



**Análisis y Evaluación de la Inteligencia Emocional como moderador de
la relación entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional
en Empleados del Sector Público Peruano**

Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el Grado de Maestro
en Organización y Dirección de Personas por:

Barrenechea Galarza, Nataly Georgina Gaddy

Cordova Bravo, Denisse Selene

Loyola Del Castillo, Yuliana

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 30 de octubre de 2019

Esta tesis:

**Análisis y Evaluación de la Inteligencia Emocional como moderador de la
relación entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional en
Empleados del Sector Público Peruano**

ha sido aprobada.

.....
Jauregui Machuca, Ketty Ph.D.
(Jurado)

.....
Serida Nishimura, Jaime Ph.D.
(Jurado)

.....
Fuentes Cruz, César Ph.D, Asesor

Universidad ESAN

2019

Dedicatorias

A mis padres por su ejemplo de entereza y superación, a
mis hermanas por su motivación constante.

A todos los que hicieron posible esta investigación.

Nataly Barrenechea Galarza

A mi querida familia, por su apoyo y cariño.

A todas aquellas personas que nos dedicaron su tiempo
y conocimientos, haciendo posible esta investigación.

A mi Perú por ser mi principal motivación.

Selene Cordova Bravo

A mi familia, pues son el principal cimiento para la
construcción de mi vida profesional.

A mis amistades que siempre estuvieron ahí
apoyándome y motivándome día a día.

Yuliana Loyola Del Castillo

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a los profesores de ESAN que contribuyeron a nuestra formación, en especial a nuestro asesor, César Fuentes Ph.D, y todos los profesores que nos apoyaron en la elaboración de esta tesis.

Las autoras

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	v - vi
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii - ix
LISTA DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xx
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Motivación del estudio.....	1
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Alcances	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Limitaciones	7
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	9
2.1 Descripción del sector público	9
2.2 Contexto de reformas del sector público	11
2.3 Regímenes laborales en el sector público	14
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS	18
3.1 Liderazgo Ético	18
3.1.1 Definición de Liderazgo Ético	19
3.2 Compromiso Organizacional	21
3.2.1 Definición de Compromiso Organizacional	22
3.2.2 Dimensiones del Compromiso Organizacional	23
3.2.2.1 Compromiso Afectivo.....	23
3.2.2.2 Compromiso Normativo	25
3.2.2.3 Compromiso de Continuidad.....	26
3.2.3 Consecuencias atribuidas al Compromiso	28
3.3 Inteligencia Emocional	28
3.3.1 Definición de Inteligencia Emocional	28
3.3.2 Dimensiones de la Inteligencia Emocional	30
3.3.3 Inteligencia Emocional y su relación con el liderazgo	30
3.3.4 Inteligencia Emocional y su relación con el Compromiso Organizacional	30
3.4 Modelo del presente estudio	31
3.5 Hipótesis de investigación	34

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1 Diseño de la investigación	41
4.2 Determinación de la muestra	41
4.3 Muestra.....	41
4.4 Medición.....	43
4.5 Los instrumentos	43
4.5.1 Instrumento del Liderazgo Ético	43
4.5.2 Instrumento del Compromiso Organizacional	45
4.5.3 Instrumento de la Inteligencia Emocional	47
4.6 Procedimiento de la recolección de datos	51
4.7 Técnicas del procesamiento y análisis de la información	52
4.7.1 Análisis de confiabilidad.....	52
4.7.2 Análisis de validez.....	52
4.7.3 Análisis descriptivo de los instrumentos.....	53
4.7.4 Análisis exploratorio de los datos demográficos.....	53
4.7.5 Análisis de regresión lineal múltiple.....	53
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE LAS PRUEBAS ESTADÍSTICAS Y RESULTADOS	55
5.1 Análisis de confiabilidad	55
5.2 Análisis de validez.....	57
5.3 Análisis descriptivo de los instrumentos.....	59
5.3.1 Descripción de los resultados del Cuestionario de Compromiso Organizacional	59
5.3.2 Descripción de los resultados del Cuestionario de Liderazgo Ético	63
5.3.3 Descripción de los resultados del Cuestionario de Inteligencia Emocional.....	64
5.4 Análisis descriptivo de los datos demográficos.....	67
5.4.1 Género.....	67
5.4.2 Rango de edad.....	67
5.4.3 Grado de instrucción.....	68
5.4.4 Institución donde trabaja.....	69
5.4.5 Años de permanencia en institución	69
5.4.6 Modalidad de contratación.....	70
5.5 Análisis de regresión lineal múltiple.....	71
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
6.1 Conclusiones.....	88
6.2 Recomendaciones.....	92
ANEXOS	94
BIBLIOGRAFÍA	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1	Presupuesto 2019 por categorías presupuestales.....	9
Tabla 2.2	Presupuesto 2019 por categoría y genérica del gasto.....	10
Tabla 2.3	Presupuesto 2019 por porcentaje del gasto corriente.....	10
Tabla 2.4	Evolución de servidores públicos 2004 – 2014.....	11
Tabla 4.1	Comparativo de cuestionarios de Liderazgo Ético.....	43
Tabla 4.2	Escala de Liderazgo Ético.....	45
Tabla 4.3	Comparativo de cuestionarios de Comportamiento Organizacional.....	46
Tabla 4.4	Escala de Compromiso Organizacional.....	47
Tabla 4.5	Cuestionarios Compromiso Organizacional en el sector público.....	47
Tabla 4.6	Comparativo de cuestionarios de Inteligencia Emocional.....	48
Tabla 4.7	Escala de Inteligencia Emocional.....	50
Tabla 4.8	Escala de Inteligencia Emocional en el sector público.....	51
Tabla 5.1	Matriz de componente rotados.....	58
Tabla 5.2	Correlación entre Liderazgo Ético y Compromiso Afectivo.....	72
Tabla 5.3	Correlación entre Liderazgo Ético y Compromiso Normativo.....	74
Tabla 5.4	Correlación entre Liderazgo Ético y Compromiso de Continuidad.....	75
Tabla 5.5	Correlación entre Inteligencia Emocional y Compromiso Afectivo.....	77
Tabla 5.6	Correlación entre Inteligencia Emocional y Compromiso Normativo.....	78
Tabla 5.7	Correlación entre Inteligencia Emocional y Compromiso de Continuidad.....	79
Tabla 5.8	Análisis de moderación entre Liderazgo Ético del jefe y Compromiso Afectivo de los empleados por la Inteligencia Emocional.....	82
Tabla 5.9	Análisis de moderación entre Liderazgo Ético del jefe y Compromiso Normativo de los empleados por la Inteligencia Emocional.....	84
Tabla 5.10	Análisis de moderación entre Liderazgo Ético del jefe y Compromiso De Continuidad de los empleados por la Inteligencia Emocional.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú.....	14
Figura 2.2	Participación de personas al servicio del Estado.....	15
Figura 2.3	Evolución del número de servidores civiles CAS, 2009 – 2016.....	16
Figura 3.1	Diseño de la relación 1.....	33
Figura 4.1	Proceso de muestreo.....	42
Figura 4.2	Cálculo de muestra.....	42
Figura 5.1	Escala de Liderazgo Ético, resumen de procesamiento de Casos.....	55
Figura 5.2	Escala de Compromiso Organizacional, resumen de procesamiento de Casos	56
Figura 5.3	Escala de Inteligencia Emocional, resumen de procesamiento de Casos...	57
Figura 5.4	Distribución porcentual por género.....	59
Figura 5.5	Distribución porcentual por rango de edad.....	60
Figura 5.6	Distribución porcentual por grado de instrucción.....	60
Figura 5.7	Distribución porcentual de instituciones donde trabajan.....	61
Figura 5.8	Distribución porcentual por años de permanencia en la institución.....	61
Figura 5.9	Distribución porcentual por modalidad de contratación.....	62
Figura 5.10	Resultados de la pregunta 4 del cuestionario del Compromiso Afectivo.....	63
Figura 5.11	Resultados de la pregunta 1 del cuestionario del Compromiso Afectivo.....	63
Figura 5.12	Resultados de la pregunta 2 del cuestionario del Compromiso Afectivo.....	64
Figura 5.13	Resultados de la pregunta 7 del cuestionario del Compromiso de Continuidad.....	65
Figura 5.14	Resultados de la pregunta 8 del cuestionario del Compromiso de Continuidad.....	65
Figura 5.15	Resultados de la pregunta 12 del cuestionario del Compromiso Normativo.....	66

Figura 5.16	Resultados de la pregunta 17 del cuestionario del Compromiso Normativo.....	66
Figura 5.17	Resultados de la pregunta 22 del cuestionario de Liderazgo Ético.....	67
Figura 5.18	Resultados de la pregunta 20 del cuestionario de Liderazgo Ético.....	68
Figura 5.19	Resultados de la pregunta 39 del cuestionario de Inteligencia Emocional.....	68
Figura 5.20	Resultados de la pregunta 35 del cuestionario de Inteligencia Emocional...	69
Figura 5.21	Resultados de la pregunta 32 del cuestionario de Inteligencia Emocional...	70
Figura 5.22	Resultados de la pregunta 36 del cuestionario de Inteligencia Emocional...	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Resultados del Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	94
Anexo 2	Resultados del Cuestionario de Liderazgo Ético.....	95
Anexo 3	Resultados del Cuestionario de Inteligencia Emocional.....	96
Anexo 4	Análisis estadístico en el sistema SPSS.....	97

NATALY GEORGINA GADDY BARRENECHEA GALARZA

Dirección: Av. Víctor Alzamora 347, departamento 501, Surquillo
Teléfonos: 445 - 6822/987-811728
Correo [personal: nbarrenechea@hotmail.com](mailto:nbarrenechea@hotmail.com)



Magíster en Administración y Organización de Personas en ESAN. Abogada colegiada, con condiciones para el trabajo en equipo. Me considero una líder proactiva capaz de resolver problemas en situaciones bajo presión. Experiencia en gestión de personas, asesoría en derecho laboral y procesal laboral, procedimiento disciplinario y liderando equipos multidisciplinarios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINISTERIO PÚBLICO

Organismo autónomo que tiene como funciones principales la defensa de la legalidad.

Coordinadora

2018 – a la fecha

Reportando a la Gerente de Servicios Generales.

Logros: Implementación del procedimiento de fiscalización.

A cargo de la fiscalización posterior de los documentos presentados en la contratación de los servicios por terceros. Brindar asesoría para la organización de los requerimientos de las áreas usuarias de servicios por terceros. A cargo del control de los requerimientos por cada área, así como efectuar el seguimiento de ellos para el cumplimiento de los pagos. Coordinación con las áreas usuarias a fin de cumplan con la presentación de los documentos requeridos para el pago de los proveedores contratados por servicios de terceros.

UNAMAR CONSULTORES SAC

Asesoría y consultoría en general.

Consultora

2017 – diciembre 2017

Presupuesto mensual de S/. 20,000 soles asignado al componente.

Reportando al Director General.

Consultora especializada en Gestión Pública, a cargo del componente de Gestión de Recursos Humanos, asesoría a las entidades en el tránsito al régimen del Servicio Civil.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Órgano rector de las políticas educativas nacionales.

Consultora externa de la Oficina de Gestión de Personal

2017 – octubre 2017

Asesoría especializada en Políticas y Procedimientos, a cargo de la elaboración de los proyectos de directivas de Recursos Humanos y de los informes técnicos para la sustentación de los proyectos a la Alta Dirección.

MINISTERIO PÚBLICO

Organismo autónomo que tiene como funciones principales la defensa de la legalidad.

Asesora del Gerente General

2015 – 2017

Reportando directamente al Gerente General.

Encargada de las políticas de Recursos Humanos a nivel nacional.

Representante del Gerente General en comités y grupos de trabajo. Asesoramiento especializado en gestión de personas, derecho laboral, inspecciones, seguridad y salud en el trabajo y encargada de los procedimientos administrativos disciplinarios en los que la Gerencia General tenía la condición de órgano sancionador. Presidenta de los Comités de Selección de Personal bajo el régimen del DL. 728. Tenía a cargo la coordinación de la implementación de las políticas de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia Central de Potencial Humano a nivel nacional.

JURADO NACIONAL DE ELECCIONES

Ente rector del sistema electoral.

Analista Legal de la Oficina de Recursos Humanos

2009 – 2015

Reportando al Jefe de Recursos Humanos.

Logros: Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos según los lineamientos de SERVIR.

Participo en la Implementación del Sistema Gestión de Recursos Humanos y en la elaboración e implementación de documentos internos para el registro y control del personal sujeto al régimen de la actividad privada y del régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057. Tenía a mi cargo la elaboración de Informes Técnicos sobre las solicitudes de pensión de cesantía, viudez y/o orfandad para su remisión a la Oficina de Normalización Previsional y/o liquidaciones de pensiones, liquidación de subsidios por gastos de sepelio y/o fallecimiento, el trámite de los recursos de apelación sobre reclamaciones laborales y/o elaboración de informes técnico-legales relacionados al ámbito laboral, previsional y/o gestión de RRHH.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas 2017-2019
Universidad ESAN

Licenciada en Derecho 2004-2009
Universidad de San Martín de Porres

OTROS ESTUDIOS

Diplomatura de Gestión del Talento en Europa 2019
Universidad Carlos III de Madrid y el IGS – RH – Paris.

Especialización Avanzada en Derecho del Trabajo 2013
PUCP

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

YULIANA LOYOLA DEL CASTILLO
Dirección: Calle Chavín Mz. C2 Lt. 8 Dpto. 201 – La Molina
Teléfonos: 495 - 2576/959 - 636355
Correo [personal: yloyoladelcastillo@gmail.com](mailto:yloyoladelcastillo@gmail.com)



Magíster en Administración y Organización de Personas en ESAN, Administradora de Empresas, experiencia laboral en el área de Recursos Humanos siendo responsable de la parte administrativa y operativa del personal, contratación, presupuesto y planillas. Además de tener experiencia en la parte administrativa de Obras del régimen de Construcción Civil y por último contar con experiencia en el sector financiero y de ventas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Líder Grupo Constructor

Empresa Constructora e Inmobiliaria

Analista de administración de personal

2014 – a la fecha

Ejecutar y validar las actividades de administración a cargo de la empresa, así como realizar el seguimiento de la ejecución eficiente del presupuesto y requerimientos de contrataciones, de conformidad con la normativa vigente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Organiza y planifica, en coordinación con el jefe inmediato, las labores del área, tanto administrativas como de control y trámite documentario, relacionadas al ingreso de personal; permisos, licencias, transferencias, entre otros; en relación a las normas y procedimientos establecidos por la empresa.

Administradora de obra

2013 - diciembre 2014

Organizar, ejecutar y controlar las actividades de administración relacionadas a la obra, con los propósitos de optimizar la asignación de recursos en obra y asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales, normas, políticas y procedimientos establecidos por la Empresa. Coordinar y ejecutar las actividades de ingreso, contratación y movimientos de personal empleado asignado a la obra; con la finalidad de cumplir con el procedimiento establecido al respecto. Gestionar, organizar y supervisar las actividades de administración del personal obrero con el propósito de llevar un adecuado control de las mismas.

Asistente de recursos humanos de obra**2012 – diciembre 2013**

Realizar las actividades que complementan el proceso de ingreso del personal obrero y empleado. Controlar la asistencia de los mismos durante la ejecución de la obra para un adecuado registro de información y una correcta elaboración de planillas. Apoyar en los programas de Bienestar social, laboral y de salud para los colaboradores de obra y cumplir con las normas legales vigentes. Controlar la información de asistencia diaria del personal obrero para que puedan cobrar el salario que les corresponde.

Banco Scotiabank del Perú

Empresa extranjera dedicada al sector financiero a nivel mundial.

Funcionaria de Banca Personal**2010 – diciembre 2012**

Manejo de cartera con 4299 clientes con volumen financiero mayor a los 9 millones, realizando gestión de cobranza y el manejo de sus cuentas. Apoyo a los gerentes de agencias, realizando todas sus funciones, liderando equipos de trabajo.

Plataforma Comercial**2008 – diciembre 2010**

Encargada de la atención y asesoramiento de los clientes, atendiendo reclamos y manejo de bóveda, como encargada de las ventanillas.

Asistente Comercial**2004 – diciembre 2008**

Encargada de la parte operativa de las ventanillas, cuadro de cajas, venta de productos como tarjetas de crédito, seguros, cuenta de ahorros, depósitos y depósitos a plazo.

Tienda Departamental Ripley

Empresa departamental dedicada a la venta de vestuario y productos financieros.

Vendedora Integral**2002 – diciembre 2003**

Encargada exclusivamente de la atención de los clientes, asesoramiento de vestuario, manejo de caja y abastecimiento de mercadería.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas 2017-2019
Universidad ESAN

Diplomatura de Gestión del Talento en Europa 2019
Universidad Carlos III de Madrid y el IGS – RH – Paris.

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio 2018 -2019
Euroidiomas

DENISSE SELENE CORDOVA BRAVO

Dirección: Av. Separadora Industrial 2060 Dpto 102 la Molina

Teléfonos: 434 - 7116/986 - 667767

Correo [personal: selenebravo@gmail.com](mailto:selenebravo@gmail.com)



Magíster en Administración y Organización de Personas en ESAN, Contadora Pública con 19 años de experiencia en diversas industrias de origen internacional como: Panamericanos y Parapanamericanos - Lima 2019 (América), Servicios (Dinamarca), Retail y Financiera (México), Organismo de Conservación del Medio Ambiente (Suiza); en industrias nacionales como: Comercio (Grupo Romero y Grupo Mitsui), servicios (Maersk Perú) y alimentos (Grupo Sibarita); en las cuales he aportado con mi experiencia en áreas de Administración, Logística, Recursos Humanos y Finanzas; trabajando en Oxapampa, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Callao y Lima. Con comprobada habilidad para adaptarme a los cambios en corto tiempo, liderazgo, enfoque estratégico, trabajo en equipo y optimización de recursos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima 2019

Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y XVI Juegos Parapanamericanos.

Cluster Logistic Manager

2019 – a la fecha

Responsable de gestionar el abastecimiento, almacenamiento y distribución. Administrar y controlar el mobiliario y equipos. Administrar almacén, operarios y equipo de manipuleo. Elaborar plan operativo y procedimientos de abastecimiento. Con enfoque estratégico y un perfil de trabajo en equipo se pudo obtener información necesaria y estar preparados ante cualquier requerimiento futuro de nuestros clientes internos. Logramos ser considerados como el equipo de trabajo que siempre estuvo dispuesto a encontrar una solución ante cualquier inconveniente, propio de los juegos, un equipo que desconocía la frase: No Podemos.

MAFROX SA

Empresa productora de cárnicos, ubicada en Cerro de Pasco – Oxapampa

Jefe de Administración y Finanzas - Oxapampa

2018

Responsable de gestionar finanzas, contabilidad, recursos humanos, administración, logística, mantenimiento y servicios generales. Emisión de reportes mensuales a gerencia general y reportes trimestrales al directorio. Se repotenciaron los procesos de recursos humanos insidiendo en la necesidad de contar con perfiles profesionales requeridos para incrementar el volumen de producción. E implementar beneficios internos que aseguren la retención del personal.

Equilibra Perú SA – Grupo Romero y Mitsui

Empresa dedicada al comercio de fertilizantes

Coordinadora de Administración y Recursos Humanos

2017 – diciembre 2018

Responsable del abastecimiento de bienes y servicios, gestionar los procesos de recursos humanos, realizar actividades que motiven un adecuado clima laboral, responsable de administración y los servicios generales. Se logró seleccionar el personal requerido en un tiempo máximo de 1 semana, con un índice de rotación cero.

Fundación Ángeles de Esperanza

Organización sin fines de lucro, enfocado en brindar apoyo a las familias

Administradora

2014 – diciembre 2017

Responsable de la Logística y abastecimiento, la implementación y desarrollo de los proyectos, administración de los voluntarios, asegurar el financiamiento oportuno. Desarrollo del Plan Anual y Presupuestos. Se crearon he implementaron proyectos innovadores, logrando se abastecidos con nuevos donantes y ampliando nuestra capacidad de ayuda.

Elektra y Banco Azteca

Retail y banco con 36 locales a nivel nacional.

Jefe de Administración y Compras**2011 – diciembre 2014**

Abastecimiento de bienes y servicios, servicios generales, administración de seguros patrimoniales, asignación y control de activos y equipos asignados a los colaboradores y las tiendas y bancos a nivel nacional. Se ejecutó el primer Inventario de activos fijos a nivel nacional, designando responsables en cada locación, quienes fueron capacitados para la ejecución del inventario y la implementación de un control de activos constante.

Grupo Sibarita y Ron Pomalca

Fabricante de condimentos y licores

Jefe de Administración y Compras**2010 - diciembre 2011**

Responsable del abastecimiento de bienes y servicios, control de activos, de los servicios generales, administrar los seguros administrativos y patrimoniales. Supervisar el óptimo funcionamiento de las instalaciones. Se innovó en la adquisición de premios para los consumidores, adquiriendo productos novedosos para el canje, y con créditos superiores a los 30 días. Se generaron actividades de integración con clientes, fidelizándolos y asegurando el cierre de contratos semestrales.

A.P. Moller Maersk - ALCONSA

Naviera y de Almacenamiento de Contenedores.

Supervisora de Abastecimiento, Adm. y Mantenimiento**2006 – diciembre 2010**

Responsable del abastecimiento de bienes y servicios, administración de seguros patrimoniales y control de activos, mantenimiento de infraestructura, grifos, balanzas y servicios generales. Administrador de comedor y transporte de personal. Mantener permisos y licencias vigentes. Supervisión de recepción, fondos fijos y control documentario. Se generaron oportunidades de desarrollo profesional para el personal de limpieza, que contaban con estudios o experiencia laboral. Con ello se incrementó el compromiso del personal y fortaleció la equidad interna.

Coordinadora Administrativa

Administración de seguros patrimoniales, control de activos, mantenimiento de infraestructura, grifos, balanzas y servicios generales. Administrador de comedor y transporte de personal. Mantener permisos y licencias vigentes. Supervisión de recepción, fondos fijos y control documentario. Se lograron optimizar los recursos generando alianzas estratégicas con proveedores de la zona.

Analista de Cuentas por pagar

Responsable de la revisión y aprobación de las rendiciones de cuentas, registro en el sistema los comprobantes de pago, asegurar la programación de pagos, reembolsos y asignación de entregas a rendir cuenta.

World Wildlife Fund Inc

Organismo que vela por la conservación de la biodiversidad.

Tesorera - Lima

2002 – diciembre 2006

Responsable de pagos a terceros y al personal. Seguimiento y coordinación a los ingresos propios de los donantes. Responsable del presupuesto de los proyectos de WWF a nivel nacional. Revisión y aprobación de las rendiciones de cuentas por viáticos.

Coordinadora Administrativa – Madre de Dios y Pucallpa

Responsable del presupuesto del proyecto, abastecimiento, logística, administración, selección del personal, servicios generales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas
Universidad ESAN

2017-2019

Diplomatura de Gestión del Talento en Europa
Universidad Carlos III de Madrid y el IGS – RH – Paris.

2019

Ciencias Contables
2000
UNMSM

1996 –

OTROS ESTUDIOS

PADE Operaciones y Logística
Universidad ESAN

2009 – 2010

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Corel Draw, Photoshop – Nivel avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Organización y Dirección de Personas

Título de la tesis: Análisis y Evaluación de la Inteligencia Emocional como moderador de la relación entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional en Empleados del Sector Público Peruano.

Autoras: Barrenechea Galarza, Nataly Georgina Gaddy
Cordova Bravo, Denisse Selene
Loyola Del Castillo, Yuliana

Esta investigación explora la relación entre el Liderazgo Ético, la Inteligencia Emocional y el Compromiso Organizacional de los empleados del sector público peruano. Analiza el efecto de la Inteligencia Emocional como variable moderadora entre dicha relación. De esta manera, identifica si la efectividad del Liderazgo Ético depende de la Inteligencia Emocional del seguidor, es decir, si los jefes que tienen un estilo de Liderazgo Ético son más efectivos cuando su seguidor tiene un alto nivel de Inteligencia Emocional, y por consecuencia incrementa el Compromiso Organizacional del seguidor.

Para contextualizar el sector donde se desarrolló la investigación, se debe señalar que los fines de la función pública son el servicio a la nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, esta premisa sacada del artículo 3° de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública (Congreso de la República, 2002), establece cuáles son los fines de la Función Pública, ahora bien, como se traduce en resultados esta premisa, no solo se requiere de políticas

públicas adecuadas, sino también de líderes que concreten estas políticas, pero a la luz del contexto actual estos líderes no pueden avocarse a conseguir resultados sólo basados en criterios de eficiencia y eficacia, sino que también es necesario circunscribir estos resultados y conductas dentro de parámetros éticos.

Estos conceptos motivaron la presente investigación, hoy más que nunca se necesitan líderes, pero no cualquier líder, sino un líder ético, que enmarque la visión del Estado, la misión, los objetivos, y el propósito de servicio en sus colaboradores; influenciando, en éstos, el concepto de un trabajo significativo y ético. Esta idea se sostiene en una encuesta realizada por la Empresa Ipsos en el año 2016, donde los ciudadanos consideran que los funcionarios públicos no son honrados, pero el problema de honradez no es el único inconveniente encontrado sino también, la falta de eficiencia de los trabajadores es por eso que la investigación entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional resulta fundamental. Es así, que se concibe la idea de desarrollar una investigación sobre el análisis de los conceptos anteriormente descritos. Para tal efecto el grupo de tesis planteó los siguientes objetivos:

- Determinar si el Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Afectivo de los empleados.
- Establecer si el Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Normativo de los empleados.
- Analizar si el Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso de Continuidad de los empleados.
- Determinar si la Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Afectivo.
- Establecer si la Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Normativo.
- Analizar si la Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso de Continuidad.

- Determinar si la Inteligencia Emocional modera la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso Afectivo de los empleados.
- Establecer si la Inteligencia Emocional modera la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso Normativo de los empleados.
- Analizar si la Inteligencia Emocional modera la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso de Continuidad de los empleados.

En la primera etapa de esta investigación, se revisaron estudios previos que guardan relación con los objetivos descritos anteriormente, donde la compatibilidad entre la relación positiva entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional fue demostrada; otros donde se hace una revisión entre la relación de la Inteligencia Emocional del empleado y su Compromiso Organizacional. De la revisión de la literatura, se muestra que el sector público fue fuente de investigación de muy pocas de ellas. No existen investigaciones previas que estudien el efecto moderador de la Inteligencia Emocional en la relación del Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional en ningún sector.

Posteriormente, para determinar la factibilidad de los objetivos propuestos, se desarrolló una metodología de investigación no experimental, de tipo descriptivo correlacional y con enfoque cuantitativo - transversal. Los instrumentos usados para medir las variables en estudio fueron, la Escala de Liderazgo Ético – ELS, Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, adaptado por Arciniega y González, considerando sus tres dimensiones y la Escala de Inteligencia Emocional de Wong-Law, versión en español - WLEIS-S para la Inteligencia Emocional, adaptada por Extremera, Rey y Sánchez. Los instrumentos fueron aplicados a 400 trabajadores del sector público peruano, de los cuales 385 fueron completados correctamente. Alrededor del 52% de los encuestados eran hombres. El 70%, tenían una profesión universitaria. La experiencia laboral varió entre uno y 30 años. La modalidad de contratación que representa el 49% corresponde a empleados bajo la modalidad CAS.

Para el análisis de los datos se realizó lo siguiente, un análisis de confiabilidad de los instrumentos utilizados, que tuvo como resultados que el ELS presentara un alfa de Cronbach mayor a 0.94, que la Escala de Compromiso Organizacional presente un alfa de Cronbach de 0.89 y el WLEIS – S un alfa mayor a 0.92, seguido de un análisis de validez realizado a través de un análisis de componentes principales con rotación VARIMAX, generándose ocho (8) factores comprobándose que cada uno de esos factores corresponde a cada una de las dimensiones de los constructos.

Luego se realizó el análisis de regresión lineal múltiple, donde se obtuvo que existe una relación positiva entre los constructos de Liderazgo Ético del jefe y las dimensiones del Compromiso Organizacional del empleado, si bien respecto de la dimensión del Compromiso de Continuidad fue una relación débil sigue siendo significativa. Respecto de la Inteligencia Emocional también se encontró que existe una relación positiva entre la Inteligencia Emocional del empleado y dos (2) dimensiones del Compromiso Organizacional, que son Compromiso Afectivo y Normativo, respecto del Compromiso de Continuidad no se encontró una relación significativa, resultados que tienen sustento en la literatura revisada.

Respecto a la variable moderadora que es Inteligencia Emocional, se encontró que modera significativamente la relación, es decir, el Liderazgo Ético de los jefes es más efectivo cuando su seguidor tiene un alto nivel de Inteligencia Emocional, y por consecuencia incrementa el Compromiso Organizacional del seguidor en su dimensión Afectiva, respecto de las otras dos (2) dimensiones, que son Dimensión Normativa y de Continuidad se encontró que la Inteligencia Emocional no modera la relación entre Liderazgo Ético y las mencionadas dimensiones del Compromiso Organizacional.

Al haber usado un muestreo de tipo no probabilístico no se puede generalizar los hallazgos a toda la población de empleados del sector público peruano; sin embargo, se contó con una muestra significativa que permitió concluir resultados con fundamento. Para futuras investigaciones se recomienda usar un muestreo de tipo probabilístico que permita obtener resultados más amplios, parametrizando instituciones del estado peruano que puedan contar con mayor homogeneidad entre ellas y así generalizar los resultados.

También se recomienda emplear un instrumento creado y validado, en investigaciones anteriores o para el estudio en sí, que permita medir la percepción de la Inteligencia Emocional y el Compromiso Organizacional. Se midió la Inteligencia Emocional del empleado, debido a que existen estudios que demuestran que, la misma, puede influenciar en el Compromiso Organizacional del empleado, sin embargo, no existían suficientes estudios previos que la hayan considerado como una variable a evaluar dentro de sus investigaciones. Se considera que, para futuras investigaciones sería conveniente evaluar también la Inteligencia Emocional del jefe, ello permitiría poder contrastar cual de ambas influye más en el Compromiso Organizacional del empleado.

Palabras claves: Liderazgo Ético, Compromiso Organizacional, Inteligencia Emocional, entidades públicas, sector público, regímenes laborales.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación del estudio

Las últimas décadas han traído consigo casos de soborno y fraude en el mundo corporativo, lo que ha significado que empresas exitosas en su sector quiebren, sus líderes se encuentren en la cárcel, se generen pérdidas económicas, afectando así la economía mundial. Casos conocidos internacionalmente como Enron en el año 2000, Arthur Andersen en el año 2002, (Diario La Vanguardia 2016) y recientemente en Perú la constructora brasilera Odebrecht, relacionada con pagos y sobornos de 29 millones de dólares en promedio, entre los años 2005 y 2014. El caso Odebrecht, ha sacudido los cimientos de la clase política latinoamericana, con líderes políticos y funcionarios involucrados en el caso más grande de corrupción de América Latina, nuestro país no es ajeno a esta situación, la influencia que tuvo Odebrecht en la alta esfera política de Perú muestra los graves niveles de corrupción que desde hace años sufre el país, donde además han existido otras irregularidades que incluyen a jueces, legisladores y funcionarios públicos; teniendo a los últimos ex presidentes involucrados en los sobornos del consorcio brasileño.

En este contexto el estudio del Liderazgo Ético, sobre todo en el sector público resulta fundamental, porque la extensión de la corrupción en el Estado, por las nuevas características que viene adquiriendo en este último tiempo, lleva consigo efectos sumamente graves en la vida política, económica y social del país; según datos proporcionados por el Diario Gestión (2019), de los 31.2 millones de peruanos, solo el 16% tiene trabajo y está registrado en planilla, es decir 5.1 millones de peruanos, de estos 5.1 millones de peruanos están distribuidos, según su empleador, en el Estado (1.2 millones), en las empresas privadas (3.5 millones), con contrato CAS (218 mil), entonces podemos decir que el Estado es el mayor empleador, concentrándose en las entidades de los tres niveles de gobierno y a nivel nacional a la mayor cantidad de trabajadores.

