1 Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.		,806	
13.2 En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.			,753
14.2 Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.			,821
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.			,709
16.1 En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.		,843	
20.2 En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.			,749
22.3 En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,769
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.		,716	
32.1 Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.		,761	

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 5 iteraciones.

Tabla C9

7° Análisis (3 factores)

Variación total explicada

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada		
1	4,216	38,325	38,325	4,216	38,325	38,325	3,258	29,618	29,618
2	1,644	14,949	53,275	1,644	14,949	53,275	2,514	22,851	52,469
3	1,274	11,579	64,853	1,274	11,579	64,853	1,362	12,385	64,853
4	,758	6,887	71,740						
5	,655	5,957	77,698						
6	,531	4,825	82,522						
7	,500	4,549	87,071						
8	,471	4,283	91,354						
9	,382	3,471	94,824						
10	,301	2,735	97,560						
11	,268	2,440	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla C10

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
5.1 En esta empresa, las personas velan por su bienestar y el de los demás.	,767		
11.3 En esta empresa, la consideración más importante es el sentido que cada empleado atribuye al significado "correcto" e "incorrecto".			,804
12.1 Aquí la mayor preocupación está relacionada con el bienestar de todos los empleados de la empresa.	,812		
13.2 En esta empresa, la primera consideración es si una decisión está de acuerdo con la ley.	,762		
14.2 Aquí se espera que las personas cumplan con las normas laborales y legales por encima de todo.	,830		
15.2 Se espera que todos cumplan las reglas y reglamentos de la empresa.	,693		
16.1 En esta empresa, nos preocupamos siempre por lo que es mejor para la otra persona.	,846		
20.2 En esta empresa, se espera que las personas sigan estrictamente las normas legales o laborales.	,759		
22.3 En esta empresa, las personas son guiadas por su propia ética.			,776
31.1 Mis colegas se preocupan mucho por lo que, en general, es mejor para los empleados de esta empresa.	,717		
32.1 Lo que es mejor para cada individuo, es una preocupación primaria en esta empresa.	,762		

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 5 iteraciones.

ANEXO D. Análisis Factoriales Exploratorios Relativos a la Escala de *Work Engagement*

Tabla D1

2° Análisis (3 factores)

Variancia total explicada

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada	Total % de variancia % acumulada
1	6,716	51,663	51,663	6,716	51,663	51,663	4,555	35,041	35,041
2	1,266	9,737	61,401	1,266	9,737	61,401	2,549	19,606	54,647
3	,990	7,617	69,018	,990	7,617	69,018	1,868	14,371	69,018
4	,716	5,509	74,526						
5	,605	4,653	79,179						
6	,559	4,302	83,481						
7	,492	3,788	87,269						
8	,384	2,954	90,223						
9	,356	2,737	92,960						
10	,296	2,278	95,238						
11	,232	1,787	97,025						
12	,218	1,674	98,699						
13	,169	1,301	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla D2

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
1.V En el trabajo, me siento con mucha energía.	,810		
2.D Considero mi trabajo importante y necesario.	,677		
4.V En mi trabajo, me siento fuerte y Vigoroso.	,876		
5.D Soy entusiasta en mi trabajo.	,667		
6.A Cuando me siento a trabajar, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.		,745	
7.D Mi trabajo me inspira.	,751		
8.V Al despertar, tengo deseos de ir a trabajar.	,749		
11.A Me siento absorbido por mi trabajo.	,407	,662	
13.D Para mí, mi trabajo es desafiante.	,719		
14.A Cuando me siento a trabajar, "me dejo llevar" por mi trabajo.	,443	,715	
15.V En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).			,828
16.A Es difícil lograr desvincularme del trabajo.		,717	
17.V En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.			,847

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 5 iteraciones.