Considerando este último dato, es relevante el estudio del Liderazgo Ético en las entidades del sector público y la influencia que puede tener en los resultados

conductuales de los trabajadores como el Compromiso Organizacional, satisfacción laboral e intención de rotación, entre otros. Ahora bien, numerosas investigaciones han dedicado mucha atención a la relación entre el comportamiento de liderazgo y el Compromiso de los empleados. Varios estudios encuentran una relación positiva entre las dos variables Kent y Chelladurai (2001; Leach, 2005; Pearce y Herbik, 2004; citado por Alkahtani, 2015). Según Stum (1999; citado por Alkahtani, 2015), el Compromiso de los empleados refleja la calidad de los estilos de liderazgo utilizados en la organización. Por lo tanto, es positivo pensar que el liderazgo tendría una correlación o relación estadísticamente significativa con el Compromiso Organizacional de los empleados.

Además de la voluntad de informar sobre la conducta poco ética de los empleados, la conducta ética del líder puede afectar las actitudes y comportamientos de los seguidores de una manera positiva. Como Brown et al. (2005; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019) que sugieren que los líderes éticos tienen un cierto impacto en el Compromiso de los empleados con su organización. En general, el Compromiso se refiere al grado de participación, identificación y apego emocional de los empleados con la organización Meyer y Allen (1991; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019), ya que muestra lealtad con los valores organizacionales, así como la satisfacción interna, según Meyer y Allen (1991; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019). Además, el Compromiso Organizacional es importante debido a que reduce la intención de rotación de los empleados, mejora el desempeño laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional, según Meyer et al. (2002; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019).

Como se indicó, el Liderazgo Ético puede influir en el Compromiso de los empleados hacia su trabajo en las organizaciones públicas, Blau (1964; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019) y la relación entre los líderes éticos y sus subordinados se fortalece en los intercambios sociales en lugar de los económicos; ya que estos intercambios se refieren a la afección y confianza recíprocas, mientras que los intercambios económicos son de naturaleza impersonal, (Brown y Treviño, 2006; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019).

Los líderes éticos pueden establecer una mejor relación ya que son más confiables, cuidan mucho a los subordinados y toman decisiones justas. De esta forma, mejoran la lealtad y el Compromiso entre los empleados. En línea con estas predicciones, algunos estudios recientes (Babalola et al., 2016; Lam et al. 2016; Lin et al. 2017; citado por Miao, Asif, Hussain y Jameel; 2019) confirmaron una fuerte asociación entre el Liderazgo Ético y la intención de los empleados de permanecer en organizaciones del sector público. Partiendo de la premisa, que el buen liderazgo es la llave para el buen funcionamiento del grupo de trabajo, gracias a ello, obtener mejores resultados y garantizar el bienestar de los trabajadores, contribuyendo a la buena marcha de la empresa.

Por otro lado, la Inteligencia Emocional, concepto ampliamente utilizado por los investigadores (Guy y Lee, 2015; citado por Lee, 2017), está formada por un conjunto de habilidades que son usadas para evaluar con precisión las emociones propias y de los demás, regular las emociones con el fin de lograr el estado deseado y usar dichas emociones para lograr el rendimiento esperado (Mayer y Salovey, 1997; citado por Alkahtani, 2015). En la actualidad, la Inteligencia Emocional se define desde diversas posturas, a partir de las cuales se han generado distintas definiciones, en términos generales, los modelos desarrollados de Inteligencia Emocional se han basado en tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia. Por ejemplo, el modelo de Goleman define las competencias como rasgos de personalidad, también pueden ser consideradas como componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse con los demás.

La literatura menciona que las organizaciones pueden obtener varios beneficios de la Inteligencia Emocional, beneficios tales como personas con niveles de estrés más bajos, mayor Compromiso Organizacional, creatividad, etc., que probablemente conduzcan a una mayor eficiencia (Druskat y Wolff, 2001; citado por Arfara y Samanta, 2016). Sin embargo, cómo aplicar la Inteligencia Emocional para mejorar aptitudes en el trabajo tales como el Compromiso Organizacional en la administración pública, no ha sido tan estudiado (Guy y Lee, 2015; citado por Lee, 2017).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar la influencia de la Inteligencia Emocional como moderador de la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) de los empleados del sector público peruano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar si el Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Afectivo de los empleados.
- Establecer si el Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Normativo de los empleados.
- Analizar si el Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso de Continuidad de los empleados.
- Determinar si la Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Afectivo.
- Establecer si la Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Normativo.
- Analizar si la Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso de Continuidad.
- Determinar si la Inteligencia Emocional modera la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso Afectivo de los subordinados.
- Establecer si la Inteligencia Emocional modera la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso Normativo de los subordinados.
- Analizar si la Inteligencia Emocional modera la relación entre el Liderazgo Ético de los jefes y el Compromiso de Continuidad de los subordinados.

1.3 Alcances

La tesis aborda los conceptos de Liderazgo Ético, Compromiso Organizacional e Inteligencia Emocional, revisando si existe una relación positiva entre el Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso Organizacional de los trabajadores en sus tres dimensiones, si existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional del empleado y su Compromiso Organizacional en sus tres dimensiones y si, la Inteligencia Emocional tiene influencia como variable moderadora en la relación entre Liderazgo Ético y las dimensiones del Compromiso Organizacional. Abarcando más de 50 entidades públicas a nivel nacional.

1.4 Justificación

Existen diversas definiciones elaboradas en torno al concepto de corrupción. Una de ellas es que la corrupción es la mala utilización de un bien público en beneficio privado, esta definición establecida por Peter Eigen, fundador de Transparencia Internacional, según Gonzales (2016), es una de las más utilizadas. Dicha institución, por su parte, planteó una definición más amplia al indicar que la corrupción “(...) se refiere a comportamientos por parte de funcionarios del sector público, ya sean políticos o servidores públicos, que los enriquece –a ellos mismos o a sus allegados- inapropiada o ilegalmente mediante el mal uso del poder que se les ha encomendado”. Adicionalmente, Kaufmann, (2015) señala que eliminar la corrupción permite triplicar el PBI per cápita de los países en desarrollo y de mejorar en la misma proporción los esfuerzos gubernamentales por elevar el analfabetismo y la competitividad de sus economías.

Desde la perspectiva de la Defensoría del Pueblo, los actos de corrupción implican el mal uso del poder público, es decir, el incumplimiento de los principios del buen gobierno, los preceptos éticos de la sociedad, que, además, tienen el propósito de obtener beneficios indebidos para quien actúa o para terceros en perjuicio del bienestar general.

El Código Penal peruano, aprobado mediante el Decreto Legislativo N° 635 (1991), en el Capítulo II Delitos cometidos por funcionarios públicos, Título XVIII Delitos contra la Administración Pública, del Libro II Parte Especial – Delitos, sanciona conductas que constituyen actos de corrupción, como aquéllas que generan riesgo para su ocurrencia como consecuencia del indebido funcionamiento del aparato estatal a través de sus agentes.

Partiendo de esta definición, el contexto político y público actual, no solo peruano sino también a nivel de Latinoamérica, demuestra que la corrupción, la primacía de intereses personales o grupales, así como algunos casos de conductas alejadas de ciertos estándares éticos, pueden suceder dentro de cualquier sector y ámbito profesional. Por lo tanto, es necesario abrir una nueva vía de investigación y análisis de estos fenómenos en el contexto organizacional.

Este contexto es el que ha motivado la investigación realizada, debido a que se considera que el Liderazgo Ético facilita el desarrollo de las personas, el Compromiso de las personas con el líder y con los propósitos organizativos y sociales. Kouzes y Posner en el año 1996 llegaron a la conclusión de que cuando las personas perciben que sus directivos tienen una elevada credibilidad, es mucho más probable que: estén orgullosos de decir a otros que forman parte de la organización, tengan un fuerte sentido de equipo, encuentren coherencia entre sus propios valores y los de la organización. Cuando la gente percibe que sus superiores tienen escasa credibilidad, es mucho más probable que: produzcan sólo si se los vigila de cerca, estén motivados primariamente por el dinero, en público hablen bien de las organizaciones, pero en privado no piensen lo mismo y consideren la posibilidad de buscar otro empleo si la organización comienza a tener problemas.

El estudio del Liderazgo Ético debe formar parte de los estudios que tienen como objetivo alcanzar la mejora del Compromiso de los empleados. Considerando que la relación entre Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional ha sido largamente estudiada, es que se consideró incluir una tercera variable y de la revisión realizada se verificó la importancia que tiene la Inteligencia Emocional, puesto que está considerada como el conjunto de habilidades que permiten a una persona generar,

reconocer, expresar, comprender y evaluar sus propias emociones y las de los demás en orden para guiar el pensamiento.

Un meta- análisis, realizado por Miao, Humphrey y Shanshan (2017), donde se analiza la Inteligencia Emocional y las actitudes en el trabajo, destaca que la Inteligencia Emocional puede influir de manera positiva en las tres actitudes laborales más importantes: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intenciones de Rotación. En consecuencia, la Inteligencia Emocional puede tener una fuerte influencia en cómo los empleados interpretan y reaccionan ante eventos laborales (Breux, Munyon, Hochwarter, y Ferris, 2009; Weiss, 2002; citado por Miao, Humphrey & Shanshan, 2017).

Diversas investigaciones han estudiado la relación entre Liderazgo Ético y Compromiso, Compromiso e Inteligencia Emocional e incluso relacionan los estilos de liderazgo o el liderazgo transformacional, el Compromiso Organizacional y la Inteligencia Emocional, sin embargo, no se les relaciona con el Liderazgo Ético. Por lo expuesto el grupo de tesis busca enfocarse en el sector público, conociendo si la Inteligencia Emocional cumple un papel moderador entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional.

1.5 Limitaciones

Las limitaciones que se hallaron para el presente estudio fueron:

- La falta de estudios que integren los tres (3) conceptos con la relación propuesta:
i) Inteligencia Emocional como moderador de la relación entre ii) Liderazgo Ético y iii) Compromiso Organizacional, habiendo encontrado estudios que integran la relación descrita, pero utilizando el concepto de Liderazgo Transformacional o Estilos de Liderazgo en vez de Liderazgo Ético. Las investigaciones revisadas se centran en la dimensión afectiva del Compromiso, obviando las otras dos dimensiones.

- La investigación de los conceptos está enfocada en organizaciones del sector privado y no se ha encontrado tantas investigaciones en la Administración Pública.
- La utilización de cuestionarios de autoinforme para medir la Inteligencia Emocional y Compromiso Organizacional; sin embargo, la justificación de su uso radica en que son instrumentos probados y se ha demostrado su confiabilidad en numerosos estudios.
- La falta de información estadística actualizada y oficial sobre la población del sector público.
- Respecto a la variable moderadora hay numerosas investigaciones que consideran la evaluación de la Inteligencia Emocional del líder y no del subordinado, que es la evaluación que se ha considerado en el presente estudio.

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Descripción del Sector Público

La investigación se ha centrado en el sector público, y uno de los motivos por los que se ha considerado este sector, es la limitada publicación de investigaciones que tengan como preocupación temas relevantes para el contexto público; adicionalmente, el panorama político actual se ha visto convulsionado por el caso de la constructora brasileña Odebrecht que involucra una gran cantidad de líderes políticos y funcionarios públicos.

El presupuesto del sector público para el Año Fiscal 2019 - Ley N° 30879, (Congreso de la República, 2018), establece la aprobación del presupuesto anual de gastos para el año fiscal 2019 por el monto de S/ 168 074 407 244, 00 (Ciento sesenta y ocho mil setenta y cuatro millones cuatrocientos siete mil doscientos cuarenta y cuatro y 00/100 Nuevos Soles), véase la tabla 2.1:

Tabla 2.1 Presupuesto 2019 por categorías presupuestales

Categorías del gasto	Proyecto de Presupuesto	
	2019	
	Monto S/.	Part. %
Gasto corriente	108,780,369,466.00	65%
Gasto de capital	44,216,331,873.00	26%
Servicio de la deuda	15,077,705,905.00	9%
Total	168,074,407,244	100

Autor: Congreso de la República

Obra: Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019

Año: 2018

Tabla 2.2 Presupuesto 2019 por categoría y genérica del gasto

Generica del gasto	Gastos corrientes	Gastos de capital	Servicio de la Deuda	Total
Reserva de contingencia	3,506,232,142.00	998,849,763.00		4,505,081,905.00
Personal y obligaciones sociales	48,062,235,565.00			48,062,235,565.00
Pensiones y otras prestaciones sociales	12,943,114,280.00			12,943,114,280.00
Bienes y servicios	34,011,821,625.00			34,011,821,625.00
Donaciones y transferencias	4,174,255,315.00	9,754,689,866.00		13,928,945,181.00
Otros gastos	6,082,710,539.00	85,421,257.00		6,168,131,796.00
Adquisición de activos no financieros		32,990,125,715.00		32,990,125,715.00
Adquisición de activos financieros		387,245,272.00		387,245,272.00
Servicios de la deuda pública			15,077,705,905.00	15,077,705,905.00
Total Genéricas	108,780,369,466.00	44,216,331,873.00	15,077,705,905.00	168,074,407,244.00

Autor: Congreso de la República

Obra: Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019

Año: 2018

Tabla 2.3 Presupuesto 2019 por porcentaje del gasto corriente

Generica del gasto	Gastos corrientes	Part %
Reserva de contingencia	3,506,232,142.00	3.22%
Personal y obligaciones sociales	48,062,235,565.00	44.18%
Pensiones y otras prestaciones sociales	12,943,114,280.00	11.90%
Bienes y servicios	34,011,821,625.00	31.27%
Donaciones y transferencias	4,174,255,315.00	3.84%
Otros gastos	6,082,710,539.00	5.59%
Adquisición de activos no financieros		
Adquisición de activos financieros		
Servicios de la deuda pública		
Total Genéricas	108,780,369,466.00	100.00%

Autor: Congreso de la República

Obra: Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019

Año: 2018

De la tabla 2.2, se puede ver que, dentro del concepto de gasto corrientes, se incluye el rubro referido a gastos de personal y obligaciones sociales y en la tabla 2.3, se visualiza el porcentaje que representa este concepto que es del 44.18%.

Asimismo, en el informe referido a Características del sector público peruano publicado en febrero del año 2016, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, informa la evolución del número de servidores civiles del periodo 2004 al 2014, véase la tabla 2.4:

Tabla 2.4 Evolución de servidores públicos 2004 – 2014

Servidores civiles, 2004 - 2014		
Año	N° de servidores (en miles de personas)	% respecto del total de la PEA ocupada
2004	1,026	7.9%
2005	1,013	7.7%
2006	1,086	7.9%
2007	1,225	8.6%
2008	1,235	8.5%
2009	1,302	8.8%
2010	1,292	8.6%
2011	1,360	8.9%
2012	1,413	9.1%
2013	1,382	8.8%
2014	1,405	9.0%

Autor: SERVIR

Obra: Informe Características del Servicio Civil Peruano

Año: 2016

Si bien, son datos del año 2014, da una idea de que el Estado es el empleador que reúne a la mayor cantidad de trabajadores en sus tres niveles de gobierno, en este punto es donde radica la importancia de desarrollar estudios en este sector que, según datos del 2014, representa al 9% de la PEA ocupada.

2.2 Contexto de reformas del Sector Público

A partir del año 1990, se tienen documentados cuatro intentos de reforma del servicio civil. El primer intento de reformas realizado entre los años 1990 y 1992 busco redefinir el Estado y reducir su tamaño, determinándose seis medidas según los datos señalados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el Informe el Servicio Civil Peruano:

- La primera fue reducir al personal y los ceses colectivos a través de evaluaciones y un programa de compra de renuncias. Estas evaluaciones, no tenían criterios claros, y propiciaron los ceses colectivos.
- La segunda medida fue el cierre del ingreso a la carrera administrativa, contemplado en la Ley de presupuesto del año 1992 para mantener bajo control el gasto de personal.

- La tercera medida fue en el año 1993, con la creación del régimen laboral de la actividad privada, siendo uno de los cambios más importantes en el marco normativo laboral la dación de la Ley de fomento del empleo - Decreto Legislativo N° 728 (Poder Ejecutivo, 1991), que tuvo como finalidad otorgar flexibilidad al marco legal que tenía como una de sus características la rigidez en materia de trabajo y se buscaba propiciar una legislación más flexible.
- La cuarta medida fue los servicios no personales como una nueva forma de contratación para suplir las necesidades de contratación de personal, puesto que se tenía prohibido incorporar personal permanente en ellas. El uso de esta modalidad de contratación de personal en el Estado comenzó a proliferar desde los años 90, siendo que en el 2004 representaba el 10% del total de servidores públicos activos.
- La quinta medida fue la utilización de modalidades de contratación a través del PNUD y el FAG (Fondo de Apoyo Gerencial) para contratar funcionarios de alto nivel y personal que preste servicios profesionales y técnicos.
- La sexta medida fue, la aprobación de conceptos no remunerativos como mecanismo alternativo que permitiera un incremento de los ingresos de los trabajadores bajo el régimen laboral público administrativo. El concepto más significativo como CAFAE tampoco contribuyó a ordenar los ingresos de los trabajadores ya que el mismo se daba de manera discrecional y no homogénea en las entidades públicas. Según los datos proporcionados en el Informe el Servicio Civil Peruano (SERVIR, 2012).

El segundo intento de reformas fue en los años 1995-1997 y apuntaba a modernizar el Estado, otorgar flexibilidad y simplificar los sistemas administrativos mediante la desregulación para de esta manera, lograr que el aparato estatal sea más eficiente. No obstante, la finalidad, esta reforma no recibió apoyo político, porque se consideraba que incrementaría el gasto en las planillas, puesto que se tenía previsto sincerar los contratos SNP y convertirlos en contratos laborales. Por estas razones, la reforma en este periodo se redujo a la aprobación de proyectos de ley, referidos a la contratación

y adquisiciones realizadas por el Estado, el servicio diplomático y la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en casos de parentesco.

El tercer intento de reformas se dio desde el año 2000 al 2006 y tenía como contexto una desconfianza generalizada de la ciudadanía en sus instituciones, requiriéndose la creación de espacios de concertación de políticas públicas para superar esta desconfianza y tratar de hacer más eficiente el aparato estatal. Es así, que en el año 2002, se inició un nuevo proceso de modernización y descentralización del Estado. Promulgándose en el año 2004 la Ley Marco del Empleo Público – Ley N° 28175 (Congreso de la República, 2004) como norma transversal para el empleado público, que implicaba un único régimen para los empleados y también una clasificación nueva de los grupos ocupacionales. Esta ley requería la implementación de políticas conexas, las mismas que no se llevaron a cabo por considerar que habría un incremento del gasto de la planilla pública o variaciones en la política remunerativa.

A la fecha existen 15 regímenes laborales en las entidades, entre generales y especiales, que generan desorden en la administración porque cada régimen implica distintos deberes y derechos para los servidores públicos.

En el año 2008, se inició la actual reforma del servicio civil, ya que, al no contar con políticas de recursos humanos, se tiene un servicio civil desestructurado y desordenado puesto que no se contaba con una gestión de recursos humanos en el Estado, Informe del Servicio Civil Peruano (SERVIR, 2012). A la fecha existen más de 500 normas sobre el servicio civil, más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, más de 400 reglas diferentes que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos.

El Estado emplea alrededor de 1 millón 400 mil servidores y, en promedio, 42 mil personas ingresan a trabajar al Estado cada año a pesar de las normas de austeridad, tampoco se tiene una previsión de las necesidades de personal que responda a un diagnóstico.

2.3 Regímenes Laborales en el Sector Público

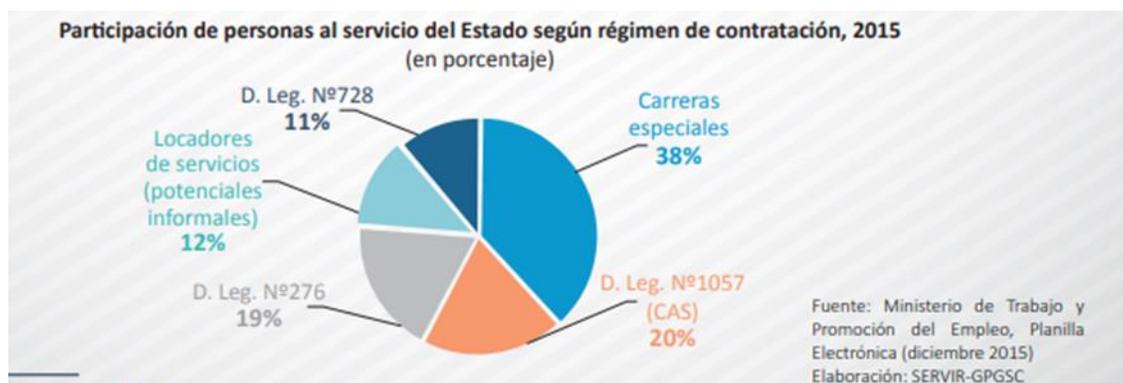
Se considera apropiado hacer referencia a los regímenes laborales que coexisten en el sector público peruano, al ser una característica única del sector. Una de las características del sector según el Informe el Servicio Civil Peruano (SERVIR, 2012), es la coexistencia de diversos regímenes laborales, actualmente, coexisten 15 regímenes laborales, 102 escalas remunerativas y más de 400 formas de pago. Casi la mitad de los trabajadores estatales pertenecen a carreras especiales, entre los que figuran los médicos, maestros y policías. El 19% se encuentra en el ámbito del Decreto Legislativo 276, (Poder Ejecutivo, 1984) el más antiguo y a través del cual perciben una remuneración menor al promedio, mientras que un 20% está en el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios - CAS, caracterizado por su vigencia temporal y la ausencia del pago de gratificaciones o CTS. Solo el 11% de funcionarios estatales es parte del régimen de la actividad privada y goza de beneficios, para mejor comprensión se presenta las figuras 2.1 y 2.2 elaboradas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil:

Figura 2.1 Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú



Autor: SERVIR
 Obra: El Servicio Civil Peruano
 Año: 2012

Figura 2.2 Participación de personas al servicio del Estado

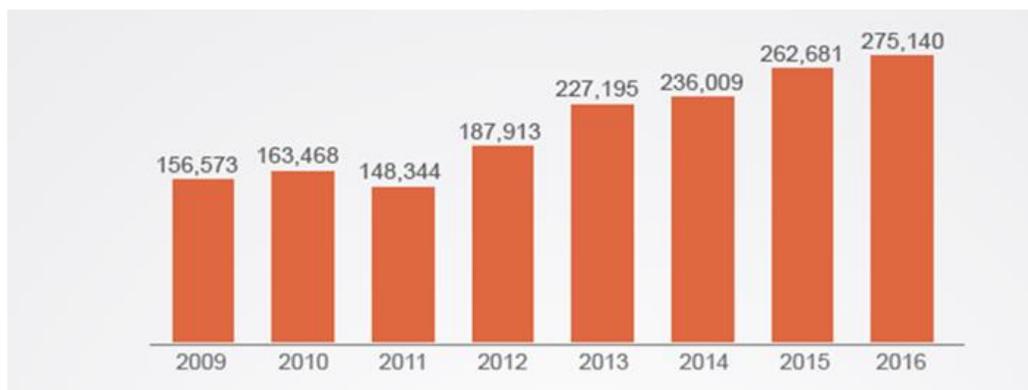


Autor: SERVIR
Obra: El Servicio Civil Peruano
Año: 2012

Ahora, si bien existe una gran cantidad de regímenes, existen 3 que son los que engloban a la mayor cantidad de trabajadores.

- Decreto Legislativo N° 276, (Poder Ejecutivo, 1984) que es el régimen público que es de naturaleza estatutaria y se rige por los principios del derecho administrativo.
- Decreto Legislativo N° 728, (Poder Ejecutivo, 1997) régimen privado que es de naturaleza contractual y está regido por el derecho laboral, los criterios y reglas aplicables a unos y otros no son intercambiables y no se pueden aplicar por extensión o analogía.
- Decreto Legislativo N° 1057, (Poder Ejecutivo, 2008) el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS) fue creado en el año 2008 para solucionar la problemática generada por la proliferación de los contratos por servicios no personales (SNP). El régimen CAS constituye una modalidad especial de contratación laboral privativa del Estado, se regula por el Decreto Legislativo N° 1057 y sus modificatorias, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales, y tiene carácter transitorio. Este régimen surgió como un régimen temporal, sin embargo, ha tenido un crecimiento constante, teniendo al año 2016 más de 275 mil servidores contratados bajo este régimen, véase la figura 2.3.

Figura 2.3 Evolución del número de servidores civiles CAS, 2009-2016



Autor: SERVIR

Obra: Informe Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios

Año: 2017

Esta proliferación de regímenes genera situaciones disímiles, por ejemplo, que, en la misma entidad, para los mismos cargos, trabajen personas con diferentes regímenes, y por ende diferentes beneficios sociales, pero realizando la misma actividad, lo que compromete uno de los temas escogidos por el grupo de tesis como parte de la investigación, el Compromiso Organizacional.

Si bien en estricto no forma parte de las modalidades de contratación laborales, existe una modalidad de contratación usual en el Sector Público denominada Locación de Servicios, según el Informe *El Reto de la Formalidad en el Sector Público Peruano* publicado por SERVIR (2017), al 2015 existían más de 170 mil personas naturales contratadas bajo la modalidad de locación de servicios en el sector público. Esta modalidad se rige por el Código Civil (Poder Legislativo, 1984) totalmente autónoma y por ende sin ningún beneficio laboral, no obstante ello, según el Informe de SERVIR, bajo la modalidad mencionada se contratan indebidamente trabajadores, que realizan labores de forma subordinada, y a pesar de ello, no están registradas en planilla bajo ningún régimen laboral y, por tanto, no acceden a beneficio laboral alguno (vacaciones, aguinaldos, compensación por tiempo de servicios, seguridad social en salud y pensiones, entre otros).

A la fecha, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y la aprobación y aun en implementación Ley del Servicio Civil (Congreso de la República, 2013), no ha podido corregir este desorden, siendo sus avances en la implementación de un

“único régimen” para el sector público realmente limitados, tampoco se ha presentado una incidencia para reformar las políticas de recursos humanos, que ha traído como consecuencia un servicio civil desestructurado y desordenado producto del desorden normativo en materia de gestión de recursos humanos en el Estado.

Otro problema identificado por la Autoridad Nacional del Servicio civil en la Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el sector público (2016), es que las entidades a través de sus Oficinas de Recursos Humanos no están generando el cambio de cultura de la gestión de recursos humanos en el Estado, que se limita a cumplir un rol administrativo en vez de enfocarse en el desarrollo del servidor, esto aunado a la proliferación de regímenes que implican diferentes marcos normativos para el desarrollo del servidor, impiden el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los colaboradores del sector público.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS

3.1 Liderazgo Ético

Según Brown, Treviño y Harrison (2005), los líderes deben ser una fuente importante de orientación ética para los empleados, sin embargo, no se cuenta con una amplia investigación que se enfoque en la dimensión ética del liderazgo. No obstante, ello, Brown et al (2005) identificaron tres constructos en el comportamiento organizacional que tienen el potencial de superponerse con el Liderazgo Ético, como es el liderazgo transformacional y liderazgo carismático; la honestidad del líder y el trato considerado o justo.

La dimensión ética del liderazgo que más se ha revisado está referida a los componentes del liderazgo carismático o transformador, debido a que según Burns (1987; citado por Brown et al; 2005) los líderes transformadores inspiran a sus seguidores a alinear sus propios sistemas de valores con principios morales importantes. Sin embargo, varios investigadores sugieren que los líderes transformadores y carismáticos pueden ser poco éticos, Bass, (1985, citado por Brown et al, 2005), si, por ejemplo, están motivados por el egoísmo en lugar del altruismo (Bass, 1998; Howell, 1988; Howell y Avolio, 1992; citado por Brown et al, 2005).

Gini, (1998; citado por Brown et al, 2005) sugiere que los líderes éticos establecen estándares claros y responsabilizan a los empleados por seguirlo, que son características claves del liderazgo transaccional. Finalmente, Treviño et al. (2003, citado por Brown et al, 2005) descubrieron que los líderes éticos utilizan procesos de tipo transaccional en la influencia a los seguidores, como es el establecimiento de normas, la evaluación del desempeño, establecen recompensas y castigos para responsabilizar a los seguidores por la conducta ética, junto con algunas características del liderazgo transformacional.

La honestidad del líder está referida a que el líder dice la verdad, es íntegro, es decir su comportamiento está basado en principios y es confiable según Den Hartog, House, Hanges, Ruiz Quintanilla y Dorfman (1999, citado por Brown et al, 2005).

Según lo indicado pareciera que el Liderazgo Ético equivale a los rasgos descritos, pero Howell y Avolio (1992; citado por Brown et al, 2005) encuentran que la honestidad era solo una de muchas características que diferencia a los líderes carismáticos éticos y poco éticos; asimismo, Treviño, Hartman y Brown (2000) indicaron que la honestidad y la confiabilidad contribuyen a un solo aspecto del Liderazgo Ético.

Respecto al trato considerado o justo, Treviño et al (2000) indican que los comportamientos de los líderes que reflejan una preocupación por las personas contribuyen a la percepción del Liderazgo Ético, sin embargo, el Liderazgo Ético va más allá, debido a que incluye la toma de decisiones basadas en principios, establecen expectativas éticas para los seguidores y también al uso de recompensas y castigos para sancionar a los seguidores por incumplimientos a la conducta ética.

Entonces se tiene que los líderes éticos usan enfoques de liderazgo transformacional y transaccional para influir en el comportamiento de los seguidores. También el Liderazgo Ético está relacionado con otros estilos de liderazgo y características que tienen los líderes, pero ninguna de estos, como el liderazgo transformador, carismático, honestidad del líder, trato considerado y justo del líder, es lo suficientemente amplio como para abarcar todo lo que es un líder ético. Estas construcciones además pueden tener un sesgo de deficiencia cuando se equipara con el Liderazgo Ético por sí mismo, según Schwab (1980; citado por Brown et al, 2005).

3.1.1 Definición de Liderazgo Ético

Si bien se podría esbozar un concepto, para comprender mejor a que se refiere el Liderazgo Ético y los resultados que genera, debe estar asociado con una base teórica, Brown et al. (2005) propusieron que este concepto se entendería mejor desde la perspectiva del aprendizaje social propuesta por Bandura (1977, 1986).

Esta teoría indica que los líderes influyen en la conducta ética de los seguidores a través del modelado, según Bandura (1986; citado por Brown et al, 2005) todo lo que se puede aprender mediante la experiencia directa también se puede aprender mediante la experiencia indirecta, es decir mediante la observación del comportamiento de los demás y sus consecuencias. Los empleados pueden aprender que comportamientos son

los deseados, cuales se recompensan y cuales se castigan a través del modelado de roles. Los líderes son una fuente importante de este modelado, por el estado jerárquico que ostentan en la organización, el poder inherente que tienen para afectar el comportamiento y los resultados de los demás y también por su capacidad de controlar las recompensas.

Para que el modelado de roles resulte efectivo se requiere que la atención se enfoque en el modelo y el comportamiento que se está modelando, el atractivo del modelo es un medio importante para canalizar la atención. Para que los líderes sean vistos como líderes éticos que logran influir en la conducta ética de los empleados, deben ser modelos éticos legítimos y creíbles. Ahora, en virtud de la posición en la jerarquía los líderes son generalmente observados y pueden centrar la atención de los seguidores en mensajes y comportamientos particulares.

Treviño (2003), descubrió que los líderes éticos llaman la atención de los seguidores al hacer que los mensajes éticos destaquen en los contextos organizacionales.

Ahora, los empleados prestan atención a los comportamientos que son recompensados y castigados (Arvey y Jones, 185; Kanfer, 1990; Treviño, 1992; citado por Brown et al., 2005), y las recompensas y castigos contribuyen a modelar la efectividad. Entonces, según Treviño et al. (2003), los líderes éticos se convierten en modelos de aprendizaje social al recompensar la conducta apropiada y disciplinar la inapropiada y al hacerlo de una manera que se percibe como justa.

Entonces se puede decir que los líderes éticos son modelos de conducta ética que se convierten en objetivos de identificación para sus seguidores. Para que estos líderes sean percibidos como líderes éticos e influyan en los resultados relacionados con la ética, deben ser percibidos por los seguidores como atractivos, creíbles y legítimos, deben presentar una conducta que se considera normativamente apropiada (por ejemplo, apertura y honestidad) están motivados por el altruismo (trato a los empleados de manera justa y considerada), también atraen la atención del seguidor al mensaje ético al tener comunicaciones explícitas y usan refuerzos para apoyar mensajes éticos.

De acuerdo con Brown et al. (2005; citado por Loi et al., 2014), un líder ético es tanto una persona moral como un administrador moral. Como persona moral, un líder ético participa en un comportamiento normativo apropiado, como la honestidad,

muestra consideración hacia los demás y trata a los empleados de manera justa y respetuosa. Como gerente moral, un líder ético comunica de manera proactiva mensajes morales y éticos a sus seguidores y utiliza recompensas y disciplina para promover una conducta ética (Brown y Treviño, 2006).

El grupo de tesis ha decidido tomar el concepto de Brown, Treviño y Harrison (2005), como concepto del Liderazgo Ético, que indica que es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dichas conductas a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones.

Dicho concepto está alineado con el concepto base, con el cual se creó el instrumento de medición ELS (Ethical Leadership Scale), el cual fue utilizado para la presente investigación.

3.2. Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional es uno de los temas de interés en los estudios organizacionales, verificándose variada investigación en los aspectos que forman y mantienen el Compromiso de los empleados con su organización. Las investigaciones realizadas sobre este constructo inician a partir del año 1960 y se incrementan en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos, (Becker, 1960; Blau y Scott, 1962; Grusky, 1966; Hrebiniak y Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Dubin, Champoux y Porter, 1975; Steers 1977; citado por Betanzos et al, 2006).

Según Betanzos et al, (2006), el Compromiso Organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen, 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou, 1991). Asimismo, como variable antecedente se ha estudiado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn y Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

3.2.1. Definición de Compromiso Organizacional

Si bien no se tiene una definición común de Compromiso Organizacional debido a que diferentes autores proporcionan diferentes definiciones para el constructo, se indica que el Compromiso Organizacional se refiere a la creencia y disposición de los empleados a trabajar de acuerdo con los objetivos y valores de la organización, y sus contribuciones van más allá de lo requerido por la organización (Allen & Meyer, 1990; 1996; 1997; Coetzee et al., 2014; Mowday, Steers y Porter, 1979; Özdem, 2012; citado por Mitonga – Monga & Cilliers, 2016).

Aunque se han revisado varias definiciones de Compromiso Organizacional, cada una comparte la opinión de que el Compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación de un empleado con su organización y tiene implicaciones para que ese empleado continúe siendo miembro de la organización (Meyer y Allen, 1997; citado por Farahani, Taghadosi y Behboudi, 2011).

El Compromiso Organizacional se entiende como una actitud que se evidencia en la buena disposición del empleado hacia el trabajo, en la buena voluntad y el sentido de lealtad con la empresa. Se caracteriza por tres aspectos: i) una fuerte creencia y aceptación de los valores y metas organizacionales, ii) el deseo por ejercer un esfuerzo considerable en favor de la organización y iii) un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización, (Mowday, Steers y Porter, 1997; citado por Cortina, 2015).

El Compromiso Organizacional refleja las relaciones de un empleado con una organización y tiene implicaciones para la decisión de mantener la membresía (Meyer y Allen, 1997; citado por Turker, 2008). Las personas acuden a organizaciones con algunas necesidades, habilidades y expectativas. Esperan trabajar en un entorno donde puedan usar sus habilidades y satisfacer sus necesidades. Si una organización brinda estas oportunidades a sus empleados, el nivel de Compromiso Organizacional también puede aumentar (Vakola y Nikolaou, 2005; citado por Turker, 2008).

El grupo de tesis ha decidido tomar el modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), que sugiere que el individuo puede experimentar de manera simultánea varias formas de Compromiso hacia la organización: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad. Dicho concepto está alineado con el

concepto base, con el cual se creó el instrumento de medición de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, si bien el grupo de tesis utilizará la versión adaptada por Arciniega y Gonzalez, que será utilizada para la investigación.

3.2.2. Dimensiones del Compromiso

La literatura revisada sobre Compromiso Organizacional, indica que existen diferentes dimensiones (facetas) del Compromiso. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el Compromiso Organizacional ni tampoco su número (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Frutos, Ruiz y San Martín, 1998; Gracia, et al., 2001; Cooper-Hakin et al., 2005; citado por Betanzos et al, 2006).

Sin embargo, la literatura en general menciona tres tipos de Compromiso Organizacional los cuales se basan en diferentes constructos teóricos, debido a que lo que tradicionalmente ha diferido entre las definiciones de Compromiso Organizacional es la naturaleza del estado psicológico que se describe.

Para reconocer estas diferencias, (Meyer y Allen, 1991; citado por Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011) desarrollaron un modelo de Compromiso Organizacional de tres componentes. El primer componente es el Compromiso Afectivo, que se refiere al apego emocional de un empleado hacía, la identificación con, y participación en una organización, (Meyer y Allen, 1991; citado por Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011). El siguiente componente es el Compromiso de Continuidad, que se refiere a las percepciones de los empleados sobre los costos asociados con el abandono de una organización. El último componente es el Compromiso Normativo, que se refiere a los sentimientos de obligación de un empleado de permanecer en su organización.

3.2.2.1. Compromiso Afectivo.

Desde la teoría del vínculo Afectivo, el Compromiso se define como una actitud que expresa la unión emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que la organización alcance sus metas

y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización (Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974; citado por Betanzos, 200 et al., 2006). Así los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Steers 1977; Porter, et al., 1974; citado por Betanzos et al, 2006). Mowday, Steers y Porter (1979; citado por Betanzos et al, 2006) lo definen como: “la fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular”. Meyer et al. (1993; citado por Betanzos et al, 2006) la consideran como el componente Afectivo del Compromiso Organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización.

El Compromiso Afectivo es el deseo de seguir siendo miembro de una organización debido a un vínculo emocional con la organización (Allen y Meyer, 1990; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015). El Compromiso Afectivo se conceptualiza como "un estado psicológico que caracteriza la relación de un empleado con su organización". Los empleados comprometidos "se identifican, participan y disfrutan de la membresía en la organización". Las personas con fuertes Compromisos Afectivos se identifican con la organización y están más comprometidas con la consecución de sus objetivos.

El grupo de tesis ha decidido tomar el concepto propuesto por De Frutos, Ruiz y San Martín (1998), como concepto de la dimensión del Compromiso Afectivo, que indica que el Compromiso Afectivo está referido a la disposición o adhesión emocional del individuo hacia la empresa, por la cual la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia. Se trata de una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998; citado por Cortina, 2015).

Dicho concepto está alineado con el concepto base, con el cual se creó el instrumento de medición del Compromiso Afectivo elaborado por Arciniega y Gonzalez, 2006, que está basado en la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, 1997, que será utilizado para la investigación.

3.2.2.2. Compromiso Normativo

Desde la perspectiva de atribución se define al Compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985; citado por Betanzos et al, 2006). Dentro de esta categoría entraría la dimensión normativa ya que expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982; citado por Betanzos et al, 2006).

Porter y Steers, 1973 y Penley y Gould (1988; citado por Betanzos et al, 2006) incluyeron el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del Compromiso actitudinal. En el Compromiso actitudinal de acuerdo con el modelo de Meyer et al., (1993; citado por Betanzos et al, 2006), se considera otro elemento del Compromiso basado en el sistema de valores del trabajador (Becker, 1960; citado por Betanzos et al, 2006), el cual, al igual que el Compromiso Afectivo es de naturaleza emocional y está inmerso en un fuerte sentido de obligación de una persona con cierto curso de acción (Allen et al., 1990; Wiener 1982; citado por Betanzos et al, 2006). Este tipo de Compromiso se conoce como Compromiso Normativo donde el empleado asume que tiene la obligación de ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización. El Compromiso Normativo implica que el empleado buscará cumplir con su organización no sólo porque está contratado, sino porque cree que esto es lo correcto. El empleado con un alto Compromiso Normativo se enfocará a cumplir con las metas de la organización, pero también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social. En el Compromiso Normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo.

Entonces se puede indicar que el Compromiso Normativo es un deseo de seguir siendo miembro de una organización debido a un sentimiento de obligación (Allen y Meyer, 1990; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015). Meyer y Herscovitch, 2001; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015, definieron el Compromiso Normativo como "la mentalidad de que uno tiene la obligación de seguir un curso de acción relevante para un objetivo". (Meyer y Parfyonova, 2010; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015) creen que el Compromiso Normativo tiene dos caras: "deber moral y obligación endeudada".

El Compromiso Normativo existe cuando los empleados tienen la sensación de que permanecer en la organización es lo "correcto" o "moral". Por lo tanto, los empleados con un fuerte Compromiso Normativo permanecen en la organización porque deberían hacerlo.

El grupo de tesis ha decidido tomar el concepto propuesto por Wiener (1982), como concepto de la dimensión del Compromiso Normativo, que indica que es la disposición del individuo a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud con la empresa, lo cual se expresa en un sentimiento de obligación moral de continuar con la organización a la que se pertenece, (Wiener, 1982; citado por Cortina, 2015). Dicho concepto está alineado con el concepto base, con el cual se creó el instrumento de medición del Compromiso Normativo elaborado por Arciniega y Gonzalez, 2006, que está basado en la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, 1997, que será utilizado para la investigación.

3.2.2.3. Compromiso de Continuidad

Becker (1960; citado por Betanzos et al, 2006) lo definió como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa colaborando en una empresa porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas que son un incentivo para permanecer en la organización (Becker, 1960; Alutto, Hrebiniak, y Alonso, 1973; Farrell y Rusbult, 1981). A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de Continuidad.

Entonces se considera que el Compromiso de Continuidad es el deseo de seguir siendo miembro de una organización debido a la conciencia del costo asociado con su abandono (Allen y Meyer, 1990; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015). (Meyer y Herscovitch, 2001; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015) describieron el Compromiso de Continuidad como "la percepción de que sería costoso descontinuar un curso de acción". Por lo tanto, los empleados continúan trabajando en la organización porque necesitan hacerlo (Meyer y Allen, 1991; citado por Yahaya & Ebrahim, 2015). El Compromiso de Continuidad está asociado con lo que los empleados han proporcionado a la organización en el pasado. Los actos de comportamiento pasados

hacen que los empleados se comprometan con la organización. Recíprocamente, el Compromiso de Continuidad se presenta cuando los empleados sienten que obtendrán beneficios si se quedan y que incurrirán en costos si se van. Por ejemplo, los empleados pueden disfrutar de altos salarios y otros beneficios relacionados con la antigüedad laboral si permanecen en su organización actual, pero dichos beneficios pueden perderse si se mudan a otra organización.

Por lo tanto, el Compromiso de Continuidad es el resultado de las apuestas paralelas y la falta percibida de opciones para empleos alternativos fuera de la organización (Allen y Meyer, 1990; Becker, 1960; Powell y Meyer, 2004; citados por Yahaya & Ebrahim, 2015).

La teoría de Becker (1960) establece que una persona se compromete por una decisión individual, lo que conlleva a que realice inversiones como aportar su esfuerzo, para obtener posibles beneficios que brinda su empresa como una pensión o jubilación y dejarlo le significaría una pérdida. De esta forma, si el empleado se compromete con la empresa debido a sus acciones, o si lleva a cabo comportamientos extraordinarios en favor de la organización (como trabajar después de su horario de trabajo) aparece el Compromiso. Esto se entiende como una persistencia conductual, puesto que la conducta de Compromiso realizada bajo unas condiciones particulares afecta su reaparición (permanencia).

El grupo de tesis ha decidido tomar el concepto propuesto por Becker (1960), como concepto de la dimensión del Compromiso de Continuidad, que indica que el Compromiso de Continuidad se refiere a una disposición del individuo a permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario. Estos costos pueden ser financieros o no financieros (Becker, 1960; citado por Cortina, 2015). Dicho concepto está alineado con el concepto base, con el cual se creó el instrumento de medición del Compromiso de Continuidad elaborado por Arciniega y González, 2006, que está basado en la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, 1997, que será utilizado para la investigación.

3.2.3. Consecuencias atribuidas al Compromiso Organizacional

Las investigaciones realizadas establecen como consecuencias deseables atribuidas a los altos niveles de Compromiso Organizacional, un mayor esfuerzo, una mayor satisfacción laboral, una disminución del absentismo y una mayor retención (Morrow, 1993; citado por Juaneda, y Gonzales, 2007).

En esta investigación se considera el Compromiso Organizacional como un constructo multidimensional, integrado por el Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y de Continuidad. Diversas investigaciones sugieren que las personas con bajos niveles de Compromiso no ponen el máximo esfuerzo en el trabajo y la misión de la organización y están más preocupadas por conseguir éxito personal y también tienen más probabilidades de verse a sí mismas como personas externas y no como miembros a largo plazo de la organización.

Es así que los empleados con un alto Compromiso Organizacional se dan cuenta de sí mismos como parte integral de la organización. De manera similar, Steers (1977; citado por Juaneda y Gonzales, 2007) descubrió que el Compromiso de los empleados está directamente relacionado con la rotación de la empresa. También estableció que los empleados más comprometidos desean despedirse de la organización a un nivel mínimo y los empleados altamente comprometidos, a su organización, trabajan arduamente en el desempeño de sus tareas que aumentarán su actitud positiva hacia la organización y esto finalmente aumentará la productividad de la organización que resulta en un mayor desempeño organizacional. Sobre la base de estos argumentos para la presente investigación, el Compromiso Organizacional se toma como una variable dependiente para el Liderazgo Ético.

3.3. Inteligencia Emocional

3.3.1. Definición de Inteligencia Emocional

El concepto Inteligencia Emocional está estrechamente relacionado con otros dos conceptos: inteligencia y emoción, los cuales tienen significados consensuales para la mayoría de los psicólogos. Inteligencia implica la capacidad de comprender la información, mientras que la emoción es una respuesta coordinada ante el entorno.

Inteligencia Emocional sería entonces, la capacidad de razonar sobre las emociones, así como la capacidad de usar los sentimientos, emociones e información emocional para ayudar al razonamiento (Mayer, Roberts, Barsade, 2008; citado por Vigoda-Gadot y Meisler, 2010).

La Inteligencia Emocional es definida como, el conjunto de habilidades que permiten a una persona generar, reconocer, expresar, comprender y evaluar sus propias emociones y las de los demás en orden para guiar el pensamiento y la acción que satisfacen con éxito las demandas ambientales y presiones (Mayer, Roberts y Barsade, 2008; Mayer y Salovey, 1997; citado por Miao, Humphrey y Shanshan, 2017).

Una definición revisada por Mayer y Salovey sugiere que la Inteligencia Emocional implica la capacidad de percibir con precisión, evaluar y expresar emociones; la capacidad de acceder y/o generar sentimientos que facilitan el pensamiento; la capacidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la capacidad de regular las emociones para promover emociones y crecimiento intelectual (Mayer y Salovey, 1997, p.10; citado por Miao, Humphrey y Shanshan, 2017).

La Inteligencia Emocional se puede equiparar con una lista de rasgos tales como motivación de logro, flexibilidad, felicidad y autoestima. Otros estudiosos encontraron que la adición de tales rasgos es preocupante, y se preguntó si una conceptualización teóricamente sólida de la Inteligencia Emocional podría identificarse (Locke 2005; citado por Miao, H. Humphrey y Shanshan, 2017). Sin embargo, existe un consenso de que la Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de llevar a cabo con precisión un razonamiento sobre las emociones y la capacidad de usar sentimientos, emociones, y conocimiento emocional para mejorar el pensamiento.

El grupo de tesis ha decidido tomar el concepto de Mayer y Salovey (1997), como concepto de Inteligencia Emocional, el cual indica que la Inteligencia Emocional, con el fin de promover emociones y crecimiento intelectual, es la capacidad de percibir emociones, acceder y generar emociones para ayudar al pensamiento, comprender las emociones y el conocimiento emocional, regular reflexivamente las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.

Dicho concepto está alineado con el concepto base, con el cual se creó el instrumento de medición de Inteligencia Emocional, la Escala de Inteligencia

Emocional de Wong-Law, en versión en español, el WLEIS-S, que fue utilizado para la presente investigación.

3.3.2. Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Para determinar las dimensiones de la Inteligencia Emocional, el grupo de tesis se ha basado en las dimensiones que evalúan el instrumento de autoinforme WLEIS-S, del cual se hablará más adelante:

- La auto emoción, la capacidad individual de comprender y expresar las emociones sin dificultad.
- Evaluación de la emoción de otros, la capacidad para poder reconocer adecuadamente las emociones de las personas a nuestro alrededor.
- Uso de la Emoción, la capacidad de orientar las emociones hacia la realización de acciones productivas.
- Regulación de la emoción, la capacidad para modular las emociones

3.3.3. Inteligencia Emocional y su relación con el liderazgo

- Los líderes que conocen y manejan sus sentimientos, logran mostrar control y dedican más tiempo a la toma de decisiones con el fin de lograr la satisfacción de los demás, podrían ser un modelo para sus seguidores, debido a que, atraen su confianza y respeto.
- Aquellos líderes que tienen enfoques Afectivos más altos podrían reconocer las expectativas de sus seguidores y considerarlas para estimularlos y motivarlos.
- Los líderes que muestran Inteligencia Emocional alta, prestan especial atención a las capacidades y habilidades de los demás, lo que a su vez es signo de una buena gestión, (Barling, 2000; citado por Farahani, Taghadosi y Behboudi, 2011)

3.3.4. Inteligencia Emocional y su relación con el Compromiso Organizacional

La Inteligencia Emocional debe relacionarse positivamente con la satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional, y estar negativamente relacionado con las intenciones de rotación, los individuos emocionalmente inteligentes son capaces de regular sus emociones, lo que significa que es menos probable que abandonen una

organización debido a los choques emocionales y, por lo tanto, puede haber reducido las intenciones de rotación y presentar mayor integración organizativa (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001; Mitchell y Lee, 2001; citado por Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003).

Del mismo modo, esperaríamos que la Inteligencia Emocional prediga positivamente el Compromiso Organizacional, ya que los empleados ven el trabajo como un instrumento para lograr su trabajo y metas. Sin embargo, la contratación de personas con un alto índice de Inteligencia Emocional no significa que las organizaciones estén libres de sus obligaciones de reducir el estrés y la tensión en el lugar de trabajo y mejorar en general las condiciones de trabajo. Las organizaciones con valores pueden aumentar el Compromiso de los empleados y reducir las intenciones de rotación (Abbott, White y Charles, 2005; citado Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003). Igualmente, importante, las organizaciones que perciben que apoyan a sus empleados tienen empleados más comprometidos (Loi, Hang-Yue y Foley, 2006; citado Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003).

3.4. Modelo del presente estudio

Según Brown, Treviño y Harrison (2005), el Liderazgo Ético debe promover ir más allá del deber, porque cuando los empleados son tratados de forma justa por el líder en el que confían, es probable que piensen en su relación con el líder y la organización en términos de intercambio social (Blau, 1964) en lugar del intercambio económico y es probable que correspondan a este trato justo ayudando a la organización de varias maneras.

Por lo que, el modelo del estudio a utilizar está basado en la teoría del intercambio social, según Cropanzano y Mitchell (2005) esta teoría del intercambio social se encuentra entre los paradigmas conceptuales más influyentes para comprender el comportamiento en el lugar de trabajo. Sus raíces se remontan al menos a la década de 1920 (por ejemplo, Malinowski, 1922; Mauss, 1925), uniendo disciplinas como la antropología (por ejemplo, Firth, 1967; Sahlins, 1972), la psicología social (por ejemplo, Gouldner, 1960; Homans, 1958; Thibault y Kelley, 1959) y sociología (Blau,

1964). Aunque han surgido diferentes puntos de vista sobre el intercambio social, los teóricos coinciden en que el intercambio social implica una serie de interacciones que generan obligaciones (Emerson, 1976). Dentro del intercambio social, estas interacciones generalmente se ven como interdependientes y contingentes en las acciones de otra persona (Blau, 1964), también enfatiza que estas transacciones interdependientes tienen el potencial de generar relaciones de alta calidad.

Uno de los principios básicos de la teoría del intercambio social es que las relaciones evolucionan con el tiempo en compromisos de confianza, leales y mutuos. Para hacerlo, las partes deben cumplir con ciertas reglas de intercambio. Las reglas de intercambio forman una definición normativa de la situación que se forma entre los participantes o que adoptan en una relación de intercambio (Emerson, 1976, citado por Cropanzano y Mitchell, 2005). De esta manera, las reglas y normas de intercambio son las pautas de los procesos de intercambio.

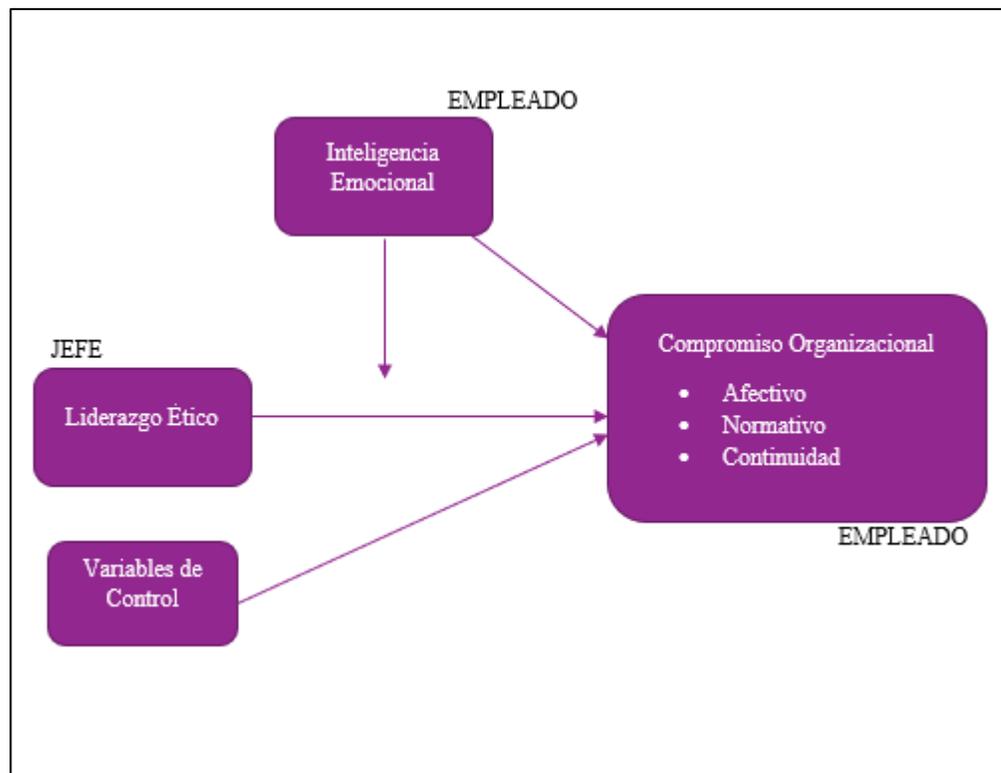
Esta teoría, según Vera y Gálvez (2016), explica las relaciones entre los jefes y sus subalternos, señalando que, en su forma más básica, estas relaciones se fundamentan en la norma de reciprocidad, la cual según Gouldner (1960; citado por Vera y Gálvez, 2016) consiste en la preferencia que un jefe y su subalterno tienen para mantener un balance entre lo que dan y reciben en su relación organizacional. Esta reciprocidad se puede manifestar en dos tipos de intercambio: el económico, es decir, aquellas de carácter contractual, y el social, que se refiere a las relaciones voluntarias que generan una expectativa de retorno futuro.

Esta teoría (Blau 1964; Gouldner 1960; citado por Hassan, Wright y Yukl; 2014) proporciona información sobre cómo el Liderazgo Ético puede influir en el Compromiso de los seguidores con su grupo de trabajo y organización. Brown y Treviño (2006; citado por Hassan et al., 2014) señalaron que la relación entre líderes éticos y seguidores probablemente se caracteriza por intercambios sociales más que económicos. Los intercambios económicos son en gran medida impersonales, mientras que los intercambios sociales se basan en el afecto mutuo, la confianza y la reciprocidad (Blau 1964; Gouldner 1960; citado por Hassan et al., 2014). Debido a que los líderes éticos son confiables, se preocupan por el bienestar de sus seguidores y toman decisiones justas, es probable que desarrollen relaciones de alta calidad con sus

seguidores; esto, a su vez, es probable que influya en los seguidores para que correspondan mostrando lealtad al líder y compromiso con el grupo de trabajo y la organización que representan. De acuerdo con estas expectativas, un estudio de Ko y Hur (2014; citado por Hassan et al., 2014) mostró una correlación positiva entre la confiabilidad del gerente y la intención de los empleados públicos de permanecer en su organización. Algunos estudios recientes también encontraron una conexión positiva entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional subordinado (Beerli et al. 2013; Hassan et al. 2013; citado por Hassan et al., 2014), pero estos estudios se basaron en medidas autoinformadas de Compromiso Organizacional.

Esta teoría es la que da sustento al modelo propuesto que comprende la relación entre el Liderazgo Ético, Inteligencia Emocional y las dimensiones del Compromiso Organizacional y la variable moderadora que es la Inteligencia Emocional, véase figura 3.1:

Figura 3.1 Diseño de la relación 1



Fuente: Capítulo III de la presente tesis.
Elaborado por: Grupo de tesis

3.5. Hipótesis de investigación

Existe literatura sobre la influencia de los estilos de liderazgo y el Compromiso Organizacional (Avolio, 2004; Bass y Avolio, 1990; Conger y Kanungo, 1994; Rowden, 2000; citado por Abuzaid, 2018). Sin embargo, según Abuzaid (2018) se han publicado pocos estudios que se centran principalmente en cómo el comportamiento ético de un líder está relacionado con el nivel de Compromiso de un empleado con una organización (Brown y Trevino, 2006; citado por Abuzaid, 2018) sugieren en sus propuestas de investigación que los comportamientos éticos de liderazgo pueden contribuir a la satisfacción laboral de los seguidores, pero también es probable que contribuyan a su Compromiso Organizacional (Raymond et al., 2015; citado por Abuzaid, 2018) encontró una relación entre el comportamiento de Liderazgo Ético y el Compromiso Afectivo.

En la investigación *Perceived ethical leadership in relation o employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo* de Jeremy Mitonga-Monga y Frans Cilliers (2016), se encontró que el Compromiso Afectivo fue predicho por el Liderazgo Ético (orientación ética, poder compartido y equidad). Por lo tanto, si los empleados perciben que sus líderes son éticos, es decir, comunican las expectativas con respecto al cumplimiento de las normas éticas, aclaran los objetivos de desempeño, involucran a los seguidores en la toma de decisiones y tratarlos de manera justa. Estarán apegados psicológica y emocionalmente a la organización (Ismail y Daud, 2014; citado por Mitonga y Cilliers, 2016).

Respecto a los resultados obtenidos sobre el Compromiso Normativo este fue predicho por el Liderazgo Ético (orientación de las personas, la orientación ética, el intercambio de poder, la integridad y la equidad, y la aclaración de roles). Los empleados que perciben que sus líderes son éticos, es decir, que promueven y recompensan la conducta ética, los involucran en la toma de decisiones, cumplen las promesas, los tratan con justicia, respeto y honestidad y aclaran los objetivos de desempeño: los empleados se sentirán obligados a permanecer en la organización. Estos hallazgos confirman estudios previos (Ko y Hur, 2014; Miao, Newman, Schwarz y Xu, 2013; Ram y Prabhakar, 2011; citado por Mitonga y Cilliers, 2016).

En el paper *Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations* de Sedat Çelik, Bekir Bora Dedeoğlu, Ali İnanir (2015), encontraron que cuando se analizó la Tabla 2 – Resultados del modelo de medición, se vio que los índices de ajuste con respecto al modelo estructural están en un nivel aceptable, concluyendo que el Liderazgo Ético tiene un efecto positivo en el Compromiso Organizacional en la dimensión de Compromiso Afectivo.

En la investigación *Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers Of Non-Profit Organizations* de Paula Benevene, Laura Dal Corso, Alexandra Falco, Francesca Carluccio y María Luisa Vecina (2018), se planteó la hipótesis 1b, que formulaba que el Liderazgo Ético se relaciona positivamente con el Compromiso Afectivo de los voluntarios, en el modelo planteado por los autores, encontraron que el Liderazgo Ético está asociado directa y positivamente con el Compromiso Organizacional Afectivo ($\beta=0.22, p<0.01$), confirmando la hipótesis 1b.

Sobre la base de lo anterior, y según el paper *The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan* de Ahmad Nasser Abuzaid (2018), y acorde a los objetivos de investigación, señalados en el capítulo anterior, y las relaciones que buscamos encontrar, representadas en el modelo de estudio, este trabajo de investigación plantea hallar las siguientes hipótesis:

H₁: El Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Afectivo de los empleados.

H₂: El Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Normativo de los empleados.

Respecto al Compromiso de Continuidad, los resultados encontrados en las investigaciones son muy variados, por ejemplo en la investigación *Perceived ethical leadership in relation to employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo* de Jeremy Mitonga-Monga y Frans Cilliers (2016), se encontró que el Compromiso de Continuidad fue predicho por la orientación de las personas, la orientación ética, la aclaración de roles, la integridad y el intercambio de

poder. Esto implica que cuando los líderes actúan éticamente, es decir, se preocupan por los intereses del grupo, promueven una conducta ética, aclaran responsabilidades y objetivos de desempeño, y son consistentes en sus palabras y hechos, los empleados estarán comprometidos e inclinados a permanecer en la organización. Estos hallazgos confirman investigaciones previas (Ezirim, Nwibere y Emecheta, 2012; citado por Mitonga y Cilliers, 2016).

Sin embargo, en la investigación *The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan* de Ahmad Nasser Abuzaid (2018), la relación predicha entre el Compromiso de Continuidad y el Liderazgo Ético no se encontró en el estudio y la hipótesis 2 no fue respaldada en el análisis. Los resultados mostraron que el Compromiso de Continuidad no se correlacionó significativamente con el Liderazgo Ético percibido de los gerentes de los encuestados. La implicación de esta investigación es que el Liderazgo Ético no está relacionado significativamente con el Compromiso de Continuidad. El Compromiso de Continuidad también se ha descrito como un tipo de relación costo-beneficio que un empleado tiene con una organización (Meyer y Allen, 1991; citado por Nasser, 2018).

Si bien los hallazgos son inconsistentes, se considera que el Liderazgo Ético promueve que los empleados se comprometan con las organizaciones, por eso planteamos la siguiente hipótesis:

H₃: El Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso de Continuidad de los empleados.

Las personas emocionalmente inteligentes son aquellas personas que se centran en la resolución, porque poseen rasgos optimistas y positivos que les permiten hacerlo (Abraham, 1999; citado por Shafiq y Rana, 2016). Los trabajos en todas las organizaciones tienen dificultades y desafíos cotidianos que resultan en la insatisfacción de los empleados, frente a estas dificultades y desafíos, las personas que tienen niveles más altos de Inteligencia Emocional no les gusta culpar a su organización por sus sentimientos de insatisfacción y desequilibrio. Por lo tanto,

también intentaran emplear su Inteligencia Emocional y llegaran a conocer los medios para evitar las emociones y sentimientos negativos.

En la investigación *Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan* de Muhammad Shafiq y Rizwan Akram Rana (2016), se encontró que los resultados de la investigación demuestran que existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional de los profesores universitarios y tres componentes del Compromiso Organizacional. Los maestros que tenían niveles más altos de Inteligencia Emocional mostraron mayores grados de Compromiso Afectivo y Normativo con la organización donde estaban empleados. Estos hallazgos son respaldados por Carmeli, (2003; Naderi y Sodani, 2010; citado por Shafiq y Rana, 2016). Estos estudios han identificado la relación de la Inteligencia Emocional con los componentes Afectivo, de Continuidad y Normativo del Compromiso Organizacional. Los resultados del estudio muestran una relación positiva y estadísticamente significativa de la Inteligencia Emocional con los componentes del Compromiso Organizacional, por lo tanto, demuestra esta noción de que los maestros que poseen mayores grados de Inteligencia Emocional están unidos afectivamente a la organización empleadora, desarrollan buenas relaciones de trabajo, son tolerantes, enfrenta el trabajo emocional o la presión emocional y puede manejar los sentimientos y emociones extrañas sin perder el temperamento. El personal emocionalmente inteligente muestra un grado moderado de Compromiso de Continuidad y tiende a permanecer con la organización. El Compromiso de Continuidad es el apego de un empleado a la organización empleadora en la que se preocupa por sus inversiones y logros y espera llevar a cabo estos logros hasta el momento de la jubilación o de abandonar la organización. En otras palabras, es egocéntrico y lleva consigo con la misma organización para su propio beneficio material. El Compromiso Normativo con la organización empleadora también puede verse afectado positivamente por la Inteligencia Emocional, y las personas se sienten obligadas y moralmente ligadas a su organización.