Tabla D3

3^{er} Análisis (3 factores)**Variancia total explicada**

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	
1	5,677	51,611	51,611	5,677	51,611	51,611	4,360	39,634	39,634
2	1,154	10,495	62,106	1,154	10,495	62,106	1,858	16,888	56,522
3	,921	8,372	70,478	,921	8,372	70,478	1,535	13,955	70,478
4	,682	6,196	76,673						
5	,598	5,437	82,110						
6	,492	4,477	86,587						
7	,384	3,490	90,077						
8	,380	3,456	93,533						
9	,313	2,848	96,381						
10	,220	1,999	98,380						
11	,178	1,620	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla D4

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
1.V En el trabajo, me siento con mucha energía.	,821		
2.D Considero mi trabajo importante y necesario.	,676		
4.V En mi trabajo, me siento fuerte y Vigoroso.	,883		
5.D Soy entusiasta en mi trabajo.	,674		
6.A Cuando me siento a trabajar, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.			,711
7.D Mi trabajo me inspira.	,769		
8.V Al despertar, tengo deseos de ir a trabajar.	,769		
13.D Para mí, el mi trabajo es desafiante.	,741		
15.V En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).		,842	
16.A Es difícil lograr desvincularme del trabajo.		,828	
17.V En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.		,862	

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 5 iteraciones.

Tabla D5

4^o Análisis (3 factores)**Variancia total explicada**

Componente	Valores propios iniciales			Suma de los cuadrados (proceso de extracción)			Sumas de los cuadrados (proceso de rotación)		
	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	Total % de variancia	% acumulada	
1	3,969	49,612	49,612	3,969	49,612	49,612	2,737	34,211	34,211
2	,969	12,115	61,727	,969	12,115	61,727	1,745	21,808	56,019
3	,904	11,295	73,022	,904	11,295	73,022	1,360	17,003	73,022
4	,645	8,066	81,088						
5	,567	7,093	88,181						
6	,382	4,778	92,959						
7	,352	4,401	97,359						
8	,211	2,641	100,000						

Método de extracción: análisis del componente principal

Tabla D6

Matriz de rotación de ítems (proceso varimax)^a

	Componente		
	1	2	3
2.D Considero mi trabajo importante y necesario.	,742		
5.D Soy entusiasta en mi trabajo.	,747		
6.A Cuando me siento a trabajar, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.	,477		,651
7.D Mi trabajo me inspira.	,800		
13.D Para mí, el mi trabajo es desafiante.	,780		
15.V En el trabajo, tengo gran resiliencia mental (capacidad de superar o de recuperar de las adversidades).		,842	
16.A Es difícil lograr desvincularme del trabajo.			,863
17.V En el trabajo, soy siempre perseverante (persistente, firme o constante), incluso cuando las cosas no están saliendo bien.		,854	

Método de extracción: análisis del componente principal

Método de rotación: varimax con normalización de Kaleser.

a. Rotación convergida en 5 iteraciones.

ANEXO E. Resultados Relativos al Análisis de los Efectos Directos entre LE, CEO y WE

Tabla E1

Coeficientes de regresión

			Estimativa	S.E.	C.R.	P
F2	<---	F1	,549	,048	11,495	***
<i>Work_Engagement</i>	<---	F2	,375	,087	4,325	***
F6	<---	F2	,644	,080	8,023	***
F7	<---	F2	,351	,077	4,540	***
<i>Work_Engagement</i>	<---	F1	,170	,076	2,238	,025

Tabla E2

Coeficientes de regresión estandarizados

			Estimativa
F2	<---	F1	,629
<i>Work_Engagement</i>	<---	F2	,344
F6	<---	F2	,492
F7	<---	F2	,304
<i>Work_Engagement</i>	<---	F1	,178

Tabla E3

Varianzas

	Estimativa	S.E.	C.R.	P
F1	,833	,083	10,050	***
e1	,384	,038	10,050	***
e2	,768	,076	10,050	***
e3	,825	,082	10,050	***
e4	,584	,058	10,050	***

ANEXO F. Análisis de los Efectos de Moderación de CEO en la Relación entre LE y WE

Tabla F1

Coeficientes de regresión

			Estimativa	S.E.	C.R.	P
<i>Work_Engagement</i>	<---	F1	-,242	,260	-,934	,350
<i>Work_Engagement</i>	<---	F2	-,006	,246	-,025	,980
<i>Work_Engagement</i>	<---	lIderança_CEO	,112	,067	1,658	,097

Tabla F2

Covarianzas

			Estimativa	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	lIderança_CEO	3,853	,413	9,332	***
lIderança_CEO	<-->	F1	4,630	,483	9,586	***
F2	<-->	F1	,457	,060	7,566	***

Tabla F3

Varianzas

		Estimativa	S.E.	C.R.	P
F2		,635	,063	10,050	***
lIderança_CEO		30,849	3,070	10,050	***
F1		,833	,083	10,050	***
e1		,576	,057	10,050	***