Sobre la base de lo anterior, y acorde a los objetivos de investigación, señalados en el capítulo anterior, y las relaciones que buscamos encontrar, representadas en el modelo de estudio, este trabajo de investigación plantea hallar las siguientes hipótesis:

H4: La Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Afectivo.

H5: La Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Normativo.

Respecto a la relación de Inteligencia Emocional y el Compromiso de Continuidad se han encontrado resultados no concluyentes, en el paper *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers*, de Carmeli (2003), se sugirió que las personas emocionalmente inteligentes sabrían cómo evitar las emociones disfuncionales y utilizarlas de forma adaptativa para aliviar los sentimientos de frustración. Además, en el nivel principal, las personas están más motivadas por el grado en el que están conectadas emocionalmente con su trabajo y por el grado en que su trabajo les proporciona experiencias tales como alegría, emoción, sorpresa y frustración (Ashforth y Humphrey, 1995; citado por Carmeli, 2003), por tanto se espera que la Inteligencia Emocional aumente el nivel de Compromiso Afectivo con la organización y disminuya el nivel de Compromiso de Continuidad y presentaron las siguientes hipótesis, H2a: Existe una relación positiva entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso organizacional Afectivo de los altos directivos y H2b: Existe una relación negativa entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso organizacional continuo de los altos directivos. Los resultados obtenidos en esta investigación demostraron que cuando los gerentes tienen una alta Inteligencia Emocional, tienden a desarrollar un alto Compromiso Afectivo en la organización para la que trabajan, por otro lado H2b, no fue compatible ya que la relación entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso de Continuidad no fue significativo ($b=0.12$, $p=n$).

Si bien los hallazgos son inconsistentes, la hipótesis planteada se sustenta en que el personal emocionalmente inteligente muestra un grado moderado de Compromiso de Continuidad y tiende a permanecer en la organización, por lo que el trabajo de investigación busca hallar la siguiente hipótesis:

H₆: La Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso de Continuidad.

La relación entre los estilos de liderazgo utilizados por los líderes y el Compromiso Organizacional de los empleados puede ser moderado por el grado de Inteligencia Emocional que tienen los líderes. Existe una relación muy significativa entre las emociones, inteligencia y Compromiso Organizacional donde la Inteligencia Emocional de los líderes aumenta el Compromiso Organizacional de los empleados (Mohamadkhani y Nasiri Lalardi, 2012; citado por Hussein, 2016).

Si bien de la revisión de literatura realizada no se encontraron investigaciones que integren el modelo propuesto, hemos revisado el siguiente estudio: *An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran* de Farahani, Taghadosi y Behboudi (2011), que tenía como objetivo el análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y el Compromiso organizacional con el enfoque en la Inteligencia Emocional. Llegando a la conclusión de existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el Compromiso organizacional, el coeficiente de regresión se encuentra en 0.046. Esta cantidad muestra una relación positiva y significativa. También encontraron que la Inteligencia Emocional modera la relación de liderazgo transformacional y Compromiso organizacional, cuya cuantificación se ubica en 0.026 en el punto de vista estadístico que representa una relación positiva y significativa.

Adicionalmente, se revisó la investigación denominada *Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables* de Priyanka Jain and Taranjeet Duggal (2018) esta investigación señala que un factor organizativo clave y determinante del Compromiso organizacional es el liderazgo, es decir la calidad de la relación entre el líder y los empleados alienta a los empleados a comprometerse con su organización, también indica que la Inteligencia Emocional es la capacidad de percibir emociones, acceder y generar emociones para ayudar al pensamiento, comprender las emociones y el conocimiento emocional, y regular reflexivamente las emociones para

promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997; citado por Jain y Duggal, 2018). Según Gardner y Stough (2002; citado por Jain y Duggal, 2018) la Inteligencia Emocional se ha propuesto como una construcción imperativa capaz de proporcionar nuevas ideas sobre cómo se puede entender y ejecutar mejor el liderazgo en entornos organizacionales existentes. Asimismo, Taboli (2013, citado por Jain y Duggal, 2018) indican que los empleados que no pueden evaluar y controlar sus emociones y sentimientos tienen una menor cantidad de Compromiso organizacional.

Por lo tanto, a la luz de lo anterior, el tercer grupo de hipótesis se desarrolló de la siguiente manera:

H₇: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y Compromiso Afectivo de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional de los empleados.

H₈: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y Compromiso Normativo de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional de los empleados.

H₉: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y Compromiso de Continuidad de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional de los empleados.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología empleada a lo largo de este estudio, el cual está comprendido por: diseño de la investigación, determinación de la muestra, los instrumentos, el procedimiento de la recolección de datos y los análisis estadísticos.

4.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es un estudio cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, ya que se analiza la certeza de las hipótesis formuladas. Es de carácter no experimental puesto que no se manipularon las variables de forma deliberada y sólo fueron estudiadas tal como se presentan en el contexto de estudio y no se construyó ningún tipo de situación predefinida para llevar a cabo el análisis; en este caso se recolectaron los datos de trabajadores de varias entidades públicas.

Es de tipo transversal debido a que se recolectaron los datos en un sólo momento con una medición y tiempo único, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En el presente estudio se aplicaron encuestas en días diferentes, por dos (2) semanas.

4.2 Determinación de la muestra

La unidad de análisis de nuestro de estudio es el trabajador de una entidad pública, considerando que el Estado cuenta con entidades a nivel nacional con sus características culturales, económicas y sociales propias, para determinar los sujetos de estudios de dicha población, se optó por realizar una muestra por conveniencia.

4.3 Muestra

El tema de investigación amerita trabajar con grupos numerosos de participantes, por lo cual se dificultaría realizar cuestionarios a todo el grupo. Considerando que la población escogida es el sector público peruano y no se tienen datos oficiales de la

cantidad de personas que trabajan en el estado, sino estimaciones realizadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil al año 2014 que indicaba que se esperaba tener más de un 1 millón 400 mil trabajadores en las diferentes modalidades de contratación, sin considerar a las personas que prestan servicios en las modalidades de locación de servicios o recibo por honorarios, se ha considerado trabajar con una población desconocida, teniendo el siguiente proceso de muestreo, véase la figura 4.1.

Figura 4.1 Proceso de muestreo

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Autor: Mateu E. & Casal J.
Obra: Tamaño de la muestra
Año: 2003

En donde:

Z = Nivel de confianza.

P = Probabilidad de éxito, o proporción esperada.

Q = Probabilidad de fracaso.

D = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Obteniendo como resultado, después de aplicar la fórmula, véase la figura 4.2.

Figura 4.2 Cálculo de muestra

$$n = \frac{(1.96) (1.96) \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05) (0.05)}$$
$$n = 384$$

Autor: Mateu E. & Casal J.
Obra: Tamaño de la muestra
Elaboración: Grupo de Tesis

4.4 Medición

Los tres (3) cuestionarios adoptaron el formato de respuesta tipo Likert de cuatro (4) puntos. Se pidió a los encuestados que marcaran la respuesta que mejor representara sus creencias.

4.5 Los instrumentos

4.5.1 Instrumento del Liderazgo Ético:

Luego de revisar diversas investigaciones donde se mide el Liderazgo Ético de los jefes desde la percepción de los empleados el grupo de tesis decidió aplicar el Ethical Leadership Scale (ELS) como instrumento de medición del Liderazgo Ético, a continuación, un resumen de los instrumentos más utilizados para medirlo:

Tabla 4.1 Comparativo de cuestionarios de Liderazgo Ético

Autor	Perspectiva teorica de LE del Autor	Instrumento	Variable Medible
Brown & Treviño etal., 2005.	Esta herramienta ha sido aplicada en diversos estudios y se ha evidenciado que guarda una correlación positiva con el constructo de liderazgo transformacional, especialmente con la dimensión de influencia idealizada.	ELS (Ethical Leadership Scale)	1) Trato Justo. 2) Comunicación de Valores. 3) Honestidad 4) Hacer lo correcto
Craig & Gustafson, 2002	Mide la relación positiva entre la integridad percibida y la demostración de los comportamientos de un líder transformador	Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)	1) Confianza 2) Egocentrismo 3) Honestidad 4) Grado de Maldad.
Riggio, Zhu & Reina, 2015	Se encuentra la relacion con el liderazgo transformacional y otra medida de liderazgo ético recientemente desarrollado	Leadership Virtues Questionnaire (LVQ)	1) Prudencia 2) Fortaleza 3) Justicia 4) Templanza
Unda,2013.	En dicho cuestionario que tiene como objetivo medir el grado de liderazgo ético de dirigentes y mandos intermedios de todo tipo de organizaciones, subyacen dentro del concepto de Liderazgo Ético y Eficaz, éstas son: ética, emocional y técnicoformativa.	En el año 2013 con el MOMUCLE	1) Etica 2) Emocional 3) Técnicoformativa

Fuente: Documentos revisados

Elaboración: Grupo de tesis

El ELS creado por Brown, Treviño y Harrison (2005); permite analizar la percepción de ética en la organización a través de la confiabilidad, honestidad e integridad de sus jefes, como lo transmiten, si se preocupan por los demás y, cuando toman decisiones, es fiel a sus valores y si predica el trato justo.

Brown y Treviño (Brown et al. 2005; citado por Khan, Javed, 2018) indican que el instrumento ELS que desarrollaron para medir el Liderazgo Ético "es coherente con la perspectiva teórica que se propuso y captura la amplitud de la construcción de Liderazgo Ético".

Otra investigación realizada en la Universidad de Dumlupınar (Turquía) para saber las percepciones de maestros sobre los directores, utilizó el instrumento ELS, encontrando un coeficiente de fiabilidad de 0.93, determinando que el cuestionario era bastante confiable. El instrumento ELS es consistente con la propuesta teórica perspectiva y captura la amplitud de lo ético. El instrumento demuestra alta confiabilidad, con variables consistentes. Además, usando el ELS se encontró un acuerdo sustancial entre los miembros del grupo de trabajo sobre el Liderazgo Ético de los jefes inmediatos. A pesar de la amplitud de la construcción, la medida es relativamente corta, diez ítems, y se puede incorporar fácilmente en la investigación de encuestas.

El instrumento para medir el Liderazgo Ético, fue traducido por la investigadora Iliana Paez Gabriunas, PhD, a partir de la Escala de Liderazgo Ético de (ELS) de Brown et al., (2005) y revisado por un traductor oficial en el año 2011. Existe una investigación que valida la traducción del cuestionario que se va utilizar, llamado *When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia* de Paez y Salgado (2016).

La tabla 4.2 presenta los ítems de la escala de medición del Liderazgo Ético:

Tabla 4.2 Escala de Liderazgo Ético

Numero	Ítem
1	Mi jefe escucha lo que los trabajadores tienen que decir.
2	Mi jefe sanciona a los trabajadores que violan los estándares éticos.
3	Mi jefe se comporta de manera ética.
4	Mi jefe tiene presente los asuntos de interés de los trabajadores
5	Mi jefe toma decisiones justas y equilibradas.
6	Mi jefe es una persona en la que se puede confiar.
7	Mi jefe conversa con sus trabajadores asuntos de principios o ética en las organizaciones.
8	Mi jefe da ejemplos en términos de ética, de cómo hacer las cosas de manera correcta.
9	Mi jefe define el éxito no sólo por los resultados sino también por los medios como se han obtenido.
10	Cuando mi jefe toma decisiones, pregunta: ¿Qué es lo correcto que se debe hacer?

Fuente: Iliana Paez

Año: 2011

4.5.2 Instrumento del Compromiso Organizacional

Se realizó una revisión de los siguientes instrumentos que miden el Comportamiento Organizacional, a fin de determinar que instrumento se iba a utilizar en el presente estudio, verificándose que en el caso del cuestionario planteado por Porter (1974) denominado Organizational Commitment Questionnaire - OCQ, no se ha encontrado una definición o consenso en la conceptualización, siendo que Mowday (1979), utilizando una muestra de 2,563 empleados que trabajan en nueve organizaciones de trabajo diferentes y realizando análisis factoriales, descubrió que el OCQ de quince ítems arrojó un factor, lo que indica que este cuestionario mide una sola construcción subyacente común, véase la tabla 4.3.

Tabla 4.3 Comparativo de cuestionarios de Comportamiento Organizacional

Autor	Perspectiva teórica del Autor	Instrumento	Variable Medible	Como se mide
Porter et al (1974)	Fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y un deseo definitivo de mantener la membresía de la organización. OCQ según lo conceptualizado por Porter y sus colegas es una medida multidimensional de la construcción del compromiso organizacional, independientemente del entorno cultural donde se utiliza.	Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	Los quince elementos en el OCQ están diseñados para evaluar: - lealtad - deseo de los encuestados de permanecer con la organización, - creencias, - aceptación de los valores, - objetivos de la organización, - su disposición a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a la organización a tener éxito.	Escala Likert de 7 puntos que varía de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo)
Meyer et al (1993)	El compromiso organizacional es un estado psicológico, lo que enfatiza la relación de los trabajadores con la organización y sus decisiones de trabajar más con la organización o interrumpir el trabajo con la organización. Conceptualmente, el compromiso organizacional se divide en tres dimensiones discretas: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.	OCQ - R	Escala que tiene 18 ítems con tres subescalas: - compromiso afectivo, - de continuidad y - normativo. Cada sub escala consta de 6 preguntas	Escala de Likert de 7 puntos

Fuente: Documentos revisados

Elaboración: Grupo de tesis

De la revisión realizada se determinó utilizar las versiones adaptadas de las tres escalas creadas por Meyer y Allen (1997): la Escala de Compromiso Afectivo (ACS), la Escala de Compromiso Continuo (CCS) y la Escala de Compromiso Normativo (NCS). Las escalas fueron traducidas y todos los ítems originalmente revertidos se reformularon en positivo (Arciniega, 2001; González y Antón, 1995; 1997; González y Romero, 1990; citado por Arciniega y Gonzales; 2006). En la investigación denominada “What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment”, de Luis M. Arciniega y Luis Gonzalez se encuentra la versión en español de los 17 ítems. Véase la tabla 4.4 que presenta los ítems de la escala:

Tabla 4.4 Escala de Compromiso Organizacional

Numero	Dimensiones	Item
1	Compromiso Afectivo	Tengo una fuerte identificación con esta organización
2		Esta organización tiene mucho significado para mi
3		Me siento como parte de una familia en esta organización.
4		Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran mis propios problemas.
5		Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella.
6		Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta organización.
7	Compromiso de Continuidad	Las razones para seguir trabajando en esta organización son el sueldo y los beneficios.
8		Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar dejar esta organización.
9		Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi organización, es porque me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.
10		Ahora mismo sería muy difícil para mi dejar mi organización, incluso si quisiera hacerlo.
11	Si decidiera dejar ahora mi organización, se verían interrumpidas demasiadas cosas en mi vida.	
12	Compromiso Normativo	La razón por la que continúo trabajando en esta organización es porque considero que es correcto permanecer en ella.
13		Creo que es incorrecto dejar ahora a mi organización, aunque tuviese ventajas con ello.
14		Considerando todo lo que me ha dado la organización, me sentiría culpable de dejarla ahora.
15		Creo que le debo mucho a esta organización.
16		Me siento obligado con toda la gente de la organización, por tanto ahora mismo no abandonaría la organización.
17		Esta organización se merece mi lealtad.

Fuente: Luis M. Arciniega y Luis Gonzalez

Obra: What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment

Año: 2006

El instrumento mencionado ha sido utilizado para medir el Compromiso Organizacional en empleados del sector público, véase detalle de la tabla N° 4.5.

Tabla 4.5 Cuestionarios Compromiso Organizacional utilizados en el sector público

Título	Autores	Año	Sector / País	Variables Medidas
New public management and organisational commitment in the public sector: testing a mediation model	Williams, Rayner, Allinson	2012	Sector Público / Inglaterra	Nueva gestión pública - Compromiso Organizacional
What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards	Miao, Newman, Sun y Xu	2013	Sector Público / China	Factores que influyen en el Compromiso Organizacional

Fuente: Documentos revisados

Elaboración: Grupo de tesis

4.5.3 Instrumento de la Inteligencia Emocional:

Luego de revisar diversas investigaciones donde en contextos laborales se mide la Inteligencia Emocional el grupo de tesis decidió aplicar el WLEIS-S como instrumento de medición de la Inteligencia Emocional, a continuación, un resumen de los

instrumentos más utilizados para medir la Inteligencia Emocional, véase detalle de la tabla N° 4.6:

Tabla 4.6 Comparativo de cuestionarios de Inteligencia Emocional

Autor	Perspectiva Teórica del Autor	Instrumento	Variable Medible
Wong y Law; 2002	La inteligencia emocional, con el fin de promover emociones y crecimiento intelectual, es la capacidad de: * Percibir, evaluar y expresar emociones; * Acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamiento; * Comprender la emoción y el conocimiento emocional; * Regular las emociones (Mayer y Salovey, 1997).	Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S)	1) Evaluación de las propias emociones (SEA) 2) Evaluación de las emociones de otros (OEA) 3) Uso de la emoción (UOE) 4) Regulación de la emoción (ROE)
Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995) y adaptada al español por Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2004)	“La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio” (Salovey y Mayer, 1990, p.189).	Trait Meta-Mood Scale (T.M.M.S.-24)	1) Atención a los sentimientos 2) Claridad emocional 3) Reparación de las emociones
Bar-On (1997)	La inteligencia emocional es “una serie de competencias personales, emocionales y sociales, y habilidades que influyen en la capacidad de uno para tener éxito en el manejo del medio ambiente, demandas y presiones” (Bar-On, 1997, p.14)	Emotional Quotient Inventory (EQ-i)	1) Inteligencia intrapersonal, valora las habilidades de autoconciencia emocional, autoestima personal, asertividad, auto-actualización e independencia 2) Inteligencia interpersonal, constituida por las subdimensiones de empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social 3) Adaptación, valora las habilidades de solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad 4) Gestión del estrés, donde se valora la capacidad de tolerar el estrés y el control de los impulsos 5) Humor general, en donde se abordan las subdimensiones de felicidad y optimismo
Boyatzis, Goleman y Rhee, (2000)	“Capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (p. 28) (Goleman, 1995)	Emotional Competence Inventory (ECI)	1) Competencias sociales 2) Competencias emocionales
Mayer, Salovey y Caruso; 2001	“La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio” (Salovey y Mayer, 1990, p.189).	Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT V2.0)	1) Percibir emociones de manera eficaz 2) Usar emociones para facilitar el pensamiento 3) Comprender las emociones 4) Manejar emociones
Petrides & Furnham; 2009	La Inteligencia Emocional se ha definido formalmente como “una constelación de autopercepciones emocionales y disposiciones ubicadas en los niveles inferiores de las jerarquías de personalidad ” (Petrides, Perez-Gonzalez y Furnham, 2007, p. 26)	Trait Emotional Intelligence Questionnaire - Short Form (TEIQue)-SF	1) Bienestar 2) Autocontrol 3) Emocionalidad 4) Sociabilidad 5) Adaptabilidad 6) Automotivación

Fuente: Documentos revisados

Elaboración: Grupo de tesis

La medición de la Inteligencia Emocional ha tenido muchas propuestas en formato de autoinforme, una de estas es el Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), creada para el contexto laboral y que evalúa la valoración y expresión de las emociones propias, valoración y reconocimiento de las emociones en otros, regulación de las propias emociones y uso de la emoción para facilitar el desempeño.

WLEIS, es un instrumento creado por Wong y Law (2002); basado en el marco teórico de Mayer y Salovey (1997), quienes consideran a la Inteligencia Emocional como la capacidad de percibir con precisión, evaluar y expresar emociones; la capacidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamiento; la capacidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la capacidad de regular las emociones para promover emociones y crecimiento intelectual. Dicho cuestionario fue desarrollado en Hong Kong-China, en idioma inglés, traducido y validado en español, portugués, y otros idiomas, es un cuestionario de autoinforme compuesto por 16 ítems, con respuestas en la escala de Likert (7), donde se evalúa la auto emoción, evaluación de la emoción de otros, uso de la emoción, y regulación de la emoción; con el fin de medir la autopercepción de los individuos.

C. Merino, M. Lunahuaná-Rosales y R.Kumar (2016), indican que existe poca evidencia psicométrica sobre el WLEIS en habla hispana, esto era probablemente lo que conducía a que sea poco utilizado en la investigación y práctica profesional. Sin embargo, este año 2019, existe un estudio llamado Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale de Natalio Extremera Pacheco, Lourdes Rey, and Nicolás Sánchez-Álvarez, cuyo objetivo fue examinar las propiedades psicométricas de la versión española de la escala de Wong y Law (WLEIS-S). Donde en una muestra de 1.460 adultos (815 mujeres y 645 hombres), con edades entre 17 y 64 años ($M= 33.27$, $DT= 11.60$), tras la adaptación del cuestionario mediante traducción inversa, los participantes completaron una batería de afirmaciones en las que incluía WLEIS-S, una escala de estrés, una escala de felicidad y de satisfacción vital y un cuestionario de conductas suicidas. Los resultados mostraron una consistencia interna adecuada y una validez de criterio en línea con el instrumento original. El análisis factorial confirmatorio mostró una estructura de cuatro factores con buen ajuste. En general, los resultados proporcionaron evidencias de que la WLEIS-S es una herramienta útil para la evaluación de la Inteligencia Emocional.

Su fuerte convergencia con medidas anteriores de IE como el Trait Meta-Mood y el EQ-i ha sido verificado empíricamente. Además, WLEIS también podría predecir variables externas como la satisfacción con la vida y el desempeño laboral. Por ello

varios investigadores han utilizado y validado este constructo como P. Trivellasa, V. Gerogiannisb y S. Svarnab (2013).

Un estudio revisado, Validación estructural del WLEIS: Estudio preliminar en adultos, de César Merino Soto, Manuel Lunahuaná-Rosales y Rabindra Kumar Pradhan (2016), desarrollado en el Perú tuvo como objetivo presentar resultados de la validez estructural interno del WLEIS-S en adultos peruanos, hallando una satisfacción estructural de las 4 dimensiones evaluadas en dicho instrumento; las correlaciones entre las dimensiones, fueron altas; y la consistencia interna fue buena. Concluyendo que los primeros resultados son aceptables para asumir que el modelo de Wong-Law también es estadísticamente generalizable.

La tabla 4.7 presenta los ítems de la escala de medición de la Inteligencia Emocional:

Tabla 4.7 Escala de Inteligencia Emocional

Numero	Dimensiones	Ítem
1	Evaluación de la autoemoción (Self emotional appraisal, SEA)	Se distinguir, la mayoría de la veces, mis sentimientos
2		Tengo una buena comprensión de mis emociones
3		Comprendo lo que siento
4		Siempre reconozco, si estoy feliz o no
5	Evaluación de la emoción de otros (Others' emotional)	Reconozco siempre las emociones de mis amigos a través de sus comportamientos
6		Se distinguir las emociones de los demás.
7		Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.
8		Entiendo las emociones de las personas que me rodean
9	Uso de la Emoción (Use of emotion, UOE)	Me planteo metas y trato de hacer lo mejor para conseguirlas
10		Siempre me digo a mi mismo: "soy una persona competente"
11		Soy una persona que se motiva a si misma
12		Siempre me aliento para hacer lo mejor posible
13	Regulación de la emoción (Regulation of emotion, ROE)	Soy capaz de controlar mi carácter y manejar las dificultades de manera racional.
14		Soy capaz de controlar mis propias emociones
15		Cuando me siento enfadado me puedo calmar facilmente
16		Tengo un buen control de mis emociones

Fuente: Natalio Extremera Pacheco, Lourdes Rey, y Nicolás Sánchez Álvarez

Obra: Validation of the Spanish versión of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S)

Año: 2019

El WLEIS es un instrumento que ha sido utilizado en investigaciones para medir la Inteligencia Emocional de empleados del sector público, véase el detalle de la tabla N° 4.8:

Tabla 4.8 Escala de Inteligencia Emocional en el sector público

Título	Autores	Año	Sector / País	Variables Medidas
Liderazgo transformacional como mediador entre la inteligencia emocional y resultados del equipo	YoungHee Hur a Peter T. van den Berg Celeste P.M. Wilderom	2011	Sector Público	Inteligencia Emocional Liderazgo Transformacional
El tuyo emocionalmente: cómo la inteligencia emocional infunde motivación de servicio público y afecta a resultados laborales del personal público	Zehavit Levitats Eran Vigoda-Gadot	2017	Sector Público	Inteligencia Emocional Resultados Laborales

Fuente: Documentos revisados

Elaboración: Grupo de tesis

4.6 Procedimiento de la recolección de datos

Por ser un estudio de tipo transversal, la recolección de datos se hizo en un solo espacio de tiempo, para esto se optó por realizar la toma de los cuestionarios en días diferentes, por dos (2) semanas, utilizando medios virtuales y físicos.

El medio virtual escogido fue a través de un formulario en línea que se remitía a través de enlaces vía correo electrónico y/u otros medios digitales.

El medio físico empleado fue entregar personalmente el cuestionario a colegas y/compañeros que trabajan en el sector público; asimismo, se aplicó los cuestionarios en los grupos de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad ESAN y diplomados pertenecientes al grupo de Gestión Pública de la Universidad ESAN, los días elegidos para aplicar los cuestionarios fueron de lunes a sábado, en las horas del break de las clases, previa coordinación con los coordinadores y autorización de los profesores.

Previo a la toma del cuestionario se realizó una reunión entre los integrantes de la presente investigación, para uniformizar criterios y protocolos en la toma del mismo, considerando en esta uniformización: el saludo, la explicación del objetivo de la investigación, las instrucciones de llenado, el monitoreo y la revisión de datos al momento de recibir el test llenado por el evaluado.

En el momento de la aplicación el evaluador se presentó y motivó a los evaluados a llenar el cuestionario de manera veraz y explicó las instrucciones del test. El promedio de tiempo del llenado del test fue de 10 minutos. El evaluador cuidó, al momento de recibir cada test, que figuren los datos del evaluado. En un inicio de los 400 test tomados nos quedamos con 385 debido a que los cuestionarios estaban incompletos.

4.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el análisis de datos de la información recolectada, mediante el estudio de las observaciones recogidas con los tres (3) cuestionarios aplicados, se consideraron las siguientes etapas:

4.7.1 Análisis de confiabilidad

Con la finalidad de medir la fiabilidad de los cuestionarios aplicados, se realizó un análisis de confiabilidad, sometiendo los tres (3) cuestionarios aplicados a una prueba de confiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach), evaluando su adecuación y consistencia como instrumentos al momento de medir o cuantificar cada una de las variables del estudio.

4.7.2 Análisis de validez

Con los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se realizó un análisis factorial, logrando medir la validez de dichos resultados; es decir, el grado de exactitud con el que los instrumentos miden el constructo teórico que pretenden medir y si estos se pueden utilizar con el fin previsto. Permitiéndonos saber si los instrumentos aplicados "miden lo que dicen medir". Lo cual es una cualidad importante en un instrumento de medida, ya que un instrumento puede ser fiable pero no válido; y al ser válido ha de ser también fiable.

4.7.3 Análisis descriptivo de los instrumentos

Se presenta el análisis descriptivo de los resultados más relevantes de los cuestionarios aplicados. Logrando conocer los resultados más relevantes de los instrumentos aplicados dentro de sus cuarenta y tres (43) afirmaciones.

4.7.4 Análisis exploratorio de los datos demográficos

Con el fin de caracterizar al grupo de empleados del sector público peruano evaluados con respecto a las variables, Liderazgo Ético, Compromiso Organizacional e Inteligencia Emocional, se describieron las variables de control del estudio a través su representación porcentual y gráfica a fin de lograr una mejor visualización de los datos.

4.7.5 Análisis de regresión lineal múltiple

Con dicho análisis se evaluó la correlación que existen entre las variables a través del coeficiente de correlación de Pearson y el efecto que causan las variables independientes (Liderazgo Ético, Inteligencia Emocional), la variable moderadora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional), y las variables de control en cada una de las tres (3) dimensiones del Compromiso Organizacional, evaluando la variación existente en el coeficiente de determinación R^2 . De encontrarse influencia de una o varias variables se podrá saber cuál de estas tienen mayor importancia y si efectivamente la Inteligencia Emocional modera la relación entre Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional. Además, a través del coeficiente de determinación R^2 se puede conocer en qué porcentaje las variables que componen el modelo son consistentes para poder explicar la variable dependiente (Compromiso Organizacional).

Finalmente, las relaciones buscadas son las siguientes:

$$CA = LE + IE + LE*IE + \text{Variables de control}$$

$$CN = LE + IE + LE*IE + \text{Variables de control}$$

$$CC = LE + IE + LE*IE + \text{Variables de control}$$

Donde:

CA es Compromiso Afectivo (Variable dependiente)

CN es Compromiso Normativo (Variable dependiente)

CC es Compromiso de Continuidad (Variable dependiente)

LE es Liderazgo Ético (Variable independiente)

IE es Inteligencia Emocional (Variable moderadora)

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE LAS PRUEBAS ESTADÍSTICAS Y RESULTADOS

5.1 Análisis de confiabilidad

El Alfa de Cronbach, es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de los cuestionarios que aplicamos, entre sus ventajas se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) si se excluyera un determinado ítem. Los instrumentos aplicados fueron analizados de acuerdo a la siguiente secuencia:

ELS – Mide el Liderazgo Ético del jefe

Se sometió el cuestionario de ELS a una prueba de confiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach), evaluando su adecuación y consistencia como instrumento al momento de medir o cuantificar el LE. Se evaluó la confiabilidad conjunta de los 10 factores y su puntaje general, véase la figura 5.1:

Figura 5.1 Escala de Liderazgo Ético, resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	385	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	385	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	10

Fuente: Véase Anexo IV de la presente tesis
Elaborado por: Grupo de Tesis

El resultado del Coeficiente Alfa de Cronbach fue mayor a 0.94, demostrando la consistencia del cuestionario como instrumento de medición.

OCQ-R – Mide el Compromiso Organizacional del empleado

Se sometió el cuestionario de Escala de Compromiso Organizacional versión adaptada por Arciniega y González (2006) - OCQ-R, a una prueba de confiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach), evaluando su adecuación y consistencia como instrumento al momento de medir o cuantificar el Compromiso Organizacional. Inicialmente se evaluó la confiabilidad conjunta de los 17 factores y su puntaje general, véase la figura 5.2:

Figura 5.2 Escala de Compromiso Organizacional, resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	385	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	385	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	17

Fuente: Véase Anexo IV de la presente tesis
Elaborado por: Grupo de Tesis

El resultado del Coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0.89, demostrando la consistencia del cuestionario como instrumento de medición.

WLEIS-S – Instrumento para medir la Inteligencia Emocional del Empleado

Se sometió el cuestionario de WLEIS-S a una prueba de confiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach), evaluando su adecuación y consistencia como instrumento al momento de medir o cuantificar la IE. Inicialmente se evaluó la confiabilidad conjunta de los 16 factores y su puntaje general, véase la figura 5.3:

Figura 5.3 Escala de Inteligencia Emocional, resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	385	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	385	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	16

Fuente: Véase Anexo IV de la presente tesis
Elaborado por: Grupo de Tesis

El resultado del Coeficiente Alfa de Cronbach fue mayor de 0.92, demostrando la consistencia del cuestionario como instrumento de medición. Investigaciones previas encontraron que un valor cercano a 0.90 indica una elevada confiabilidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El ELS obtuvo una confiabilidad de 0.94, la Escala de Compromiso Organizacional reportó una confiabilidad de 0.89 y el WLEIS-S una confiabilidad de 0.92 basada en una muestra de empleados del sector público peruano.

5.2 Análisis de validez

Se realizó un análisis de componentes principales con rotación varimax, generándose 8 factores, comprobándose que cada uno de dichos factores corresponde a cada una de las dimensiones de los constructos del estudio, tal como se muestra en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 Matriz de componentes rotados

Matriz de componente rotado^a

Componentes

	1	2	3	4	5	6	7	8
V32 - LE	,866	,179	,058	,049	,076	,017	,041	,047
V30 - LE	,862	,136	,086	,100	,086	-,005	,097	,010
V28 - LE	,819	,207	,133	,080	,047	,063	,059	,070
V27 - LE	,814	,175	,069	,111	,062	,004	,069	,090
V29 - LE	,809	,062	,131	,084	-,043	,012	-,014	,086
V31 - LE	,806	,128	,110	-,063	,028	,051	,112	,092
V25 - LE	,795	,129	,149	-,024	,123	-,003	,004	,023
V34 - LE	,780	,116	,058	,059	,132	,044	,009	,018
V33 - LE	,756	,103	,137	,104	,063	,094	,048	,033
V26 - LE	,594	,142	,236	,118	,106	-,024	-,049	,113
V9 - COA	,196	,816	,196	,034	,022	-,038	-,011	,158
V8 - COA	,240	,792	,190	,041	,062	-,036	-,041	,135
V10 - COA	,291	,772	,182	,100	,114	,028	-,063	,047
V12 - COA	,208	,681	,162	,056	,101	,132	,125	,060
V11 - COA	,162	,669	,258	,098	,176	,152	,063	-,004
V13 - COA	,196	,613	,379	,100	,047	,038	,180	,006
V23 - CON	,086	,170	,782	,021	-,038	,120	-,039	,020
V21 - CON	,137	,202	,747	,048	-,046	,268	,084	-,001
V22 - CON	,171	,319	,674	,085	,029	,122	-,016	,048
V24 - CON	,268	,257	,634	,026	,153	,046	,033	,129
V20 - CON	,125	,113	,633	,033	,058	,246	,163	-,049
V19 - CON	,296	,200	,621	,024	,084	,129	,028	,029
V50 - IE	,142	,071	,049	,814	,200	,015	,174	,249
V49 - IE	,121	,094	,013	,809	,157	,005	,150	,210
V48 - IE	,086	,062	,074	,804	,229	,022	,156	,243
V47 - IE	,100	,119	,101	,740	,261	-,024	,185	,218
V45 - IE	,183	,111	,003	,215	,800	-,013	,204	,194
V44 - IE	,126	,117	,093	,178	,797	-,027	,127	,199
V46 - IE	,137	,145	,000	,266	,770	,006	,154	,183
V43 - IE	,091	,098	,095	,283	,641	-,007	,197	,311
V16 - COC	-,047	-,018	,131	,013	-,081	,840	-,025	-,027
V17 - COC	,007	,000	,275	,035	-,028	,806	,053	,037
V15 - COC	,016	,132	,038	,039	-,031	,805	,050	-,151
V18 - COC	,044	-,037	,306	-,012	-,007	,741	-,089	,097
V14 - COC	,208	,146	,055	-,078	,165	,411	-,022	,100
V40 - IE	,029	,036	-,011	,171	,076	,004	,801	,247
V42 - IE	,047	,028	,115	,166	,164	,000	,779	,113
V41 - IE	,068	,037	,089	,056	,224	-,058	,751	-,016
V39 - IE	,079	,035	-,010	,205	,066	,048	,738	,305
V36 - IE	,166	,165	-,002	,343	,191	,023	,132	,754
V35 - IE	,107	,089	,090	,275	,215	-,001	,162	,734
V37 - IE	,101	,127	,017	,291	,288	-,023	,239	,733
V38 - IE	,131	,060	,039	,242	,299	,021	,293	,654

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS

Elaborado por: Grupo de Tesis

Donde: LE es Liderazgo Ético, COA es Compromiso Afectivo, CON es Compromiso

Normativo, COC es Compromiso de Continuidad e IE es Inteligencia Emocional

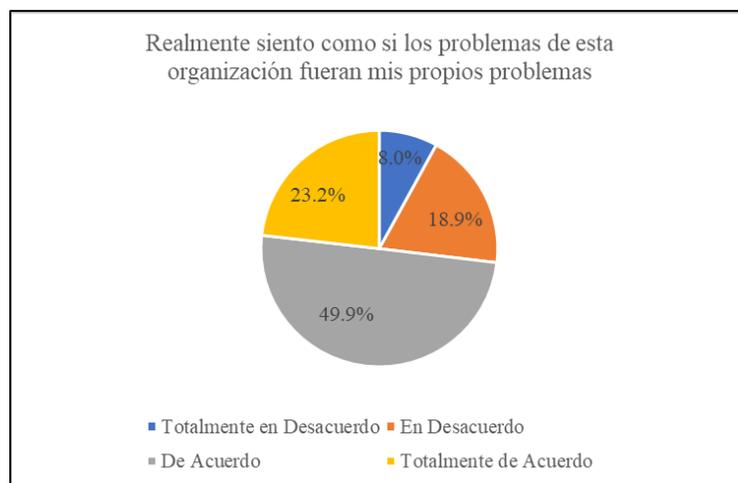
5.3 Análisis descriptivo de los instrumentos

Se presenta el análisis descriptivo de los resultados más relevantes de los cuestionarios aplicados.

5.3.1 Descripción de los resultados del Cuestionario de Compromiso Organizacional

Respecto a las respuestas obtenidas en la medición del Compromiso Afectivo, el mayor porcentaje de respuestas la obtuvo la pregunta, “Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran mis propios problemas” con un 49.9% alineándose a la respuesta De Acuerdo. Véase la figura 5.4.

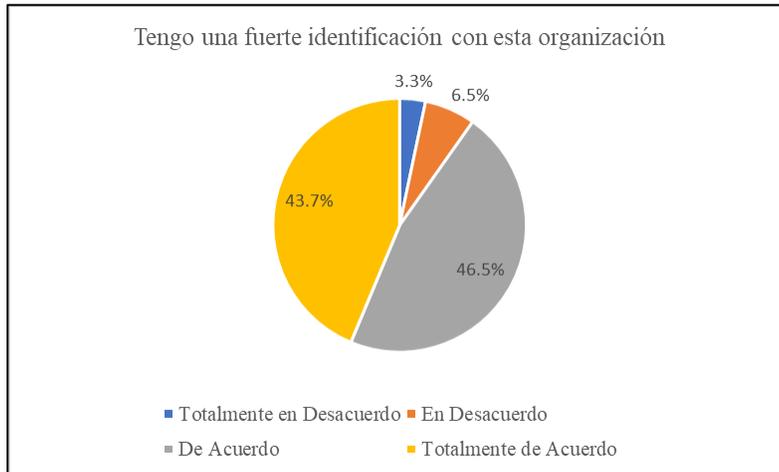
Figura 5.4 Resultados de la pregunta 4 del cuestionario del Compromiso Afectivo



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

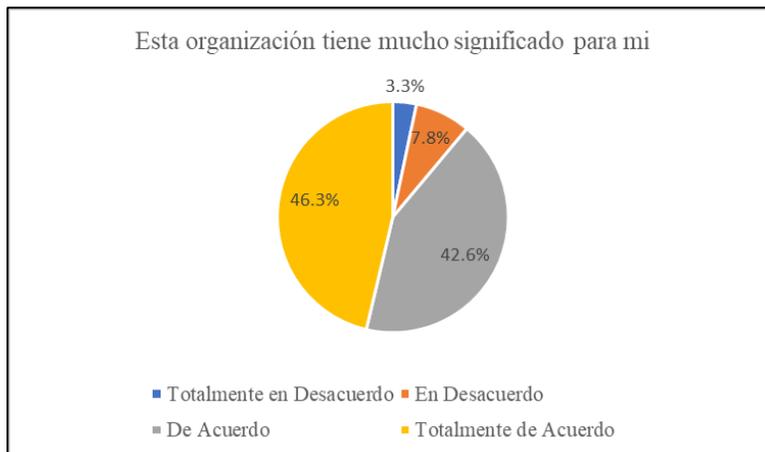
En un menor porcentaje de respuestas las obtuvieron las preguntas “Tengo una fuerte identificación con esta organización” y “Esta organización tiene mucho significado para mi” con un 3.3% alineándose a la respuesta Totalmente en Desacuerdo. Véase la figura 5.5 y 5.6.

Figura 5.5 Resultados de la pregunta 1 del cuestionario del Compromiso Afectivo



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

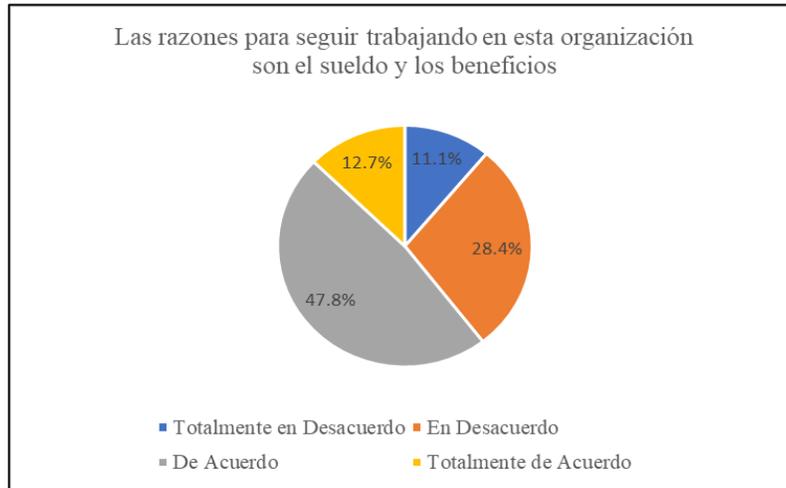
Figura 5.6 Resultados de la pregunta 2 del cuestionario del Compromiso Afectivo



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

Respecto a las respuestas obtenidas en la medición del Compromiso de Continuidad, el mayor porcentaje de respuestas la obtuvo la pregunta, “Las razones para seguir trabajando en esta organización son el sueldo y los beneficios” con un 47.8% alineándose a la respuesta De Acuerdo. Véase la figura 5.7.

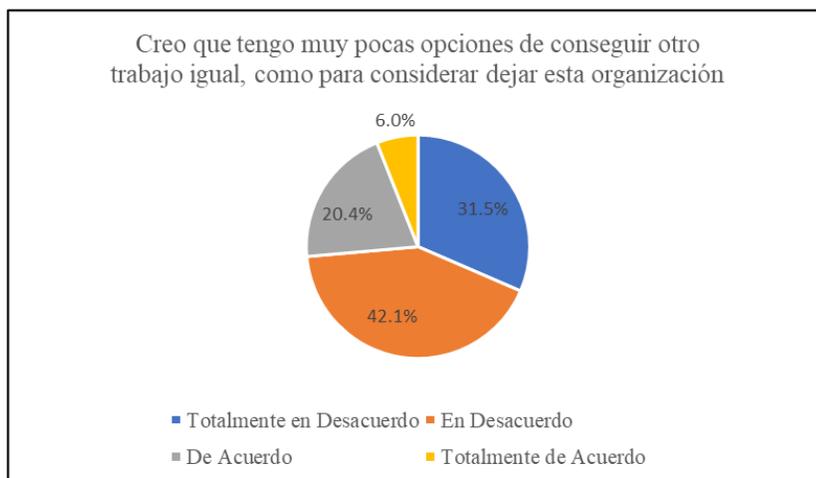
Figura 5.7 Resultados de la pregunta 7 del cuestionario del Compromiso de Continuidad



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

En un menor porcentaje de respuestas la pregunta “Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar dejar esta organización” con un 6% alineándose a la respuesta Totalmente De Acuerdo. Véase la figura 5.8.

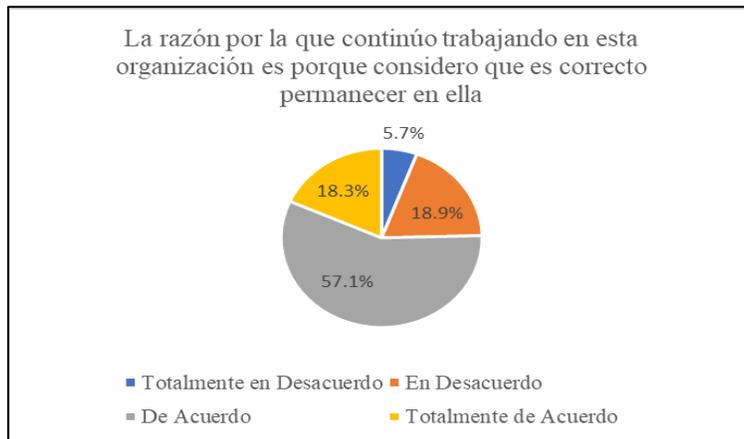
Figura 5.8 Resultados de la pregunta 8 del cuestionario del Compromiso de Continuidad



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

Respecto a las respuestas obtenidas en la medición del Compromiso Normativo, el mayor porcentaje de respuestas la obtuvo la pregunta, “La razón por la que continúo trabajando en esta organización es porque considero que es correcto permanecer en ella.” con un 57.1% alineándose a la respuesta De Acuerdo. Véase la figura 5.9.

Figura 5.9 Resultados de la pregunta 12 del cuestionario del Compromiso Normativo

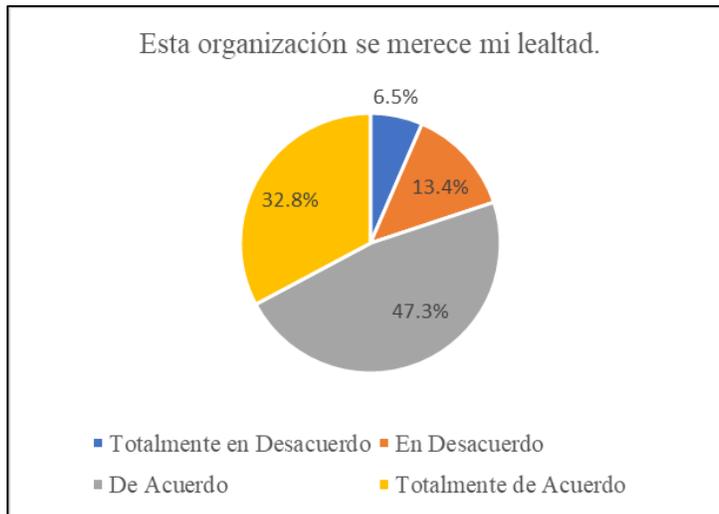


Fuente: Cuestionarios aplicados

Elaborado por: Grupo de Tesis

En un menor porcentaje de respuestas la pregunta “Esta organización se merece mi lealtad.” con un 6.5% alineándose a la respuesta Totalmente En Desacuerdo. Véase la figura 5.10.

Figura 5.10 Resultados de la pregunta 17 del cuestionario del Compromiso Normativo

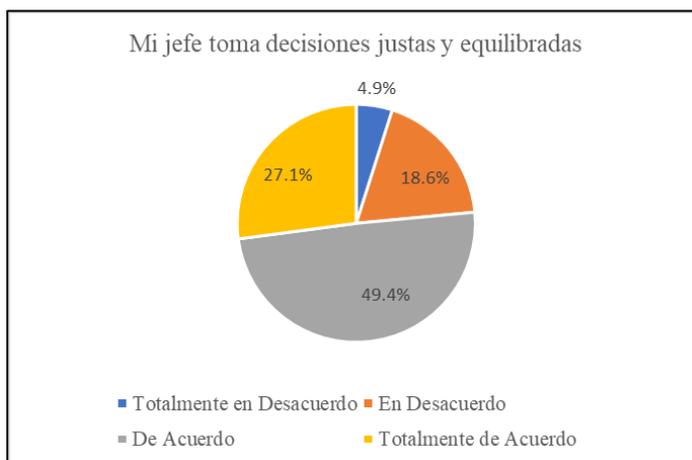


Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.3.2 Descripción de los resultados del Cuestionario de Liderazgo Ético

Respecto a las respuestas obtenidas en la medición del Liderazgo Ético, el mayor porcentaje de respuestas la obtuvo la pregunta, "Mi jefe toma decisiones justas y equilibradas" con un 49.4% alineándose a la respuesta De Acuerdo. Véase la figura 5.11.

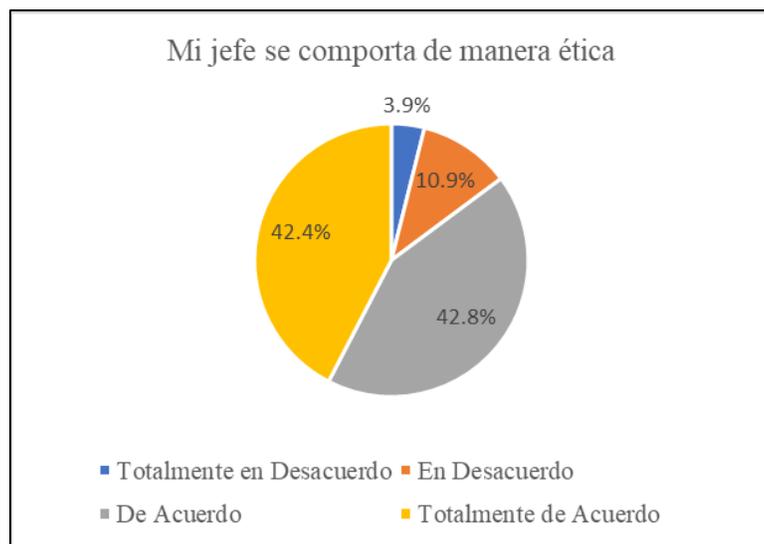
Figura 5.11 Resultados de la pregunta 22 del cuestionario del Liderazgo Ético



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

En un menor porcentaje de respuestas la pregunta “Mi jefe se comporta de manera ética” con un 3.9% alineándose a la respuesta Totalmente En Desacuerdo. Véase la figura 5.12.

Figura 5.12 Resultados de la pregunta 20 del cuestionario del Liderazgo Ético



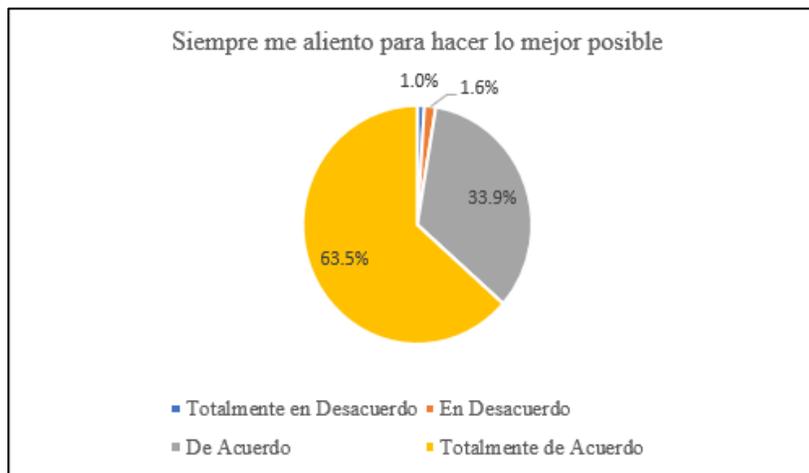
Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.3.3 Descripción de los resultados del Cuestionario de Inteligencia Emocional

Sobre las respuestas obtenidas en la medición de la Inteligencia Emocional, se presentan las dos preguntas que han tenido mayor porcentaje en los resultados 3 y 4 referidos a De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo, y las dos preguntas que han tenido el porcentaje más bajo en los resultados 1 y 2, que son Totalmente En Desacuerdo y En Desacuerdo.

Respecto de la pregunta 39 “Siempre me aliento para hacer lo mejor posible” el 63.6% del total de la muestra contestó que estaba Totalmente De Acuerdo (4). Véase la figura 5.13.

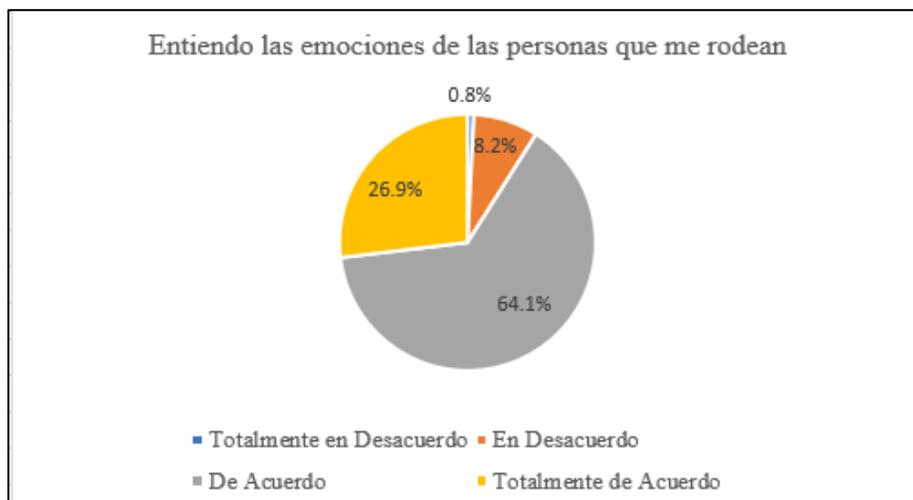
Figura 5.13: Resultados de la pregunta 39 del Cuestionario de Inteligencia Emocional



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

Respecto de la pregunta 35 “Entiendo las emociones de las personas que me rodean” el 64.1% del total de la muestra contestó que estaba De Acuerdo (3). Véase la figura 5.14.

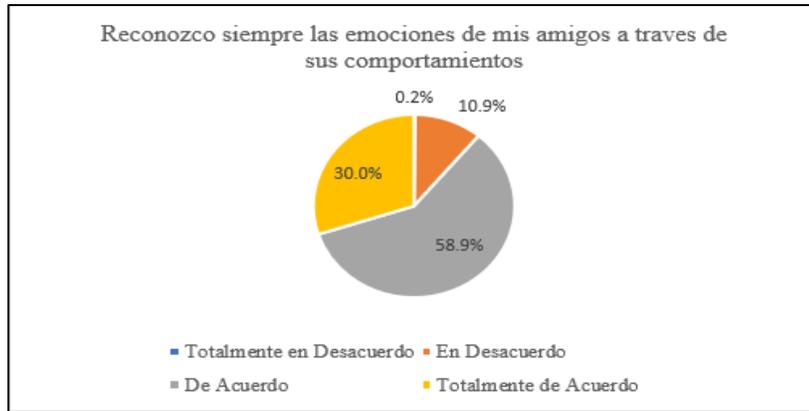
Figura 5.14 Resultados de la pregunta 35 del Cuestionario de Inteligencia Emocional



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

Respecto de la pregunta 32 “Reconozco siempre las emociones de mis amigos a través de sus comportamientos” el 0.2.% del total de la muestra contestó que estaba Totalmente En Desacuerdo (1). Véase la figura 5.15.

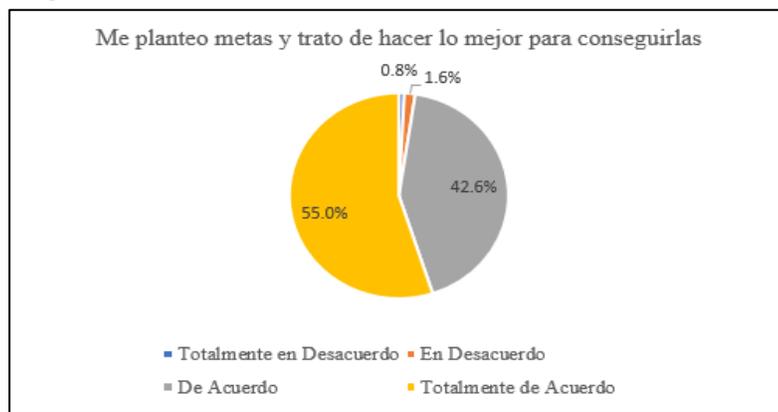
Figura 5.15: Resultados de la pregunta 32 del Cuestionario de Compromiso Organizacional



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

La pregunta 36 “Me planteo metas y trato de hacer lo mejor para conseguirlas” el 1.6% del total de la muestra contestó que estaba En Desacuerdo (2). Véase la figura 5.16.

Figura 5.16: Resultados de la pregunta 36 del Cuestionario de Compromiso Organizacional



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

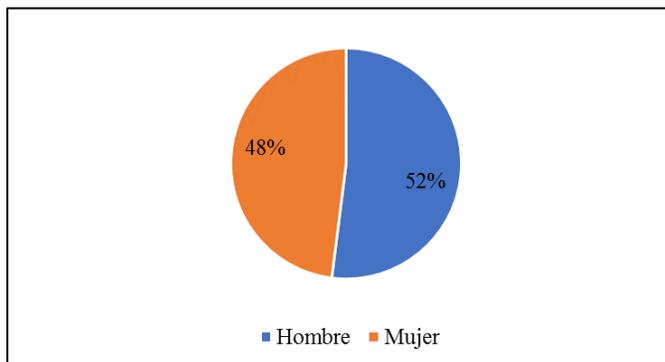
5.4 Análisis descriptivo de los datos demográficos

Respecto a esta etapa del proceso, se caracterizó al grupo de empleados del sector público peruano evaluados con respecto a las variables, Liderazgo Ético, Compromiso Organizacional e Inteligencia Emocional. Obteniendo así las siguientes variables de control del estudio:

5.4.1 Género

Con respecto al género de la muestra estudiada se encontró que un 52% son hombres y 48% mujeres. Es decir, que 1 de cada 5 personas aproximadamente es hombre en este rango de género. Véase la figura 5.17.

Figura 5.17 Distribución porcentual por género

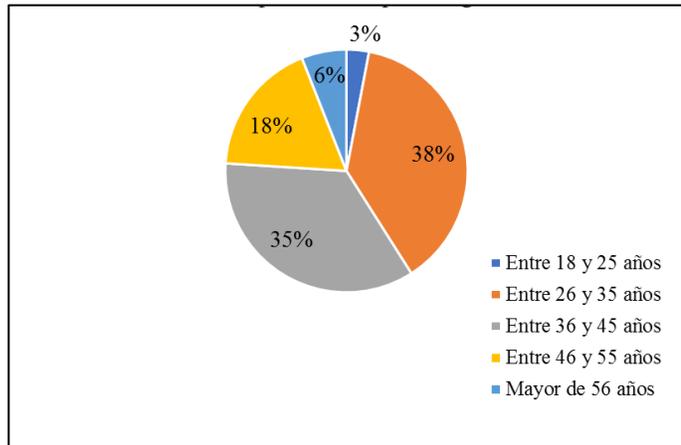


Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.4.2 Rango de edad

Analizando el rango etario se verifica que el mayor porcentaje de encuestados (35%) se encuentra en el rango de 26 a 35 años. Es decir, 1 de cada 3 personas aproximadamente pertenece a este rango etario. Se puede notar un menor porcentaje de la muestra en el rango de 18 a 25 años (3%). Véase la figura 5.18.

Figura 5.18 Distribución porcentual por rango de edad

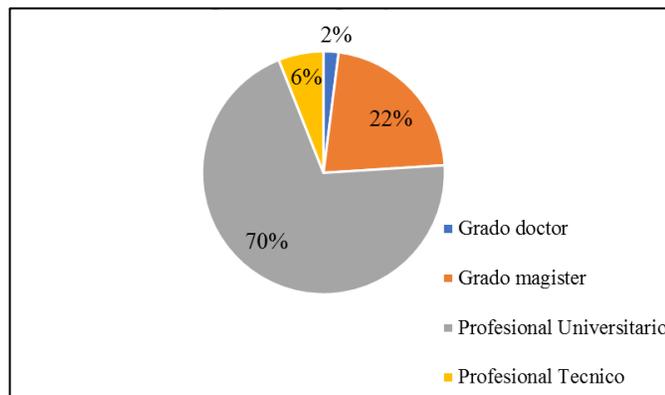


Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.4.3 Grado de instrucción

Analizando el rango de instrucción se verifica que el mayor porcentaje de encuestados (70%) se encuentra en el rango de profesional universitario. Es decir, 1 de cada 7 personas aproximadamente pertenece a este rango. Se tiene un menor porcentaje de la muestra en el rango de grado doctor (2%). Véase la figura 5.19.

Figura 5.19 Distribución porcentual por grado de instrucción

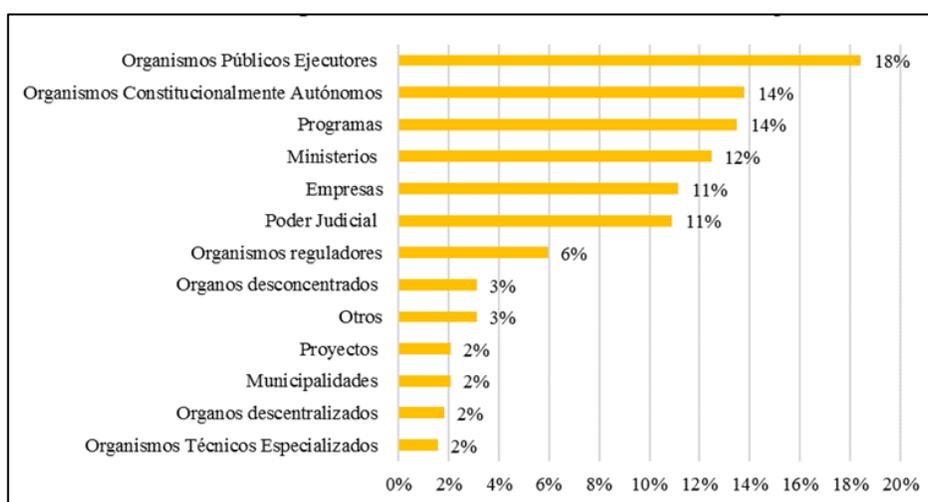


Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.4.4 Instituciones donde trabajan

Analizando el rango de instrucción se verifica que el mayor porcentaje de encuestados (18%) se encuentran trabajando en organismos públicos ejecutores. Es decir, 1 de cada 2 personas aproximadamente pertenece a este rango. Podemos visualizar un menor porcentaje de la muestra que se encuentra trabajando en Proyectos, Municipalidades, Órganos descentralizados y Organismos técnicos especializados (2% c/u). Véase figura 5.20.

Figura 5.20 Distribución porcentual de instituciones donde trabajan



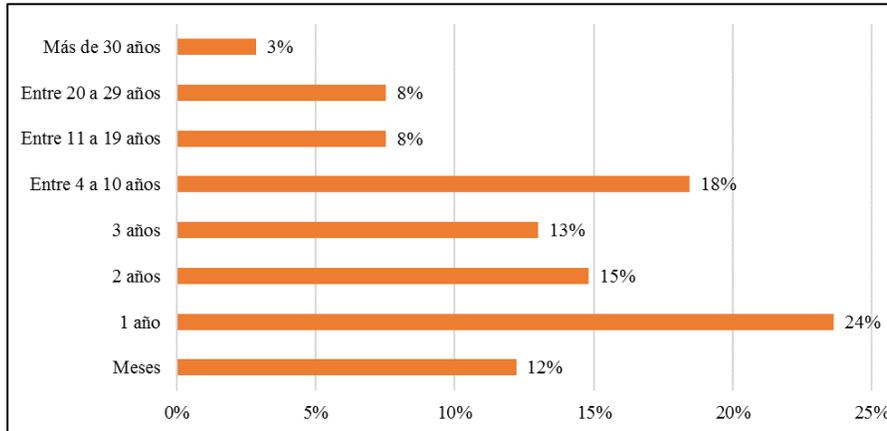
Fuente: Cuestionarios aplicados

Elaborado por: Grupo de Tesis

5.4.5 Años de permanencia en la institución

Analizando el rango de años de permanencia en la instrucción se verifica que el mayor porcentaje de encuestados (24%) se encuentran trabajando en la institución en un rango de 1 año. Es decir 1 de cada 2 personas aproximadamente pertenece a este rango. Podemos notar que un menor porcentaje de la muestra se encuentra trabajando en un rango de más de 30 años (3%). Véase la figura 5.21.

Figura 5.21 Distribución porcentual por años de permanencia en la institución

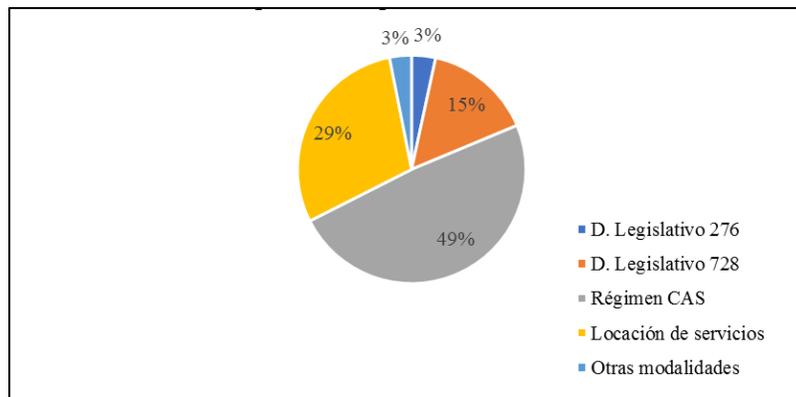


Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.4.6 Modalidad de contratación

Analizando el rango de modalidad de contratación se visualiza que el mayor porcentaje de encuestados (49%) se encuentran trabajando bajo la modalidad de contratación del Régimen CAS. Es decir 1 de cada 5 personas aproximadamente pertenece a este rango. Se puede ver que un menor porcentaje de la muestra se encuentra trabajando bajo la modalidad de contratación del D. Legislativo 276 u Otras modalidades (3% c/u). Véase la figura 5.22.

Figura 5.22 Distribución porcentual por modalidad de contratación



Fuente: Cuestionarios aplicados
Elaborado por: Grupo de Tesis

5.5 Análisis de regresión lineal múltiple

Con la finalidad de realizar una prueba de las hipótesis planteadas, estableciendo la correlación y relación de causalidad que se produce entre la variable dependiente (Compromiso Organizacional - CO) en sus tres (3) dimensiones, las variables independientes (Liderazgo Ético – IE), la variable moderadora (LE* Inteligencia Emocional), y las variables de control. Se realizó el análisis de regresión lineal múltiple que nos permitió aproximar situaciones de análisis real puesto que los fenómenos, hechos y procesos sociales, por definición, son complejos y, en consecuencia, deben ser explicados en la medida de lo posible por la serie de variables que, directa e indirectamente, participan en su concreción.

Al respecto, el sistema empleado, SPSS, nos arroja como resultado las variables que son significativas para el estudio, y para el caso de las variables de control estas fueron tres (3), género, años de permanencia en la Institución y modalidad de contratación, por ello fueron introducidas en el modelo. Adicionalmente:

- La variable de control Género, es una de las variables de control más utilizadas en los estudios de Compromiso. Para algunos investigadores los hombres están más comprometidos con la organización (Savery y Syme, 1996; Singh et al., 2004; citado por Anari, 2011), otros no encuentran diferencias de género (Powell, 2000; citado por Singh et., 2004; citado por Anari, 2004). En cambio, otros investigadores han encontrado que las mujeres tienen niveles más altos de Compromiso organizacional (Marchiori y Henkin, 2004; Dixon et al., 2005: citado por Anari, 2011).
- Adicionalmente, de la investigación realizada se ha observado que en la literatura que incluye como variable dependiente al Compromiso Organizacional, se ha incluido como variables de control: el tiempo de permanencia en la Institución.
- Se considero la variable modalidad de contratación, debido a que es una particularidad del sector público, que corresponde al ámbito de aplicación de la presente investigación, considerándose las 4 modalidades de contratación más usuales en el sector público.

Para medir la fuerza de la relación entre las variables se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, dado que los resultados obtenidos son cuantitativos y se midieron con una escala de intervalo. Considerando que un coeficiente de Pearson cercano a 1 indica una relación directa entre las variables comparadas (a mayores valores de una variable, corresponden mayores valores de la otra). Un coeficiente cercano a -1 significa una relación inversa (a mayores valores de una variable, corresponden menores valores de la otra). Ello nos permitió contrastar las seis (6) primeras hipótesis:

H₁: El Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Afectivo de los empleados.

El coeficiente r de pearson entre las variables Liderazgo Ético y Compromiso Afectivo. Se obtuvieron relaciones positivas y significativas ($p < 0.05$) entre ambas variables, por lo que se puede afirmar que, a mayores niveles en el Liderazgo Ético, mayor Compromiso Afectivo de los empleados. Tal como se muestra en la tabla 5.2.

Tabla 5.2 Correlación entre relaciones de Liderazgo Ético y Compromiso Afectivo

	Compromiso Afectivo	
	r	p
Liderazgo Ético	0.476	0.000

* $p < 0.05$

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Este resultado sugiere que los individuos que perciben que sus líderes tienen un estilo de Liderazgo Ético tienen un mayor Compromiso Afectivo con la organización, identificándose e involucrándose con la organización y disfrutando de su pertenencia

en ella. Si los empleados perciben que sus líderes son éticos, es decir, que ellos comunican las expectativas con respecto al cumplimiento de las normas éticas, aclaran los objetivos de desempeño, involucran a los seguidores en la toma de decisiones y tratarlos de manera justa, estarán apegados psicológica y emocionalmente a la organización.

Los resultados ratifican los hallazgos de investigaciones revisadas en el sector privado, donde se encontró que existe una relación significativa y positiva entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Afectivo, tal como:

- La investigación *Perceived ethical leadership in relation o employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo* de Jeremy Mitonga-Monga y Frans Cilliers (2016), donde se encontró que el Compromiso Afectivo fue predicho por el Liderazgo Ético (Ismail y Daud, 2014; citado por Mitonga y Cilliers, 2016).
- En el paper *Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations* de Sedat Çelik, Bekir Bora Dedeoğlu, Ali İnanir (2015), donde se encuentra que el Liderazgo Ético tiene un efecto positivo en el Compromiso organizacional en la dimensión de Compromiso Afectivo.
- En la investigación *Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers Of Non-Profit Organizations* de Paula Benevene, Laura Dal Corso, Alexandra Falco, Francesca Carluccio y María Luisa Vecina, se demostró que el Liderazgo Ético está asociado directa y positivamente con el Compromiso organizacional Afectivo.

H2: El Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso Normativo de los empleados.

Las correlaciones r de Pearson entre las variables Liderazgo Ético y Compromiso Normativo. Se aprecian relaciones positivas y significativas ($p < 0.05$) entre ambas variables, lo que sugiere que, a mayores niveles en el Liderazgo Ético, mayor Compromiso Normativo de los empleados. Tal como se muestra en la tabla 5.3.

Tabla 5.3 Correlación entre relaciones de Liderazgo Ético y Compromiso Normativo

	Compromiso Normativo	
	r	p
Liderazgo Ético	0.415	0.000

* $p < 0.05$

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Respecto a los resultados obtenidos sobre el Compromiso Normativo este fue predicho por el Liderazgo Ético (orientación de las personas, la orientación ética, el intercambio de poder, la integridad y la equidad, y la aclaración de roles). Los empleados que perciben que sus líderes son éticos, es decir, que promueven y recompensan la conducta ética, los involucran en la toma de decisiones, cumplen las promesas, los tratan con justicia, respeto y honestidad y aclaran los objetivos de desempeño: los empleados se sentirán obligados a permanecer en la organización.

Ello está en concordancia con los resultados de investigaciones anteriormente realizadas en el sector privado, que indica que los empleados que perciben que sus líderes presentan un estilo de Liderazgo Ético, presentan un mayor Compromiso Normativo con la organización, debido a que el Compromiso Normativo genera en la persona un sentimiento de lealtad y gratitud con la empresa. Estos hallazgos confirman

estudios previos (Ko y Hur, 2014; Miao, Newman, Schwarz y Xu, 2013; Ram y Prabhakar, 2011; citado por Mitonga y Cilliers, 2016).

H3: El Liderazgo Ético del jefe se relaciona positivamente con el Compromiso de Continuidad de los empleados.

Las correlaciones r de pearson entre las variables Liderazgo Ético y Compromiso de Continuidad. Se aprecian relaciones positivas y significativas ($p < 0.05$) entre ambas variables, lo que sugiere que, a mayores niveles en el Liderazgo Ético, mayor Compromiso de Continuidad de los empleados. Tal como se muestra en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Correlación entre relaciones de Liderazgo Ético y Compromiso Continuidad

	Compromiso de Continuidad	
	R	p
Liderazgo Ético	0.125	0.007

* $p < 0.05$

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Los resultados de H₃, muestran que existe una correlación significativa, sin embargo, débil con el Liderazgo Ético percibido de los líderes. El Compromiso de Continuidad se identifica como el resultado de la decisión de un individuo de permanecer en una organización debido al tiempo personal y los recursos ya dedicados a la empresa, además de los costos financieros del cambio. Dado que el Compromiso de Continuidad se basa en apuestas paralelas en costos - beneficios asociados con permanecer o abandonar una organización, esto implica que un empleado con un alto Compromiso de Continuidad permanece en una organización porque no existen

mejores opciones disponibles para ellos. Esto también implica que un empleado que exhibe un alto Compromiso de Continuidad está motivado por factores externos de recompensas pecuniarias y no pecuniarias. Los empleados con un alto Compromiso de Continuidad también tendrían menos probabilidades de estar motivados por una fuerte creencia en la ética o el sistema de valores de una organización o una obligación de alinearse con los objetivos de una organización o con un tipo particular de estilo de liderazgo de gestión (Commeiras y Fournier, 2001; citado por Nazzari, 2018). Por lo tanto, el individuo que percibe que su líder tiene un comportamiento ético, puede considerar realizar una evaluación del costo – beneficio asociado a su relación laboral, y permanecerá en la organización con el fin de conservar los beneficios que recibe de la organización.

Los resultados encontrados en las investigaciones previas son muy variados, por ejemplo:

- En la investigación *Perceived ethical leadership in relation to employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo* de Jeremy Mitonga-Monga y Frans Cilliers (2016), se encontró que el Compromiso de Continuidad fue predicho por la orientación de las personas, la orientación ética, la aclaración de roles, la integridad y el intercambio de poder. Estos hallazgos confirman investigaciones previas (Ezirim, Nwibere y Emecheta, 2012; citado por Mitonga y Cilliers, 2016).
- En la investigación *The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan* de Ahmad Nasser Abuzaid (2018), los resultados mostraron que el Compromiso de Continuidad no se correlacionó significativamente con el Liderazgo Ético percibido de los gerentes de los encuestados.

H4: La Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Afectivo.

Las correlaciones de r de pearson entre las variables Inteligencia Emocional y Compromiso Afectivo. Se aprecian relaciones positivas y significativas ($p < 0.05$) entre ambas variables, lo que sugiere que, a mayores niveles en la Inteligencia Emocional, mayor Compromiso Afectivo de los empleados. Tal como se muestra en la tabla 5.5.

Tabla 5.5 Correlación entre relaciones de Inteligencia Emocional y Compromiso Afectivo

	Compromiso Afectivo	
	R	p
Inteligencia Emocional	0.335	0.000

*** $p < 0.05$**

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Los resultados de H4 están en concordancia con las investigaciones que se han realizado sobre el tema, que indican que los trabajadores que poseen mayores grados de Inteligencia Emocional están unidos afectivamente a la organización empleadora, desarrollan buenas relaciones de trabajo, son tolerantes y enfrentan la presión emocional sin perder el temperamento.

H₅: La Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso Normativo.

La tabla 5.6 presenta las correlaciones *r* de Pearson entre las variables Inteligencia Emocional y Compromiso Normativo. Se aprecian relaciones positivas y significativas ($p < 0.05$) entre ambas variables, lo que sugiere que, a mayores niveles en la Inteligencia Emocional, mayor Compromiso Normativo de los empleados. Tal como se muestra en la tabla 5.6.

Tabla 5.6 Correlación entre relaciones de Inteligencia Emocional y Compromiso Normativo

	Compromiso Normativo	
	R	p
Inteligencia Emocional	0.225	0.000

*** $p < 0.05$**

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Los resultados de H₅ están en concordancia con las investigaciones que se han utilizado como base del presente estudio, que sugieren que existe relación positiva entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso Normativo, debido a que los empleados se sienten en la obligación moral de permanecer en la organización. Tal como:

- En la investigación *Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan* de Muhammad Shafiq y Rizwan Akram Rana (2016), se encontró que los resultados de la investigación demuestran que existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional de los profesores universitarios y tres componentes del Compromiso

organizacional. Los maestros que tenían niveles más altos de Inteligencia Emocional mostraron mayores grados de Compromiso Afectivo y Normativo con la organización donde estaban empleados. Estos hallazgos son respaldados por Carmeli, 2003; Naderi y Sodani, 2010; citado por Shafiq y Rana (2016).

H₆: La Inteligencia Emocional del empleado se relaciona significativamente con su Compromiso de Continuidad.

La tabla 5.7 presenta las correlaciones r de Pearson entre las variables Inteligencia Emocional y Compromiso de Continuidad. Se aprecian relaciones no significativas ($p > 0.05$) entre ambas variables, por lo que no se puede definir una correlación entre Inteligencia Emocional y Compromiso de Continuidad de los empleados. Tal como se muestra en la tabla 5.7.

Tabla 5.7 Correlación entre relaciones de Inteligencia Emocional y Compromiso de Continuidad

	Compromiso de Continuidad	
	R	p
Inteligencia Emocional	0.034	0.253

*** $p < 0.05$**

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Los resultados de H₆, se encuentran en concordancia con un sector de la literatura revisada, en las que se indica que existe una correlación significativa, sin embargo, débil entre Inteligencia Emocional y el Compromiso de Continuidad, encontrando que un trabajador emocionalmente inteligente muestra un grado moderado de Compromiso de Continuidad y tiende a permanecer en la organización. Esto es debido a que el trabajador con un mayor Compromiso de Continuidad está preocupado por sus inversiones y logros personales, y espera llevar a cabo estos objetivos hasta el momento de retirarse de la organización.

Respecto a la relación de Inteligencia Emocional y el Compromiso de Continuidad se han encontrado resultados no concluyentes:

- En la investigación *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers*, de Carmeli (2003), se sugirió que las personas emocionalmente inteligentes sabrían como evitar las emociones disfuncionales y utilizarlas de forma adaptativa para aliviar los sentimientos de frustración. Además, las personas están más motivadas por el grado en el que están conectadas emocionalmente con su trabajo y por el grado en que su trabajo les proporciona experiencias tales como alegría, emoción, sorpresa y frustración (Ashforth y Humphrey, 1995; citado por Carmeli, 2003), por tanto, se espera que la Inteligencia Emocional aumente el nivel de Compromiso Afectivo con la organización y disminuya el nivel de Compromiso de Continuidad. Los resultados obtenidos en esta investigación demostraron que la relación entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso de Continuidad no fue significativa.

H7: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso Afectivo de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional de los empleados.

Se comprobaron los supuestos previos de homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad de las variables. La prueba de Durbin-Watson fue de 1.963 lo que se ubica dentro del rango permitido (1.500-2.500) y asegura que existe independencia entre los residuos. En lo correspondiente a la detección de multicolinealidad entre las variables independientes, los valores para el índice de tolerancia (IT: 0-1) y el factor de incremento de varianza (FIV: 0 -10) fueron los óptimos, por lo cual es aplicable la regresión lineal.

El análisis de moderación de la Inteligencia Emocional entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Afectivo. El modelo 1, donde se evalúa el efecto de la variable moderadora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional) en el Compromiso Afectivo, se presenta un ANOVA significativo ($F=133.604$; $p < 0.000$) con un coeficiente de determinación R^2 ajustado de 0.257 lo que significa que el efecto de la variable moderadora Inteligencia Emocional en la relación de Liderazgo Ético y Compromiso Afectivo explican en un 26% la varianza del Compromiso Afectivo. Además, al introducir en el modelo 2 la interacción de la variable de control, Años de Permanencia en la Institución se obtienen cambios significativos, pero de menor efecto, un coeficiente de determinación R^2 ajustado de 0.290 (cambio en la $R^2 = 0.35$ y $p = 0.000 < 0.05$) por lo que se sostiene que la Inteligencia Emocional modera la influencia del Liderazgo Ético sobre el Compromiso Afectivo. Tal como se muestra en la tabla 5.8.

Tabla 5.8 Análisis de moderación entre el Liderazgo Ético del jefe y Compromiso Afectivo de los empleados por la Inteligencia Emocional.

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error típico de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	Durbin - Watson
➔ 1	.509	.259	.257	3.450	.259	133.604	1	383	.000	
➔ 2	.542	.294	.290	3.372	.035	18.971	1	382	.000	1.963

Variable predictora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional)

Variable predictora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional, Años de Permanencia en la Institución)

Variable dependiente (Compromiso Afectivo)

ANOVA

	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1590.285	1	1590.285	133.604	.000 ^b
	Residual	11.903	383	11.903		
	Total		384			
2	Regresión	1805.974	2	902.987	79.422	.000 ^c
	Residual	4343.132	382	11.369		
	Total	6149.106	384			

a. Variable dependiente (Compromiso Afectivo)

b. Variable predictora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional)

c. Variables predictoras (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional, Años de permanencia en la Institución)

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS

Elaborado por: Grupo de Tesis

H8: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso Normativo de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional de los empleados.

Se comprobaron los supuestos previos de homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad de las variables. La prueba de Durbin-Watson fue de 1.859 lo que se ubica dentro del rango permitido (1.500-2.500) y asegura que existe independencia entre los residuos. En lo correspondiente a la detección de multicolinealidad entre las variables independientes, los valores para el índice de tolerancia (IT: 0-1) y el factor de incremento de varianza (FIV: 0 -10) fueron los óptimos, por lo cual es aplicable la regresión lineal.

El análisis de moderación entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Normativo por la Inteligencia Emocional. El modelo 1, donde se evalúa el efecto de la variable independiente (Liderazgo Ético) en el Compromiso Normativo, presenta un ANOVA significativo ($F=79,682$; $p < 0.000$) con un coeficiente de determinación R^2 ajustado de 0.170 lo que significa que el efecto simple del Liderazgo Ético explica en un 17% la varianza del Compromiso Normativo. Al introducir en el modelo 2, la interacción de la variable Años de Permanencia en la Institución se generan cambios significativos (cambio en la $R^2 = 0.27$ y $p = 0.000 < 0.05$). Además, en el Modelo 3, donde se introduce además la variable Inteligencia Emocional se generan cambios significativos (cambio en la $R^2 = 0.10$ y $p = 0.031 < 0.05$). En el Modelo 4 se muestra que la Inteligencia Emocional no modera la influencia entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Normativo, al no mostrarnos un nivel de significancia aceptado ($p = 0.84 > 0.05$). Tal como se muestra en la tabla 5.9.

Tabla 5.9 Análisis de moderación entre el Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso Normativo de los empleados por la Inteligencia Emocional.

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error típico de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	Durbin - Watson
➔ 1	.415 ^a	.172	.170	3,60458	.172	79.682	1	383	.000	
➔ 2	.447 ^b	.200	.195	3,54897	.027	13.098	1	382	.000	1.859
➔ 3	.458 ^c	.209	.203	3,53185	.010	4.712	1	381	.031	
➔ 4									.084	
Variable predictora (Liderazgo Ético)										
Variable predictora (Liderazgo Ético, Años de Permanencia en la Institución)										
Variable predictora (Liderazgo Ético, Años de Permanencia en la Institución, Inteligencia Emocional)										
Propuesta de Variable Moderadora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional)										
Variable dependiente (Compromiso Normativo)										

ANOVA

	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	1035,304	1	1035,304	79,682	.000 ^b	
	Residual	4976,322	383	12,993			
	Total	6011,626	384				
2	Regresión	1200,271	2	600,135	47,648	.000 ^c	
	Residual	4811,355	382	12,595			
	Total	6011,626	384				
3	Regresión	1259,053	3	419,684	33,645	.000 ^d	2
	Residual	4752,573	381	12,474			
	Total	6011,626	384				

a

- a. Variable dependiente (Compromiso Normativo)
- b. Variable predictora (Liderazgo Ético)
- c. Variable predictora (Liderazgo Ético, Años de Permanencia en la Institución)
- d. Variable predictora (Liderazgo Ético, Años de Permanencia en la Institución, Inteligencia Emocio

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

H₉: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso de Continuidad de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional de los empleados.

Se comprobaron los supuestos previos de homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad de las variables. La prueba de Durbin-Watson fue de 1.770 lo que se ubica dentro del rango permitido (1.500-2.500) y asegura que existe independencia entre los residuos. En lo correspondiente a la detección de multicolinealidad entre las variables independientes, los valores para el índice de tolerancia (IT: 0-1) y el factor de incremento de varianza (FIV: 0 -10) fueron los óptimos, por lo cual es aplicable la regresión lineal.

El análisis de moderación entre el Liderazgo Ético y el Compromiso de Continuidad por la Inteligencia Emocional. El modelo 1, donde se evalúa el efecto de la variable independiente (Liderazgo Ético) en el Compromiso de Continuidad presenta un ANOVA significativo ($F= 6.125$; $p < 0.05$) con un coeficiente de determinación R^2 ajustado de 0.13 lo que significa que el efecto simple del Liderazgo Ético explica en un 13% la varianza del Compromiso de Continuidad. Pese a ello, al introducir en el modelo 2 a la propuesta de variable moderadora, su influencia entre el Liderazgo Ético y el Compromiso de Continuidad no muestra un nivel de significancia aceptado ($p = 0.934 > 0.05$), por lo que la Inteligencia Emocional no modera la influencia entre el Liderazgo Ético y el Compromiso de Continuidad. Tal como se muestra en la tabla 5.10.

Tabla 5.10 Análisis de moderación entre el Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso de Continuidad de los empleados por la Inteligencia Emocional.

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error típico de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	Durbin - Watson
➔ 1	.125 ^a	.016	.013	3,30645	.016	6,125	1	383	.014	1,770
➔ 2									.934	
Variable predictora (Liderazgo Ético)										
Propuesta de Variable Moderadora (Liderazgo Ético * Inteligencia Emocional)										
Variable dependiente (Compromiso de Continuidad)										
ANOVA										
	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.				
	1	Regresión	66,962	1	66,962	6,125	.014 ^b			
		Residual	4187,178	383	10,933					
		Total	4254,140	384						

a. Variable dependiente (Compromiso de Continuidad)

b. Variable predictora (Liderazgo Ético)

Fuente: Análisis estadísticos en el Sistema SPSS
Elaborado por: Grupo de Tesis

Luego del análisis realizado la Inteligencia Emocional sólo modera la influencia del Liderazgo Ético sobre una (1) de las tres (3) dimensiones del Compromiso, en este caso el Compromiso Afectivo. La literatura establece que un individuo con Inteligencia Emocional tiene un conjunto de habilidades que son usadas para evaluar con precisión las emociones de uno mismo y de los demás, regular las emociones con el fin de lograr el estado deseado y usar dichas emociones para lograr el rendimiento esperado (Mayer y Salovey, 1997; citado por Ali Hussein Alkahtani, 2016), este concepto ha moderado la relación entre Liderazgo Ético y el Compromiso Afectivo.

La relación entre los estilos de liderazgo utilizados por los líderes y el Compromiso Organizacional de los empleados puede ser moderado por el grado de Inteligencia Emocional que tienen los líderes. Existe una relación muy significativa entre las emociones, inteligencia y Compromiso Organizacional donde la Inteligencia Emocional de los líderes aumenta el Compromiso Organizacional de los empleados (Mohamadkhani y Nasiri Lalardi, 2012; citado por Hussein, 2016).

Si bien de la revisión de literatura realizada no se encontraron investigaciones que integren el modelo propuesto, hemos revisado el siguiente estudio:

- *An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran* de Farahani, Taghadosi y Behboudi (2011), que tenía como objetivo el análisis de la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Compromiso Organizacional con el enfoque en la Inteligencia Emocional. Encontrando que la Inteligencia Emocional modera la relación de Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional, esto sin diferenciarlo en sus tres (3) dimensiones.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En el Capítulo 3, se presentaron diferentes investigaciones realizadas por diversos autores en años anteriores para medir la relación entre Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional e Inteligencia Emocional y Compromiso Organizacional. Asimismo, se verificó que existen investigaciones que incorporan a la Inteligencia Emocional como variable moderadora en la relación de Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional, inclusive utilizando como variable independiente a los estilos de liderazgo, pero no el Liderazgo Ético. Aparte, la investigación realizada ha determinado que la mayoría de los estudios se han realizado en el sector privado; asimismo, el concepto de Compromiso ha sido estudiado como constructo total o sólo haciendo énfasis en el Compromiso Afectivo, obviando las otras dos (2) dimensiones, Compromiso Normativo y de Continuidad.

En el papel de la Inteligencia Emocional como variable moderadora, se ha visto que las investigaciones han considerado la Inteligencia Emocional del líder y no la del empleado. La presente investigación busca generar un aporte verificando la relación de estos conceptos que se cree son importantes en el contexto actual, más aún en el sector público debido a la poca cantidad de estudios encontrados en este sector. Esta investigación es el primer estudio donde se intentó analizar a la Inteligencia Emocional como moderadora entre la relación del Liderazgo Ético del líder y el Compromiso Organizacional en empleados del sector público peruano, dado que no se tiene conocimiento de investigaciones similares previas realizadas en nuestro país.

Se sostiene que efectivamente existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre el Liderazgo Ético y el Compromiso Organizacional de los empleados del sector público peruano. Estos resultados son similares a los obtenidos en otras investigaciones realizadas en el sector público, tales como: ¿Importa el Liderazgo Ético en el gobierno?, Efectos sobre el Compromiso Organizacional, el absentismo, y disposición a informar problemas éticos, de Shahidul Hassan, Bradley E. Wright y Gary Yukl, del año 2014; y otra investigación del presente año llamada: Explorando el

impacto del Liderazgo Ético en la satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional en organizaciones del sector público: el papel mediador de la psicología del empoderamiento, de Miao Qing, Muhammad Asif, Abid Hussain y Arif Jameel, del año 2019.

Los resultados obtenidos confirman la H₁ referida a determinar la relación entre el Liderazgo Ético del líder y el Compromiso Afectivo de empleados del sector público peruano, por lo que se sostiene que efectivamente existe una relación estadísticamente significativa y positiva. Lo cual guarda relación con los hallazgos de investigaciones revisadas en el sector privado, debido a que, como destacábamos en los primeros párrafos del presente capítulo, la mayoría de los estudios se han realizado en dicho sector. Este resultado sugiere que los individuos que perciben que sus líderes tienen un estilo de Liderazgo Ético tienen un mayor Compromiso Afectivo con la organización, identificándose e involucrándose con la organización y disfrutando de su pertenencia en ella.

La confirmación de la H₂ referida a determinar la relación entre el Liderazgo Ético del Líder y el Compromiso Normativo de los empleados del sector público peruano, ha sido también corroborado con los resultados de las investigaciones revisadas en el sector privado. Esto nos sugiere que los empleados que perciben que sus líderes éticos presentan un estilo de Liderazgo Ético, presentan un mayor Compromiso Normativo con la organización, debido a que el Compromiso Normativo genera en la persona un sentimiento de lealtad y gratitud con la empresa.

La confirmación de estas dos hipótesis es consistente con hallazgos de investigaciones previas que muestran que el Liderazgo Ético correlaciona con el Compromiso Afectivo y Normativo.

Respecto a la H₃ referida a determinar la relación entre el Liderazgo Ético del Líder y el Compromiso de Continuidad de los empleados del sector público peruano, no se encontró literatura concluyente. Según (Commeiras y Fournier, 2001; citado por Nazzari; 2018) el Compromiso de Continuidad se identifica como el resultado de la decisión de un individuo de permanecer en una organización debido al tiempo personal y los recursos ya dedicados a la empresa y a los costos financieros del cambio. No obstante, ello, la investigación realizada indica que la H₃ presenta una relación positiva

y significativa, si bien esta relación es baja sigue siendo una relación positiva. En este punto, consideramos que el individuo que percibe que su líder tiene un comportamiento ético, puede considerar realizar una evaluación del costo – beneficio asociado a su relación laboral, y permanecerá en la organización con el fin de conservar los beneficios que recibe de la organización.

De la revisión de la literatura revisada, se presumía que existiría una relación significativa entre la Inteligencia Emocional del empleado y su Compromiso Organizacional, y los resultados obtenidos confirman la H₄ referida a determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso Afectivo de los empleados del sector público peruano, por lo que se sostiene que efectivamente existe una relación estadísticamente significativa y positiva. Lo cual guarda relación con los hallazgos de investigaciones revisadas. Este resultado sugiere que los individuos que tienen una mayor Inteligencia Emocional están más comprometidos con su organización.

La confirmación de la H₅ referida a determinar la relación entre la Inteligencia Emocional del Líder y el Compromiso Normativo de los empleados del sector público peruano, ha sido también corroborado con los resultados de las investigaciones revisadas en el sector privado.

La confirmación de estas dos hipótesis es consistente con hallazgos de investigaciones previas que muestran que la Inteligencia Emocional se correlaciona con el Compromiso Afectivo y Normativo de los empleados.

Respecto a la H₆ referida a determinar la relación entre la Inteligencia Emocional del Líder y el Compromiso de Continuidad de los empleados del sector público peruano, este resultado no ha sido respaldado, debido a que no se ha encontrado una relación significativa, este resultado es consistente con un sector de la literatura revisada que indicaron que la Inteligencia Emocional no tiene relación con el Compromiso de Continuidad.

En el presente estudio se incorporó una variable moderadora que es la Inteligencia Emocional del empleado, debido a que según la literatura los individuos emocionalmente inteligentes son capaces de regular sus emociones, lo que significa que es menos probable que abandonen una organización debido a los choques emocionales y, por lo tanto, puede haber reducido las intenciones de rotación y mayor

integración organizativa (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001; citado Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003). Por lo expuesto, en relación a las 3 últimas hipótesis:

H7: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso Afectivo de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional.

H8: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso Normativo de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional.

H9: La relación entre Liderazgo Ético del jefe y el Compromiso de Continuidad de los empleados es positivamente moderada por la Inteligencia Emocional.

Sobre las hipótesis planteadas, se debe tener en cuenta que no se tiene conocimiento de estudios previos que demuestren que la Inteligencia Emocional actúa como variable moderadora, que altere la magnitud y/o la dirección de la relación existente entre Liderazgo Ético y las tres dimensiones del Compromiso Organizacional; por lo que, el resultado esperado era incierto. En la investigación realizada se encontró que, la Inteligencia Emocional, sólo modera la influencia del Liderazgo Ético sobre una (1) de las dimensiones del Compromiso Organizacional, el Afectivo.

De la revisión de la literatura realizada, se verificó que la Inteligencia Emocional sí tenía un efecto moderador en la relación del Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional como un sólo constructo. Por lo que se esperaba que la Inteligencia Emocional modere la relación entre Liderazgo Ético y las dimensiones del Compromiso Organizacional, debido a que la literatura ha propuesto que la Inteligencia Emocional es un constructo imperativo, capaz de proporcionar nuevas ideas sobre cómo se puede entender y ejecutar mejor el liderazgo en entornos organizacionales existentes, asimismo se indica que los empleados que no pueden evaluar y controlar sus emociones y sentimientos tienen una menor cantidad de Compromiso Organizacional.

6.2 Recomendaciones

Al utilizar un muestreo de tipo no probabilístico no se pueden generalizar los hallazgos a toda la población de empleados del sector público peruano; sin embargo, se considera que se trabajó con una muestra significativa que permite concluir en resultados con sustento. Usar un muestreo de tipo probabilístico para futuras investigaciones puede obtener resultados más amplios, parametrizando instituciones del estado peruano que puedan contar con mayor homogeneidad entre ellas y así generalizar los resultados.

Se emplearon como instrumentos de medición, para la Inteligencia Emocional y el Compromiso Organizacional instrumentos de autoinforme, esto debido a que, no existen instrumentos que midan la percepción de ambas variables, que se encuentren debidamente validados y en una versión breve, permitiendo con ello, realizar evaluaciones de una forma más sencilla. Futuras investigaciones pueden utilizar un instrumento creado y validado, que permita medir la percepción de la Inteligencia Emocional y el Compromiso Organizacional.

Se midió la Inteligencia Emocional del empleado, considerando que existen estudios que demuestran que, la misma puede influenciar en el Compromiso Organizacional del empleado, sin embargo, no existían suficientes estudios previos que la hayan considerado como una variable a evaluar dentro de sus investigaciones. Se sugiere que, para futuras investigaciones se evalúe también la Inteligencia Emocional del jefe, ello permitiría contrastar cual de ambas variables influye más en el Compromiso Organizacional del empleado.

Las Instituciones del sector público peruano debido a la naturaleza de sus funciones, deben evaluar el Liderazgo Ético de sus líderes para futuras investigaciones y así permita conocer la percepción que tienen los empleados respecto de sus líderes y se tendría un diagnóstico para enfocar las capacitaciones o procesos de reclutamiento, y permitiría sincerar los perfiles de sus actuales o futuros empleados y líderes.

En línea con los hallazgos principales de la investigación, la recomendación más importante para poder gestionar el Compromiso Organizacional en el sector público es educar a los líderes para hacerlos más éticos. Esto significa que deben establecer en conjunto con sus subordinados un programa que refuerce conductas específicas que se dirijan a un determinado objetivo y castiguen conductas que se alejen de él, además de tener un mecanismo de monitoreo constante durante este proceso. Es importante señalar que la influencia de un líder ético en el Compromiso del colaborador estará sujeto a las características contextuales de cada institución del sector público, por lo que podría funcionar en este caso, pero no siempre va a funcionar en todas las instituciones. Se sugiere que se continúe explorando la relación entre el Liderazgo Ético con el Compromiso de los colaboradores en los distintos sectores a nivel nacional, para identificar que estilo vendría a ser el más efectivo en cada muestra en particular.

ANEXO I

Resultados del Cuestionario de Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional; Meyer y Allen (1997)		(1) Totalmente en Desacuerdo	(2) En Desacuerdo	(3) De Acuerdo	(4) Totalmente de Acuerdo
<u>Compromiso Afectivo</u>					
1	Tengo una fuerte identificación con esta organización	3.3%	6.5%	46.5%	43.7%
2	Esta organización tiene mucho significado para mí	3.3%	7.8%	42.6%	46.3%
3	Me siento como parte de una familia en esta organización.	5.9%	12.7%	47.5%	33.9%
4	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran mis propios problemas.	8.0%	18.9%	49.9%	23.2%
5	Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella.	5.4%	15.0%	44.4%	35.2%
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta organización.	15.5%	33.6%	34.1%	16.8%
<u>Compromiso de Continuidad</u>					
7	Las razones para seguir trabajando en esta organización son el sueldo y los beneficios.	11.1%	28.4%	47.8%	12.7%
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar dejar esta organización.	31.5%	42.1%	20.4%	6.0%
9	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi organización, es porque me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.	31.5%	37.7%	23.0%	7.8%
10	Ahora mismo sería muy difícil para mí dejar mi organización, incluso si quisiera hacerlo.	18.9%	38.8%	32.3%	10.0%
11	Si decidiera dejar ahora mi organización, se verían interrumpidas demasiadas cosas en mi vida.	17.9%	41.3%	30.2%	10.6%
<u>Compromiso Normativo</u>					
12	La razón por la que continúo trabajando en esta organización es porque considero que es correcto permanecer en ella.	5.7%	18.9%	57.1%	18.3%
13	Creo que es incorrecto dejar ahora a mi organización, aunque tuviese ventajas con ello.	11.1%	32.6%	42.9%	13.4%
14	Considerando todo lo que me ha dado la organización, me sentiría culpable de dejarla ahora.	18.9%	39.0%	31.5%	10.6%
15	Creo que le debo mucho a esta organización.	11.4%	34.1%	38.0%	16.5%
16	Me siento obligado con toda la gente de la organización, por tanto, ahora mismo no abandonaría la organización.	14.0%	38.5%	32.3%	15.2%
17	Esta organización se merece mi lealtad.	6.5%	13.4%	47.3%	32.8%

ANEXO II

Resultados del Cuestionario de Liderazgo Ético

Liderazgo Ético; Brown y Treviño (2015)		(1) Totalmente en Desacuerdo	(2) En Desacuerdo	(3) De Acuerdo	(4) Totalmente de Acuerdo
18	Mi jefe escucha lo que los trabajadores tienen que decir.	4.9%	17.6%	47.3%	30.2%
19	Mi jefe sanciona a los trabajadores que violan los estándares éticos.	6.2%	19.4%	49.1%	25.3%
20	Mi jefe se comporta de manera ética.	3.9%	10.9%	42.8%	42.4%
21	Mi jefe tiene presente los asuntos de interés de los trabajadores	7.5%	16.8%	44.7%	31.0%
22	Mi jefe toma decisiones justas y equilibradas.	4.9%	18.6%	49.4%	27.1%
23	Mi jefe es una persona en la que se puede confiar.	5.2%	15.8%	43.3%	35.7%
24	Mi jefe conversa con sus trabajadores asuntos de principios o ética en las organizaciones.	8.3%	20.4%	43.4%	27.9%
25	Mi jefe da ejemplos en términos de ética, de cómo hacer las cosas de manera correcta	6.7%	17.1%	47.3%	28.9%
26	Mi jefe define el éxito no sólo por los resultados sino también por los medios como se han obtenido.	6.2%	19.6%	45.5%	28.7%
27	Cuando mi jefe toma decisiones, pregunta: ¿Qué es lo correcto que se debe hacer?	6.2%	23.3%	43.1%	27.4%

ANEXO III

Resultados del Cuestionario de Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional; Wong y Law (2002)		(1) Totalmente en Desacuerdo	(2) En Desacuerdo	(3) De Acuerdo	(4) Totalmente de Acuerdo
28	Se distinguir, la mayoría de las veces, mis sentimientos	1.3%	5.4%	53.7%	39.6%
29	Tengo una buena comprensión de mis emociones	1.0%	4.9%	55.3%	38.8%
30	Comprendo lo que siento	1.0%	2.3%	52.5%	44.2%
31	Siempre reconozco, si estoy feliz o no	1.0%	4.4%	44.2%	50.4%
32	Reconozco siempre las emociones de mis amigos a través de sus comportamientos	0.2%	10.9%	58.9%	30.0%
33	Se distinguir las emociones de los demás.	0.5%	14.5%	57.4%	27.6%
34	Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.	2.1%	14.7%	54.8%	28.4%
35	Entiendo las emociones de las personas que me rodean	0.8%	8.2%	64.1%	26.9%
36	Me planteo metas y trato de hacer lo mejor para conseguirlas	0.8%	1.6%	42.6%	55.0%
37	Siempre me digo a mí mismo: "soy una persona competente"	0.8%	3.6%	39.0%	56.6%
38	Soy una persona que se motiva a si misma	0.8%	2.6%	35.1%	61.5%
39	Siempre me aliento para hacer lo mejor posible	1.0%	1.6%	33.9%	63.5%
40	Soy capaz de controlar mi carácter y manejar las dificultades de manera racional.	1.0%	6.2%	53.5%	39.3%
41	Soy capaz de controlar mis propias emociones	0.8%	6.7%	52.7%	39.8%
42	Cuando me siento enfadado me puedo calmar fácilmente	1.3%	13.7%	50.1%	34.9%
43	Tengo un buen control de mis emociones	1.0%	7.5%	51.7%	39.8%

ANEXO IV

Análisis estadístico en el sistema SPSS

Análisis factorial

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,910
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	11392,748
	gl	903
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

		Com pro miso Afec tivo	V1 V9	V1 0	V1 1	V1 2	V1 3	Com pro miso de Cont inuid ad	V1 5	V1 6	V1 7	V1 8	Com pro miso Nor mati vo	V2 0	V2 1	V2 2	V2 3	V2 4	V2 5
Covarianza anti- imagen	Compro miso Afectivo	,244	- ,1 56	- ,0 78	,0 01 37	- ,0 31	,0 ,030	- ,0 24	- ,0 30	,0 ,0 16	- ,0 30	- ,0 ,019	,0 34	- ,0 01	- ,0 01	- ,0 24	- ,0 07	- ,0 32	
	V9	- ,156	,2 55	- ,0 16	- ,0 46	- ,0 35	- ,0 38	,0 ,012	,0 04	,0 10	- ,0 ,0 16	- ,0 ,016	,0 06	,0 01	- ,0 54	- ,0 41	- ,0 11	- ,0 02	
	V10	- ,078	- ,0 16	,3 21	- ,0 89	- ,0 49	- ,0 89	,005	- ,0 23	,0 01	,0 14	,0 13	,036	,0 08	- ,0 13	- ,0 17	- ,0 02	- ,0 53	- ,0 61
	V11	,001	- ,0 46	- ,0 89	,4 17	- ,0 46	- ,0 81	,056	- ,0 67	,0 62	- ,0 37	- ,0 37	,018	- ,0 63	,0 29	,0 05	- ,0 69	,0 37	,0 15
	V12	- ,037	- ,0 35	- ,0 49	- ,0 46	,5 19	- ,0 63	,045	- ,0 29	- ,0 06	- ,0 11	- ,0 13	- ,0 ,007	- ,0 13	- ,0 03	- ,0 07	- ,0 18	- ,0 25	- ,0 07
	V13	,031	- ,0 38	- ,0 89	- ,0 81	- ,0 63	,4 41	- ,071	,0 12	,0 06	,0 13	,0 31	- ,039	- ,0 40	- ,0 46	- ,0 39	- ,0 03	- ,0 06	,0 25
	Compro miso de Continuid ad	- ,030	- ,0 12	,0 05	,0 56	,0 45	- ,0 71	,742	- ,1 16	- ,0 08	,0 33	- ,1 01	- ,0 ,019	- ,0 23	,0 32	,0 09	,0 11	,0 11	- ,0 40
	V15	,024	,0 04	- ,0 23	- ,0 67	- ,0 29	,0 12	- ,116	,4 51	- ,1 94	- ,0 82	,0 26	,000	- ,0 13	- ,0 22	,0 18	,0 37	- ,0 23	,0 33

V16	- ,016	,010	,001	,062	- ,006	,006	- ,008	- ,094	,388	- ,011	- ,002	- ,098	,026	- ,002	- ,017	- ,025	,007	,004
V17	,030	- ,016	,014	- ,037	- ,011	,013	,033	- ,082	- ,002	,375	- ,061	- ,004	- ,037	- ,026	- ,021	,013	- ,008	,017
V18	- ,019	,033	,013	- ,037	- ,013	,031	- ,101	,026	- ,098	- ,061	,426	- ,016	- ,013	- ,029	- ,011	- ,030	,007	- ,031
Compro miso Normativ o	- ,019	- ,016	,036	,018	- ,007	- ,039	- ,019	,000	- ,005	- ,004	- ,016	,498	- ,099	- ,037	- ,004	- ,015	- ,063	,002
V20	,034	,006	,008	- ,063	- ,013	- ,040	- ,023	,013	,026	- ,037	- ,013	- ,099	,512	- ,051	,011	- ,006	- ,022	- ,002
V21	- ,008	,001	- ,013	,029	- ,003	- ,046	,032	- ,022	- ,002	- ,026	- ,029	- ,037	- ,051	,378	- ,011	- ,095	,006	- ,012
V22	,001	,054	,017	,005	- ,007	- ,039	,009	,018	- ,017	- ,021	- ,011	- ,004	,011	- ,004	,129	,465	- ,010	- ,025
V23	- ,024	,041	- ,002	- ,069	- ,018	,003	,011	,037	,025	- ,013	- ,030	- ,115	- ,006	- ,095	- ,065	,455	- ,086	,009
V24	- ,007	- ,011	- ,053	,037	,025	- ,006	,011	- ,023	,007	- ,008	,007	- ,063	- ,022	- ,006	- ,010	- ,086	,461	- ,010
V25	,032	,002	- ,061	,015	- ,007	,025	- ,040	,033	,004	,017	- ,031	,002	- ,002	- ,012	- ,025	,009	- ,010	,035
V26	- ,012	,015	,033	- ,030	- ,022	,017	- ,059	,035	- ,032	- ,007	,056	- ,020	,018	- ,008	- ,021	- ,030	,069	- ,064

V27	- ,014	- ,009	,004	,032	- ,011	- ,018	,015	- ,027	,004	,009	,007	- ,012	- ,037	,005	,014	,034	,015	- ,036
V28	- ,021	,022	- ,009	- ,057	,018	- ,008	,011	- ,016	- ,006	- ,010	,019	- ,010	- ,010	,010	,001	,032	- ,013	- ,042
V29	,007	- ,016	,026	,012	,025	- ,010	,026	- ,013	,011	,009	- ,032	- ,001	,002	,028	- ,011	- ,009	- ,027	- ,047
V30	,000	,004	,000	- ,009	- ,019	,013	,022	,004	- ,001	,007	,003	- ,009	,007	,006	,016	- ,033	,004	- ,023
V31	- ,028	,022	,002	,016	,000	,004	- ,068	,037	- ,006	- ,023	,025	,032	- ,023	- ,042	- ,025	,019	,030	- ,021
V32	,018	- ,004	- ,033	,006	- ,028	,010	,002	- ,006	,007	,015	- ,020	- ,043	,026	,037	- ,028	,004	,023	,006
V33	- ,008	- ,016	,021	,023	,030	- ,014	- ,028	,015	,009	- ,019	- ,027	,061	- ,014	- ,019	,027	- ,053	- ,035	,017
V34	,007	- ,006	,016	- ,011	,007	- ,024	,005	- ,029	,013	- ,008	,024	- ,031	,000	- ,025	,046	,040	- ,034	- ,093
V35	,026	- ,026	- ,018	,043	,028	- ,038	,007	- ,002	,024	,020	- ,015	,052	- ,012	,012	,014	- ,040	- ,034	,003
V36	- ,006	,004	- ,012	- ,046	,004	,012	,024	,011	- ,014	- ,004	- ,003	- ,046	,009	,000	,035	,020	,019	,008
V37	- ,003	- ,012	,029	,018	- ,025	- ,006	- ,020	,000	- ,017	,028	,013	,020	,015	- ,007	- ,022	- ,004	- ,014	- ,007

V38	- ,012	,0 01	,0 01	,0 03	- ,0 08	,0 41	- ,013	,0 27	,0 21	- ,0 25	- ,0 31	- ,013	,0 07	,0 02	,0 18	,0 06	- ,0 09	,0 21
V39	- ,015	,0 30	,0 12	,0 02	- ,0 41	- ,0 15	,010	,0 08	,0 15	- ,0 19	- ,0 02	,005	,0 31	,0 00	- ,0 22	,0 00	,0 08	- ,0 07
V40	,031	- ,0 24	- ,0 14	,0 04	,0 14	,0 03	- ,029	,0 15	,0 07	- ,0 20	,0 23	,004	- ,0 52	- ,0 06	,0 13	,0 31	,0 00	- ,0 11
V41	- ,077	,0 70	,0 65	- ,0 33	,0 13	- ,0 73	,041	- ,0 55	,0 05	,0 03	,0 56	- ,014	,0 04	- ,0 10	,0 43	,0 10	- ,0 42	- ,0 40
V42	,043	- ,0 56	,0 13	,0 17	- ,0 11	,0 07	,008	,0 19	- ,0 28	,0 22	- ,0 30	,009	,0 05	,0 01	- ,0 01	- ,0 37	- ,0 11	,0 41
V43	,011	,0 02	- ,0 02	- ,0 05	,0 00	- ,0 33	- ,027	,0 03	,0 02	,0 26	- ,0 35	,025	- ,0 02	,0 09	,0 07	- ,0 13	- ,0 35	,0 01
V44	- ,027	,0 22	,0 05	- ,0 14	,0 04	,0 15	- ,065	,0 22	,0 31	- ,0 17	- ,0 02	,042	- ,0 17	- ,0 11	- ,0 26	,0 02	- ,0 27	- ,0 06
V45	,016	- ,0 09	- ,0 09	- ,0 17	- ,0 07	,0 26	,014	- ,0 06	- ,0 03	- ,0 06	,0 21	- ,057	- ,0 06	,0 26	- ,0 06	,0 14	,0 44	,0 10
V46	- ,003	,0 07	- ,0 12	- ,0 07	- ,0 15	- ,0 05	,025	- ,0 02	- ,0 16	,0 10	- ,0 06	- ,0 9,76	- ,0 12	,0 03	,0 13	,0 24	- ,0 34	- ,0 27
V47	- ,006	,0 03	,0 08	- ,0 26	- ,0 03	,0 16	- ,023	,0 31	,0 06	- ,0 09	- ,0 06	,015	,0 03	,0 01	- ,0 28	,0 05	- ,0 08	,0 07
V48	,007	,0 16	- ,0 28	- ,0 05	,0 08	,0 01	- ,002	,0 04	- ,0 09	,0 00	,0 01	- ,026	,0 07	- ,0 05	,0 22	- ,0 03	- ,0 10	,0 09

	V49	,005	-	-	,0	-	,0	-	-	,0	,0	-	,015	-	,0	,0	-	,0	,0
			,0	,0	44	,0	25	,014	,0	17	09	,0		,0	13	15	,0	29	33
			04	41		27			16			07		45		29			
	V50	-	,0	,0	-	,0	-	,027	-	-	-	,0	,007	,0	-	-	,0	,0	-
		,014	04	36	,0	26	,0		,0	,0	,0	17		23	,0	,0	25	16	,0
					04	34			17	06	05			13	41				15
Correlaci	Compro	,864	-	-	,0	-	,0	-	,0	-	,0	-	-	,0	-	,0	-	-	,1
ón anti-	miso	a	,6	,2	03	,1	95	,071	73	,0	98	,0	,055	97	,0	04	,0	,0	13
imagen	Afectivo		28	81		05			52		58			25		71	21		
	V9	-	,8	-	-	-	-	,0	,0	-	,1	-	,0	,0	-	,1	-	-	-
		,628	70	,0	,1	,0	,1	,028	11	32	,0	01	,044	18	04	,1	22	,0	,0
			a	54	42	96	14			53					63		32	08	
	V10	-	-	,9	-	-	-	,011	-	,0	,0	,0	,091	,0	-	,0	-	-	-
		,281	,0	20	,2	,1	,2		,0	02	41	35		20	,0	45	,0	,1	,1
			54	a	42	20	37		59					36		06	37	85	
	V11	,003	-	-	,9	-	-	,100	-	,1	-	-	,041	-	,0	,0	-	,0	,0
			,1	,2	15	,0	,1		,1	55	,0	,0		,1	73	11	,1	84	40
			42	42	a	98	89		53	93	88		36			57			
	V12	-	-	-	-	,9	-	,072	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,0	-
		,105	,0	,1	,0	66	,1		,0	,0	,0	,0	,013	,0	,0	,0	,0	51	,0
			96	20	98	a	31		61	13	26	27		26	07	16	37		16
	V13	,095	-	-	-	-	,9	-	,0	,0	,0	,0	-	-	-	-	,0	-	,0
			,1	,2	,1	,1	37	,125	26	14	32	71	,083	,0	,1	,0	06	,0	65
			14	37	89	31	a						83	13	89		14		
	Compro	-	-	,0	,1	,0	-	,851	-	-	,0	-	-	-	,0	,0	,0	,0	-
	miso de	,071	,0	11	00	72	,1	a	,2	,0	63	,1	,031	,0	61	15	19	20	,0
	Continuid		28				25		00	15		79		37					81
	ad																		
	V15	,073	,0	-	-	-	,0	-	,7	-	-	,0	,001	-	-	,0	,0	-	,0
			11	,0	,1	,0	26	,200	68	,4	,1	59		,0	,0	41	81	,0	85
				59	53	61			a	64	98			26	53			51	
	V16	-	,0	,0	,1	-	,0	-	-	,7	-	-	-	,0	-	-	-	,0	,0
		,052	32	02	55	,0	14	,015	,4	83	,2	,2	,012	59	,0	,0	,0	17	12
						13			64	a	68	42			05	41	59		

V17	,098	-	,0	-	-	,0	,063	-	-	,8	-	-	-	-	,0	-	,0
		,0	41	,0	,0	32		,1	,2	44	,4	,008	,0	,0	,0	32	,0
		53		93	26			98	68	a	03		85	68	52		20
V18	-	,1	,0	-	-	,0	-	,0	-	-	,8	-	-	-	-	,0	-
	,058	01	35	,0	,0	71	,179	59	,2	,4	18	,034	,0	,0	,0	,0	15
				88	27				42	03	a		28	72	27	67	82
Compro miso Normativ o	-	-	,0	,0	-	-	-	,0	-	-	-	,928	-	-	-	-	,0
	,055	,0	91	41	,0	,0	,031	01	,0	,0	,0	a	,1	,0	,0	,2	,1
		44			13	83			12	08	34		96	85	09	41	31
V20	,097	,0	,0	-	-	-	-	-	,0	-	-	-	,9	-	,0	-	-
		18	20	,1	,0	,0	,037	,0	59	,0	,0	,196	04	,3	22	,0	,0
				36	26	83		26		85	28		a	43		12	46
V21	-	,0	-	,0	-	-	,061	-	-	-	-	-	-	,9	-	-	,0
	,025	04	,0	73	,0	,1		,0	,0	,0	,0	,085	,3	12	,2	,2	15
			36		07	13		53	05	68	72		43	a	58	30	33
V22	,004	-	,0	,0	-	-	,015	,0	-	-	-	-	,0	-	,9	-	-
		,1	45	11	,0	,0		41	,0	,0	,0	,009	22	,2	24	,1	,2
		63			16	89			41	52	27		58	a	48	48	67
V23	-	,1	-	-	-	,0	,019	,0	-	,0	-	-	-	-	,8	-	,0
	,071	22	,0	,1	,0	06		81	,0	32	,0	,241	,0	,2	,1	88	,1
			06	57	37				59		67		12	30	48	a	87
V24	-	-	-	,0	,0	-	,020	-	,0	-	,0	-	-	,0	-	-	,9
	,021	,0	,1	84	51	,0		,0	17	,0	15	,131	,0	15	,2	,1	38
		32	37			14		51		20			46		48	87	a
V25	,113	-	-	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	-	,005	-	-	-	,0	-
		,0	,1	40	,0	65	,081	85	12	48	,0		,0	,0	,0	24	,0
		08	85		16						82		04	33	67		26
V26	-	,0	,0	-	-	,0	-	,0	-	-	,1	-	,0	-	-	-	-
	,036	43	85	,0	,0	37	,099	75	,0	,0	23	,041	37	,0	,0	,0	,1
				66	44				75	15				18	46	64	48
V27	-	-	,0	,0	-	-	,032	-	,0	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	,0
	,052	,0	12	91	,0	,0		,0	13	27	19	,032	,0	16	40	95	41
		34			29	49		76					95				17

V28	- ,081	,0 84	- ,0 32	- ,1 69	,0 49	- ,0 25	,024 ,0	- ,0 47	- ,0 18	- ,0 32	,0 55	- ,026	,0 27	- ,0 32	,0 04	,0 91	- ,0 37	- ,1 41
V29	,026 55	- ,0 79	,0 33	,0 61	- ,0 25	,052 ,0	- ,0 34	,0 32	,0 27	- ,0 86	- ,002	,0 06	,0 78	- ,0 30	- ,0 25	- ,0 68	- ,0 42	- ,1 42
V30	,001 18	,0 ,0 01	- ,0 28	- ,0 57	- ,0 43	,055 ,0	,0 13	- ,0 05	,0 23	,0 10	- ,029	,0 22	,0 20	,0 53	- ,1 03	,0 12	- ,0 85	- ,0 85
V31	- ,101	,0 79	,0 06	,0 43	- ,0 01	,0 12	- ,142	,0 99	- ,0 18	- ,0 69	,0 70	,081 ,0	- ,1 58	- ,0 22	,0 68	,0 50	,0 81	- ,0 67
V32	,080 16	- ,0 28	- ,1 28	,0 21	- ,0 84	,0 32	,004 ,0	- ,0 19	,0 26	,0 51	- ,0 68	- ,131	,0 79	,1 29	- ,0 94	,0 14	,0 72	,0 24
V33	- ,027	- ,0 51	,0 61	,0 60	,0 70	- ,0 35	- ,054	,0 38	,0 24	- ,0 53	- ,0 69	,144 ,0	- ,0 32	- ,0 53	,0 70	- ,1 31	- ,0 86	,0 49
V34	,023 21	- ,0 49	,0 28	- ,0 28	,0 17	- ,0 60	,009 ,0	- ,0 72	,0 36	- ,0 22	,0 63	- ,074	,0 00	- ,1 69	,1 19	,1 00	- ,0 85	- ,2 71
V35	,083 81	- ,0 51	- ,0 51	,1 06	,0 63	- ,0 91	,012 ,0	- ,0 04	,0 63	- ,0 52	- ,0 37	,118 ,0	- ,0 28	,0 32	,0 35	- ,0 96	- ,0 81	,0 08
V36	- ,024	,0 15	- ,0 42	- ,1 41	,0 11	,0 36	,055 ,0	,0 32	- ,0 45	- ,0 14	- ,0 08	- ,128	,0 24	,0 01	,1 04	,0 59	,0 54	,0 28
V37	- ,012	- ,0 45	,1 00	,0 56	- ,0 69	- ,0 18	- ,045	- ,0 01	- ,0 55	,0 90	,0 40	,056 ,0	,0 41	- ,0 21	- ,0 66	- ,0 11	- ,0 42	- ,0 23
V38	- ,039	,0 04	,0 03	,0 08	- ,0 17	,0 98	- ,024	,0 63	,0 52	- ,0 65	- ,0 75	- ,030	- ,0 16	- ,0 06	,0 42	,0 14	- ,0 21	,0 58

V39	- ,051	,1 03	,0 35	,0 05	- 97	- 38	,020	- 20	,0 42	- 53	- 04	,013	,0 74	,0 01	- 57	,0 00	,0 19	- 22
V40	,109	- ,0 82	- ,0 43	,0 10	,0 33	,0 08	- ,059	,0 38	,0 19	- 56	,0 62	,009	- ,1 27	- ,0 17	,0 34	,0 82	,0 01	- 32
V41	- ,226	,1 99	,1 65	- ,0 73	,0 26	- ,1 59	,069	- ,1 19	,0 12	,0 08	,1 25	- ,030	,0 09	- ,0 24	,0 96	,0 21	- ,0 89	- ,1 01
V42	,135	- ,1 70	,0 35	,0 39	- ,0 23	,0 16	,014	,0 44	- ,0 69	,0 56	- ,0 70	,021	,0 11	,0 03	- ,0 03	- ,0 83	- ,0 24	,1 08
V43	,035	,0 07	- ,0 06	- ,0 12	,0 00	- ,0 77	- ,049	,0 07	,0 06	,0 67	- ,0 84	,055	- ,0 03	,0 24	,0 17	- ,0 30	- ,0 82	,0 02
V44	- ,096	,0 76	,0 14	- ,0 37	,0 09	,0 40	- ,131	,0 57	,0 87	- 49	- 05	,104	- ,0 41	- ,0 30	- ,0 68	,0 06	- ,0 68	- ,0 18
V45	,065	- ,0 35	- ,0 33	- ,0 54	- ,0 20	,0 77	,032	- ,0 19	- ,0 10	- ,0 20	,0 64	- ,161	- ,0 16	,0 86	- ,0 19	,0 43	,1 31	,0 33
V46	- ,012	,0 26	- ,0 36	- ,0 20	- ,0 37	- ,0 13	,051	- ,0 05	- ,0 46	,0 28	- ,0 15	,000	,0 29	- ,0 09	,0 34	,0 64	- ,0 89	- ,0 84
V47	- ,021	- ,0 09	,0 24	- ,0 71	- ,0 08	,0 42	- ,047	,0 82	,0 18	- 26	- 17	,037	,0 08	,0 03	- ,0 75	,0 12	- ,0 21	,0 22
V48	,029	,0 64	- ,0 99	- ,0 17	,0 23	,0 02	- ,004	,0 11	- ,0 29	,0 01	,0 02	- ,073	,0 20	- ,0 16	,0 68	- ,0 08	- ,0 29	,0 31
V49	,018	- ,0 16	- ,1 28	,1 20	- ,0 66	,0 66	- ,029	- ,0 41	,0 49	,0 25	- 18	,038	- ,1 11	,0 39	,0 40	- ,0 76	,0 77	,1 01

V50	-	,0	,1	-	,0	-	,065	-	-	-	,0	,022	,0	-	-	,0	,0	-
	,058	16	32	,0	75	,1		,0	,0	,0	53		67	,0	,1	78	48	,0
				13	06			52	20	18				43	31			54

Matrices anti-imagen

		V2	V2	V2	V2	V3	V3	V3	V3	V3	V3	V3	V3	V3	V3	V4	V4	V4	V4	V4
		6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
Covarianza anti- imagen	Compromiso Afectivo	-	-	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	-	-	-	-	,0	-	,0	,0	-
		,01	,0	,0	07	00	,0	18	,0	07	26	,0	,0	,0	,0	31	,0	43	11	,02
		2	14	21			28		08			06	03	12	15		77			7
	V9	,01	-	,0	-	,0	,0	-	-	-	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,02
		5	,0	22	,0	04	22	,0	,0	,0	,0	04	,0	01	30	,0	70	,0	02	2
			09		16			04	16	06	26		12			24	56			
	V10	,03	,0	-	,0	,0	,0	-	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	-	,0	,0	-	,00
		3	04	,0	26	00	02	,0	21	16	,0	,0	29	01	12	,0	65	13	,0	5
				09				33		18	12				14				02	
V11	-	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	,0	-	,0	-	-	
	,03	32	,0	12	,0	16	06	23	,0	43	,0	18	03	02	04	,0	17	,0	,01	
	0		57		09				11	46						33	05		4	
V12	-	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	,0	-	-	-	,0	,0	-	,0	,00	
	,02	,0	18	25	,0	00	,0	30	07	28	04	,0	,0	,0	14	13	,0	00	4	
	2	11			19		28					25	08	41			11			
V13	,01	-	-	-	,0	,0	,0	-	-	-	,0	-	,0	-	,0	-	,0	-	,01	
	7	,0	,0	,0	13	04	10	,0	,0	,0	12	,0	41	,0	03	,0	07	,0	5	
		18	08	10				14	24	38		06		15	73		33			
Compromiso de Continuidad	-	,0	,0	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	-	-	,0	-	,0	,0	-	-	
	,05	15	11	26	22	,0	02	,0	05	07	24	,0	,0	10	,0	41	08	,0	,06	
	9					68		28				20	13	29				27	5	
V15	,03	-	-	-	,0	,0	-	,0	-	-	,0	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	,02	
	5	,0	,0	,0	04	37	,0	15	,0	,0	11	00	27	,0	15	,0	19	03	2	
		27	16	13			06		29	02				08	55					

V16	-	,0	-	,0	-	-	,0	,0	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	,0	-	,0	,03
	,03	04	,0	11	,0	,0	07	09	13	24	,0	,0	21	15	07	05	,0	02	1
	2		06		01	06					14	17					28		
V17	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	-	-	-	,0	-	-	-	,0	,0	,0	-
	,00	09	,0	09	07	,0	15	,0	,0	,0	,0	28	,0	,0	,0	03	22	26	,01
	7		10			23		19	08	20	04		25	19	20				7
V18	,05	,0	,0	-	,0	,0	-	-	,0	-	-	,0	-	-	,0	,0	-	-	-
	6	07	19	,0	03	25	,0	,0	24	,0	,0	13	,0	,0	23	56	,0	,0	,00
				32			20	27		15	03		31	02			30	35	2
Compromiso Normativo	-	-	-	-	-	,0	-	,0	-	,0	-	,0	-	,0	,0	-	,0	,0	,04
	,02	,0	,0	,0	,0	32	,0	61	,0	52	,0	20	,0	05	04	,0	09	25	2
	0	12	10	01	09		43		31		46		13		14				
V20	,01	-	,0	,0	,0	-	,0	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	-	-
	8	,0	10	02	07	,0	26	,0	00	,0	09	15	,0	31	,0	04	05	,0	,01
		37				23		14		12			07		52			02	7
V21	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	-	,0	,0	-	-	,0	-	-	,0	,0	-
	,00	05	,0	28	06	,0	37	,0	,0	12	00	,0	,0	00	,0	,0	01	09	,01
	8		10			42		19	25			07	02		06	10			1
V22	-	,0	,0	-	,0	-	-	,0	,0	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-
	,02	14	01	,0	16	,0	,0	27	46	14	35	,0	18	,0	13	43	,0	07	,02
	1			11		25	28					22		22			01		6
V23	-	,0	,0	-	-	,0	,0	-	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	,0	-	-	,00
	,03	34	32	,0	,0	19	04	,0	40	,0	20	,0	06	00	31	10	,0	,0	2
	0			09	33			53		40		04					37	13	
V24	-	,0	-	-	,0	,0	,0	-	-	-	,0	-	-	,0	,0	-	-	-	-
	,06	15	,0	,0	04	30	23	,0	,0	,0	19	,0	,0	08	00	,0	,0	,0	,02
	9		13	27				35	34	34		14	09			42	11	35	7
V25	-	-	-	-	-	-	,0	,0	-	,0	,0	-	,0	-	-	-	,0	,0	-
	,06	,0	,0	,0	,0	,0	06	17	,0	03	08	,0	21	,0	,0	,0	41	01	,00
	4	36	42	47	23	21			93			07		07	11	40			6
V26	,48	-	-	-	,0	-	-	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	-	,0	,0	-	,03
	0	,0	,0	,0	38	,0	,0	52	39	,0	,0	17	22	14	,0	27	27	,0	6
		79	40	22		16	57			07	17				18			16	

V27	-	,2	-	-	-	-	-	-	,0	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	-	-	,03
	,07	90	,0	,0	,0	,0	,0	,0	24	04	02	,0	,0	08	06	27	,0	,0	3
	9		29	36	63	03	34	29				13	11				28	26	
V28	-	-	,2	-	-	-	,0	-	-	-	,0	-	-	,0	-	,0	-	,0	-
	,04	,0	70	,0	,0	,0	01	,0	,0	,0	12	,0	,0	07	,0	02	,0	35	,02
	0	29		70	28	28		56	22	25		02	22		05		08		3
V29	-	-	-	,3	-	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	,0	-	,0	-	-
	,02	,0	,0	29	,0	,0	06	15	,0	10	,0	08	05	04	07	,0	16	,0	,01
	2	36	70		72	28			23		27					10		37	2
V30	,03	-	-	-	,2	-	-	-	-	,0	,0	-	-	,0	-	,0	-	,0	-
	8	,0	,0	,0	20	,0	,0	,0	,0	15	25	,0	,0	06	,0	00	,0	16	,00
		63	28	72		17	59	44	01			14	06		08		16		4
V31	-	-	-	-	-	,3	-	-	-	-	-	,0	,0	-	,0	-	-	,0	,00
	,01	,0	,0	,0	,0	07	,0	,0	,0	,0	,0	31	13	,0	17	,0	,0	27	7
	6	03	28	28	17		78	34	26	26	42			17		01	53		
V32	-	-	,0	,0	-	-	,2	-	-	-	-	,0	-	-	-	-	,0	-	-
	,05	,0	01	06	,0	,0	12	,0	,0	,0	,0	13	,0	,0	,0	,0	24	,0	,01
	7	34			59	78		48	66	09	02		02	06	11	12		08	2
V33	,05	-	-	,0	-	-	-	,3	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	,0	-	-
	2	,0	,0	15	,0	,0	,0	60	,0	15	,0	09	35	,0	13	,0	39	,0	,00
		29	56		44	34	48		60		19			29		18		07	7
V34	,03	,0	-	-	-	-	-	-	,3	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	-	,0	,03
	9	24	,0	,0	,0	,0	,0	,0	52	31	13	,0	,0	01	41	29	,0	14	6
			22	23	01	26	66	60				20	43				21		
V35	-	,0	-	,0	,0	-	-	,0	,0	,3	-	-	-	,0	,0	-	-	-	,02
	,00	04	,0	10	15	,0	,0	15	31	90	,0	,0	,0	00	29	,0	,0	,0	7
	7		25		26	09					97	27	96			14	19	49	
V36	-	,0	,0	-	,0	-	-	-	,0	-	,2	-	-	,0	-	,0	,0	,0	-
	,01	02	12	,0	25	,0	,0	,0	13	,0	55	,1	,0	21	,0	49	09	12	,00
	7			27		42	02	19		97		40	09		37				7
V37	,01	-	-	,0	-	,0	,0	,0	-	-	-	,2	-	-	,0	-	,0	-	-
	7	,0	,0	08	,0	31	13	09	,0	,0	,1	56	,0	,0	12	,0	05	,0	,02
		13	02		14				20	27	40		71	43		21		12	4

V38	,02 2	- 0	- 0	,0 05	- 06	,0 13	- 02	,0 35	- 43	- 96	- 09	- 71	,4 05	- 25	- 22	- 48	,0 17	- 30	- 08	,00
V39	,01 4	,0 08	,0 07	,0 04	,0 06	- 17	- 06	- 29	,0 01	,0 00	,0 21	- 43	- 25	,3 46	- 2	,0 13	- 47	- 22	,02	,06
V40	- 01 8	,0 06	- 05	,0 07	- 08	,0 17	- 11	,0 13	,0 41	,0 29	- 37	,0 12	- 22	- 02	,3 26	- 54	- 75	,0 08	,02	,02
V41	,02 7	,0 27	,0 02	- 10	,0 00	- 01	- 12	- 18	,0 29	- 14	,0 49	- 21	- 48	,0 13	- 54	,4 79	- 01	,0 08	- 03	,00
V42	,02 7	- 0	- 0	,0 16	- 16	- 53	,0 24	,0 39	- 21	- 19	,0 09	,0 05	,0 17	- 47	- 75	- 01	,4 23	- 33	- 03	,03
V43	- 01 6	- 0	,0 35	- 37	,0 16	,0 27	- 08	- 07	,0 14	- 49	,0 12	- 30	- 22	,0 08	,0 08	- 33	,4 04	- 09	,06	,06
V44	,03 6	,0 33	- 0	- 12	- 04	,0 07	- 12	- 07	,0 36	,0 27	- 07	- 24	- 08	,0 26	,0 22	- 03	- 33	- 69	,33	,03
V45	- 06 0	- 0	- 0	,0 46	- 05	- 17	,0 28	- 27	- 33	- 44	,0 22	- 17	,0 08	- 08	- 09	- 30	,0 08	,0 07	,14	,14
V46	,03 0	,0 13	,0 20	,0 13	- 17	,0 02	- 17	,0 29	- 12	,0 36	- 25	,0 11	- 26	,0 05	- 11	,0 06	,0 15	- 07	,02	,02
V47	- 00 7	- 0	,0 07	,0 11	- 09	,0 05	,0 01	,0 12	- 14	- 12	- 14	,0 06	,0 06	,0 47	- 44	- 30	- 08	- 26	,01	,01
V48	- 00 4	- 0	,0 03	- 38	,0 22	,0 05	,0 05	- 11	,0 10	- 09	,0 34	- 43	- 13	- 54	,0 44	,0 23	- 12	,0 42	,02	,02

	V49	- ,016	,012	- ,014	- ,006	- ,011	,007	- ,002	,002	- ,002	- ,028	,017	,014	,022	- ,015	- ,006	- ,013	,020	- ,020	,015	
	V50	- ,007	,001	,001	,022	- ,018	,026	,000	- ,020	- ,011	,013	- ,045	,021	,025	,015	- ,007	,015	,015	- ,027	- ,030	- ,030
Correlaci	Comprom	- ,036	- ,052	- ,081	,026	,001	- ,011	- ,080	- ,023	,083	- ,024	- ,012	- ,039	- ,051	,109	- ,126	,135	,135	,035	- ,035	- ,035
ón anti-	iso																				
imagen	Afectivo																				
	V9	,043	- ,034	,084	- ,055	,018	,079	- ,016	- ,051	- ,021	- ,081	,015	,045	,104	- ,003	,182	- ,099	,191	- ,070	,007	,006
	V10	,085	,012	- ,032	,079	- ,001	,006	- ,011	,061	,049	- ,051	- ,042	,100	,003	- ,035	,143	,065	,135	- ,035	,004	,004
	V11	- ,066	,091	- ,069	,033	- ,028	,043	,021	,060	- ,028	,106	- ,041	,056	,008	,005	,010	- ,073	,039	- ,012	- ,003	- ,007
	V12	- ,044	- ,029	,049	,061	- ,057	- ,001	- ,084	,070	,017	,063	,011	- ,069	- ,017	- ,097	,033	,026	- ,023	,000	,000	,009
	V13	,037	- ,049	- ,025	- ,025	,043	,012	,032	- ,035	- ,060	- ,091	,036	- ,018	,098	- ,038	,008	- ,059	,016	- ,077	,000	,000
	Comprom	- ,099	,032	,024	,052	,055	- ,011	- ,004	- ,009	,012	,055	- ,045	- ,024	,020	- ,059	,069	,014	- ,049	- ,013	- ,013	- ,013
	iso de																				
	Continuid																				
	ad																				
	V15	,075	- ,076	- ,047	- ,034	,013	,099	- ,019	,038	- ,072	- ,004	,032	- ,001	,063	- ,020	,038	- ,019	,044	,007	,007	,005
	V16	- ,075	,013	- ,018	,032	- ,005	- ,018	,026	,024	,036	,063	- ,045	- ,055	,052	,042	,019	,012	- ,069	,006	,007	,008

V17	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	-	-	-	,0	-	-	-	,0	,0	,0	-
	,01	27	,0	27	23	,0	51	,0	,0	,0	,0	90	,0	,0	,0	08	56	67	,04
	5		32			69		53	22	52	14		65	53	56				9
V18	,12	,0	,0	-	,0	,0	-	-	,0	-	-	,0	-	-	,0	,1	-	-	-
	3	19	55	,0	10	70	,0	,0	63	,0	,0	40	,0	,0	62	25	,0	,0	,00
				86			68	69		37	08		75	04			70	84	5
Compromiso Normativo	-	-	-	-	-	,0	-	,1	-	,1	-	,0	-	,0	,0	-	,0	,0	,10
	,04	,0	,0	,0	,0	81	,1	44	,0	18	,1	56	,0	13	09	,0	21	55	4
	1	32	26	02	29		31		74		28		30		30				
V20	,03	-	,0	,0	,0	-	,0	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	-	-
	7	,0	27	06	22	,0	79	,0	00	,0	24	41	,0	74	,1	09	11	,0	,04
		95				58		32		28			16		27			03	1
V21	-	,0	-	,0	,0	-	,1	-	-	,0	,0	-	-	,0	-	-	,0	,0	-
	,01	16	,0	78	20	,1	29	,0	,0	32	01	,0	,0	01	,0	,0	03	24	,03
	8		32			22		53	69			21	06		17	24			0
V22	-	,0	,0	-	,0	-	-	,0	,1	,0	,1	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-
	,04	40	04	,0	53	,0	,0	70	19	35	04	,0	42	,0	34	96	,0	17	,06
	6			30	68	94						66		57		03			8
V23	-	,0	,0	-	-	,0	,0	-	,1	-	,0	-	,0	,0	,0	,0	-	-	,00
	,06	95	91	,0	,1	50	14	,1	00	,0	59	,0	14	00	82	21	,0	,0	6
	4			25	03			31		96		11				83	30		
V24	-	,0	-	-	,0	,0	,0	-	-	-	,0	-	-	,0	,0	-	-	-	-
	,14	41	,0	,0	12	81	72	,0	,0	,0	54	,0	,0	19	01	,0	,0	,0	,06
	8		37	68				86	85	81		42	21			89	24	82	8
V25	-	-	-	-	-	-	,0	,0	-	,0	,0	-	,0	-	-	-	,1	,0	-
	,15	,1	,1	,1	,0	,0	24	49	,2	08	28	,0	58	,0	,0	,1	08	02	,01
	9	17	41	42	85	67			71			23		22	32	01			8
V26	,93	-	-	-	,1	-	-	,1	,0	-	-	,0	,0	,0	-	,0	,0	-	,09
	0 ^a	,2	,1	,0	18	,0	,1	25	94	,0	,0	49	50	34	,0	57	59	,0	0
		10	11	54		43	77			16	48				46			37	
V27	-	,9	-	-	-	-	-	-	,0	,0	,0	-	-	,0	,0	,0	-	-	,10
	,21	57	,1	,1	,2	,0	,1	,0	76	12	08	,0	,0	24	20	72	,0	,0	5
	0	^a	04	16	49	11	35	91				48	31			81	75		

V28	-	-	,9	-	-	-	,0	-	-	-	,0	-	-	,0	-	,0	-	,1	-
	,11	,1	60	,2	,1	,0	03	,1	,0	,0	46	,0	,0	24	,0	06	,0	07	,07
	1	04	a	33	16	98		78	70	76		07	66		17	24		5	
V29	-	-	-	,9	-	-	,0	,0	-	,0	-	,0	,0	,0	,0	-	,0	-	-
	,05	,1	,2	43	,2	,0	22	45	,0	27	,0	26	14	12	21	,0	43	,1	,03
	4	16	33	a	67	87			67		92				26		03	5	
V30	,11	-	-	-	,9	-	-	-	-	,0	,1	-	-	,0	-	,0	-	,0	-
	8	,2	,1	,2	47	,0	,2	,1	,0	50	05	,0	,0	21	,0	02	,0	52	,01
		49	16	67	a	67	73	56	04			57	21		29	51		6	
V31	-	-	-	-	-	,9	-	-	-	-	-	,1	,0	-	,0	-	-	,0	,02
	,04	,0	,0	,0	,0	41	,3	,1	,0	,0	,1	09	36	,0	52	,0	,1	76	2
	3	11	98	87	67	a	06	03	79	74	50			52		03	48		
V32	-	-	,0	,0	-	-	,9	-	-	-	-	,0	-	-	-	-	,0	-	-
	,17	,1	03	22	,2	,3	34	,1	,2	,0	,0	57	,0	,0	,0	,0	80	,0	,04
	7	35			73	06	a	75	43	32	09		07	21	40	38		26	4
V33	,12	-	-	,0	-	-	-	,9	-	,0	-	,0	,0	-	,0	-	,0	-	-
	5	,0	,1	45	,1	,1	,1	44	,1	41	,0	30	92	,0	38	,0	99	,0	,02
		91	78		56	03	75	a	67		62			82		43		18	1
V34	,09	,0	-	-	-	-	-	-	,9	,0	,0	-	-	,0	,1	,0	-	,0	,10
	4	76	,0	,0	,0	,0	,2	,1	36	83	42	,0	,1	04	21	70	,0	37	4
			70	67	04	79	43	67	a			66	14			54			
V35	-	,0	-	,0	,0	-	-	,0	,0	,9	-	-	-	-	,0	-	-	-	,07
	,01	12	,0	27	50	,0	,0	41	83	26	,3	,0	,2	,0	82	,0	,0	,1	6
	6		76		74	32				a	08	84	42	01		32	47	22	
V36	-	,0	,0	-	,1	-	-	-	,0	-	,8	-	-	,0	-	,1	,0	,0	-
	,04	08	46	,0	05	,1	,0	,0	42	,3	86	,5	,0	70	,1	41	27	38	,02
	8			92		50	09	62		08	a	50	29		30				5
V37	,04	-	-	,0	-	,1	,0	,0	-	-	-	,9	-	-	,0	-	,0	-	-
	9	,0	,0	26	,0	09	57	30	,0	,0	,5	07	,2	,1	41	,0	16	,0	,08
		48	07		57				66	84	50	a	19	45		60		38	3
V38	,05	-	-	,0	-	,0	-	,0	-	-	-	-	,9	-	-	-	,0	-	-
	0	,0	,0	14	,0	36	,0	92	,1	,2	,0	,2	53	,0	,0	,1	42	,0	,02
		31	66		21		07		14	42	29	19	a	68	62	09		74	1

V39	,03 4	,0 24	,0 24	,0 12	,0 21	- 52	- 21	- 82	,0 04	- 01	,0 70	- 45	- 68	,8 53 ^a	- 00	,0 32	- 23	- 58	,07 7
V40	- ,04 6	,0 20	- ,0 17	,0 21	- ,0 29	,0 52	- ,0 40	,0 38	,1 21	,0 82	- ,1 30	,0 41	- ,0 62	- ,6 00	,8 28 ^a	- ,1 38	- ,2 01	,0 21	,06 5
V41	,05 7	,0 72	,0 06	- ,0 26	,0 02	- ,0 03	- ,0 38	- ,0 43	,0 70	- ,0 32	,1 41	- ,0 60	- ,1 09	,0 32	- ,1 38 ^a	,7 96	- ,4 47	,0 19	- ,00 7
V42	,05 9	- ,0 81	- ,0 24	,0 43	- ,0 51	- ,1 48	,0 80	,0 99	- ,0 54	- ,0 47	,0 27	,0 16	,0 42	- ,1 23	- ,2 01	,4 64	- ,4 47 ^a	,0 80	- ,08 7
V43	- ,03 7	- ,0 75	,1 07	- ,1 03	,0 52	,0 76	- ,0 26	- ,0 18	,0 37	- ,1 22	,0 38	- ,0 38	- ,0 74	- ,0 58	,0 21	,0 19	- ,0 80	,9 43 ^a	- ,18 7
V44	,09 0	,1 05	- ,0 75	- ,0 35	- ,0 16	,0 22	- ,0 44	- ,0 21	,1 04	,0 76	- ,0 25	- ,0 83	- ,0 21	,0 77	,0 65	- ,0 07	- ,0 87	- ,1 87	,90 1 ^a
V45	- ,17 2	- ,0 73	- ,0 03	,1 60	- ,0 23	- ,0 61	,1 20	- ,0 88	- ,1 10	- ,1 39	,0 86	- ,0 67	,0 24	- ,0 28	- ,0 32	,0 26	- ,0 86	,0 22	- ,49 4
V46	,07 7	,0 43	,0 67	,0 39	- ,0 63	,0 07	- ,0 67	,0 85	- ,0 35	,1 02	- ,0 88	,0 39	- ,0 72	,0 14	- ,0 35	,0 15	,0 42	- ,3 00	- ,06 7
V47	- ,01 8	- ,0 51	,0 24	,0 33	- ,0 33	,0 16	,0 04	,0 36	- ,0 40	- ,0 35	- ,0 49	,0 20	,0 17	,1 41	- ,1 38	- ,0 77	- ,0 23	- ,0 72	- ,03 8
V48	- ,01 2	- ,0 07	,0 12	- ,1 31	,0 94	,0 17	,0 21	- ,0 36	,0 34	- ,0 29	,1 36	- ,1 70	- ,1 41	- ,1 85	,1 53	,0 65	- ,0 36	,1 31	,08 1
V49	- ,04 0	,0 40	- ,0 48	- ,0 18	- ,0 42	,0 24	- ,0 08	,0 05	- ,0 05	- ,0 78	- ,0 60	,0 48	,0 62	- ,0 46	- ,0 19	- ,0 33	- ,0 56	- ,0 56	,04 7

V50	-	,0	,0	,0	-	,0	,0	-	-	,0	-	,0	-	,0	-	,0	-	-	-
	,02	03	03	79	,0	97	02	,0	,0	44	,1	87	,0	51	,0	44	,0	,0	,10
	2				80			69	39		86	82		26		88	97	6	

Matrices anti-imagen

		V45	V46	V47	V48	V49	V50
Covarianza anti-imagen	Compromiso Afectivo	,016	-,003	-,006	,007	,005	-,014
	V9	-,009	,007	-,003	,016	-,004	,004
	V10	-,009	-,012	,008	-,028	-,041	,036
	V11	-,017	-,007	-,026	-,005	,044	-,004
	V12	-,007	-,015	-,003	,008	-,027	,026
	V13	,026	-,005	,016	,001	,025	-,034
	Compromiso de Continuidad	,014	,025	-,023	-,002	-,014	,027
	V15	-,006	-,002	,031	,004	-,016	-,017
	V16	-,003	-,016	,006	-,009	,017	-,006
	V17	-,006	,010	-,009	,000	,009	-,005
	V18	,021	-,006	-,006	,001	-,007	,017
	Compromiso Normativo	-,057	-9,760E-5	,015	-,026	,015	,007
	V20	-,006	,012	,003	,007	-,045	,023
	V21	,026	-,003	,001	-,005	,013	-,013
	V22	-,006	,013	-,028	,022	,015	-,041
	V23	,014	,024	,005	-,003	-,029	,025
	V24	,044	-,034	-,008	-,010	,029	,016
	V25	,010	-,027	,007	,009	,033	-,015
	V26	-,060	,030	-,007	-,004	-,016	-,007
	V27	-,020	,013	-,016	-,002	,012	,001
V28	-,001	,020	,007	,003	-,014	,001	

V29	,046	,013	,011	-,038	-,006	,022	
V30	-,005	-,017	-,009	,022	-,011	-,018	
V31	-,017	,002	,005	,005	,007	,026	
V32	,028	-,017	,001	,005	-,002	,000	
V33	-,027	,029	,012	-,011	,002	-,020	
V34	-,033	-,012	-,014	,010	-,002	-,011	
V35	-,044	,036	-,012	-,009	-,028	,013	
V36	,022	-,025	-,014	,034	-,017	-,045	
V37	-,017	,011	,006	-,043	,014	,021	
V38	,008	-,026	,006	-,013	,022	-,025	
V39	-,008	,005	,047	-,054	-,015	,015	
V40	-,009	-,011	-,044	,044	-,006	-,007	
V41	-,030	,006	-,030	,023	-,013	,015	
V42	,008	,015	-,008	-,012	,020	-,027	
V43	-,007	-,107	-,026	,042	-,020	-,030	
V44	-,143	-,022	-,013	,023	,015	-,030	
V45	,251	-,118	,026	-,006	-,003	-,011	
V46	-,118	,318	-,029	-,050	-,009	,046	
V47	,026	-,029	,320	-,143	-,038	-,007	
V48	-,006	-,050	-,143	,250	-,018	-,085	
V49	-,003	-,009	-,038	-,018	,316	-,142	
V50	-,011	,046	-,007	-,085	-,142	,231	
Correlación anti- imagen	Compromiso Afectivo	,065	-,012	-,021	,029	,018	-,058
	V9	-,035	,026	-,009	,064	-,016	,016
	V10	-,033	-,036	,024	-,099	-,128	,132
	V11	-,054	-,020	-,071	-,017	,120	-,013
	V12	-,020	-,037	-,008	,023	-,066	,075

V13	,077	-,013	,042	,002	,066	-,106
Compromiso de Continuidad	,032	,051	-,047	-,004	-,029	,065
V15	-,019	-,005	,082	,011	-,041	-,052
V16	-,010	-,046	,018	-,029	,049	-,020
V17	-,020	,028	-,026	,001	,025	-,018
V18	,064	-,015	-,017	,002	-,018	,053
Compromiso Normativo	-,161	,000	,037	-,073	,038	,022
V20	-,016	,029	,008	,020	-,111	,067
V21	,086	-,009	,003	-,016	,039	-,043
V22	-,019	,034	-,075	,068	,040	-,131
V23	,043	,064	,012	-,008	-,076	,078
V24	,131	-,089	-,021	-,029	,077	,048
V25	,033	-,084	,022	,031	,101	-,054
V26	-,172	,077	-,018	-,012	-,040	-,022
V27	-,073	,043	-,051	-,007	,040	,003
V28	-,003	,067	,024	,012	-,048	,003
V29	,160	,039	,033	-,131	-,018	,079
V30	-,023	-,063	-,033	,094	-,042	-,080
V31	-,061	,007	,016	,017	,024	,097
V32	,120	-,067	,004	,021	-,008	,002
V33	-,088	,085	,036	-,036	,005	-,069
V34	-,110	-,035	-,040	,034	-,005	-,039
V35	-,139	,102	-,035	-,029	-,078	,044
V36	,086	-,088	-,049	,136	-,060	-,186
V37	-,067	,039	,020	-,170	,048	,087
V38	,024	-,072	,017	-,041	,062	-,082

V39	-,028	,014	,141	-,185	-,046	,051
V40	-,032	-,035	-,138	,153	-,019	-,026
V41	-,086	,015	-,077	,065	-,033	,044
V42	,026	,042	-,023	-,036	,056	-,088
V43	-,022	-,300	-,072	,131	-,056	-,097
V44	-,494	-,067	-,038	,081	,047	-,106
V45	,879 ^a	-,419	,091	-,025	-,012	-,045
V46	-,419	,911 ^a	-,090	-,179	-,027	,171
V47	,091	-,090	,924 ^a	-,506	-,119	-,027
V48	-,025	-,179	-,506	,881 ^a	-,063	-,354
V49	-,012	-,027	-,119	-,063	,908 ^a	-,525
V50	-,045	,171	-,027	-,354	-,525	,885 ^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Compromiso Afectivo	1,000	,748
V9	1,000	,771
V10	1,000	,743
V11	1,000	,608
V12	1,000	,583
V13	1,000	,605
Compromiso de Continuidad	1,000	,281
V15	1,000	,694
V16	1,000	,733

V17	1,000	,732
V18	1,000	,663
Compromiso Normativo	1,000	,539
V20	1,000	,524
V21	1,000	,700
V22	1,000	,611
V23	1,000	,667
V24	1,000	,584
V25	1,000	,688
V26	1,000	,470
V27	1,000	,727
V28	1,000	,753
V29	1,000	,691
V30	1,000	,795
V31	1,000	,707
V32	1,000	,798
V33	1,000	,628
V34	1,000	,648
V35	1,000	,715
V36	1,000	,795
V37	1,000	,790
V38	1,000	,684
V39	1,000	,693
V40	1,000	,740
V41	1,000	,636
V42	1,000	,691
V43	1,000	,653

V44	1,000	,762
V45	1,000	,811
V46	1,000	,760
V47	1,000	,733
V48	1,000	,800
V49	1,000	,769
V50	1,000	,822

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación
------------	-----------------------	--	--

	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	12,188	28,345	28,345	12,188	28,345	28,345	7,073
2	5,641	13,118	41,463	5,641	13,118	41,463	3,860
3	3,778	8,786	50,249	3,778	8,786	50,249	3,578
4	2,443	5,681	55,930	2,443	5,681	55,930	3,305
5	1,762	4,098	60,028	1,762	4,098	60,028	3,011
6	1,373	3,193	63,221	1,373	3,193	63,221	2,975
7	1,298	3,018	66,239	1,298	3,018	66,239	2,922
8	1,064	2,473	68,713	1,064	2,473	68,713	2,822
9	,900	2,094	70,806				
10	,834	1,939	72,745				
11	,776	1,805	74,550				
12	,725	1,686	76,237				
13	,632	1,470	77,706				
14	,620	1,441	79,147				
15	,574	1,336	80,483				
16	,540	1,257	81,740				
17	,510	1,185	82,925				
18	,492	1,143	84,069				
19	,452	1,050	85,119				
20	,442	1,028	86,147				
21	,423	,984	87,132				
22	,397	,923	88,055				
23	,382	,887	88,942				
24	,371	,862	89,804				
25	,367	,853	90,657				

26	,341	,793	91,450				
27	,310	,722	92,172				
28	,306	,711	92,883				
29	,286	,664	93,547				
30	,276	,641	94,189				
31	,266	,618	94,807				
32	,254	,592	95,398				
33	,248	,576	95,975				
34	,222	,515	96,490				
35	,220	,511	97,001				
36	,208	,485	97,485				
37	,194	,450	97,936				
38	,177	,412	98,347				
39	,174	,404	98,751				
40	,161	,375	99,127				
41	,137	,319	99,446				
42	,122	,283	99,728				
43	,117	,272	100,000				

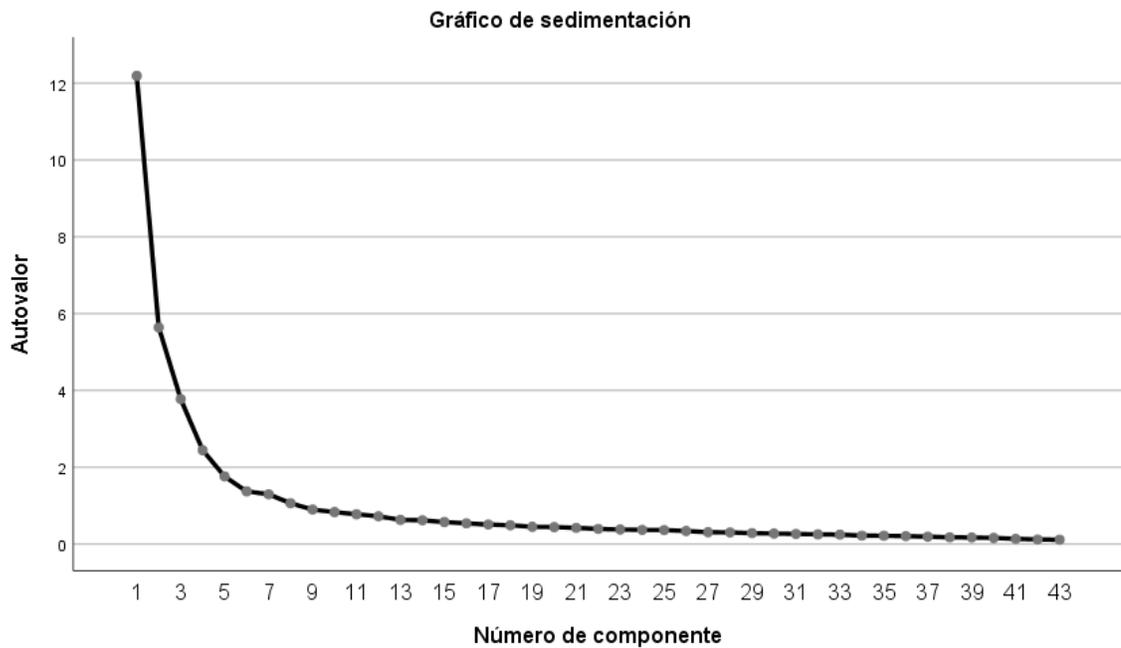
Varianza total explicada

Sumas de cargas al cuadrado de la rotación

Componente	% de varianza	% acumulado
1	16,449	16,449
2	8,977	25,425
3	8,321	33,746
4	7,686	41,432
5	7,002	48,435

6	6,919	55,353
7	6,796	62,149
8	6,563	68,713

Método de extracción: análisis de componentes principales.



Matriz de componente^a

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
V28	,708	,334	-,337	,152	,009	-,010	,059	,008
V30	,692	,291	-,436	,184	,045	-,011	,014	,075
V27	,687	,259	-,401	,147	,001	-,018	,065	,014
V32	,683	,331	-,440	,158	,000	,033	,047	,020
V33	,632	,298	-,300	,220	-,010	-,029	,004	,042
V31	,627	,343	-,369	,200	,104	,044	,032	-,084
V25	,623	,354	-,385	,132	,015	,039	-,082	-,010

V10	,615	,264	,083	-,459	-,101	,132	,208	,081
V34	,613	,287	-,387	,181	-,041	,053	-,018	,049
V29	,597	,339	-,396	,209	-,024	-,126	,025	-,043
V36	,597	-,463	,017	,007	-,203	-,068	,172	-,386
V26	,587	,226	-,220	,040	-,072	-,096	-,094	-,035
V13	,585	,209	,234	-,342	,163	-,003	,110	,090
Compromiso Afectivo	,584	,236	,084	-,523	-,051	,110	,234	-,029
V24	,583	,248	,235	-,138	,080	-,128	-,269	-,115
V45	,583	-,447	-,046	-,021	-,099	,375	-,324	,115
V37	,577	-,547	,037	-,006	-,095	-,005	,082	-,375
V50	,574	-,501	,059	,084	-,230	-,320	,104	,256
V47	,569	-,483	,091	,000	-,181	-,264	,035	,252
V9	,568	,222	,120	-,546	-,019	,095	,273	-,054
V11	,568	,196	,261	-,343	-,011	,167	,127	,131
V12	,564	,179	,181	-,321	,043	,184	,239	,064
V46	,561	-,443	-,003	-,052	-,157	,344	-,287	,143
V43	,558	-,471	,065	-,030	-,104	,197	-,255	,012
V38	,556	-,503	,041	,079	-,025	,026	,033	-,335
V44	,549	-,399	,015	-,080	-,129	,345	-,392	,072
V48	,545	-,513	,105	,068	-,242	-,310	,063	,255
V35	,545	-,461	,065	,015	-,129	-,080	,058	-,418
Compromiso Normativo	,528	,332	,244	-,037	,088	-,143	-,241	-,046
V49	,525	-,477	,048	,057	-,237	-,323	,144	,282
V22	,514	,324	,366	-,169	,047	-,205	-,182	-,041
Compromiso de Continuidad	,300	,174	,164	,185	-,131	,273	,043	-,071
V39	,418	-,464	,087	,199	,455	,004	,216	-,049

V17	,211	,248	,610	,470	-,108	,111	,095	-,015
V16	,065	,267	,576	,486	-,181	,159	,175	,027
V18	,197	,291	,542	,431	-,203	,085	,007	-,109
V15	,133	,276	,506	,404	-,127	,258	,253	,185
V21	,461	,370	,490	,002	,149	-,229	-,188	-,035
V23	,383	,365	,432	-,112	,094	-,294	-,289	-,093
V20	,411	,262	,417	,067	,193	-,130	-,231	,027
V41	,342	-,332	,057	,095	,597	,125	-,032	,153
V42	,403	-,408	,132	,147	,559	,030	,045	,092
V40	,373	-,485	,093	,166	,540	,027	,195	-,012

Método de extracción: análisis de componentes principales.^a

a. 8 componentes extraídos.

Matriz de componente rotado^a

	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
V32 - LE	,866	,179	,058	,049	,076	,017	,041	,047
V30 - LE	,862	,136	,086	,100	,086	-,005	,097	,010
V28 - LE	,819	,207	,133	,080	,047	,063	,059	,070
V27 - LE	,814	,175	,069	,111	,062	,004	,069	,090
V29 - LE	,809	,062	,131	,084	-,043	,012	-,014	,086
V31 - LE	,806	,128	,110	-,063	,028	,051	,112	,092
V25 - LE	,795	,129	,149	-,024	,123	-,003	,004	,023
V34 - LE	,780	,116	,058	,059	,132	,044	,009	,018
V33 - LE	,756	,103	,137	,104	,063	,094	,048	,033

V26 - LE	,594	,142	,236	,118	,106	-,024	-,049	,113
V9 - COA	,196	,816	,196	,034	,022	-,038	-,011	,158
V8 - COA	,240	,792	,190	,041	,062	-,036	-,041	,135
V10 - COA	,291	,772	,182	,100	,114	,028	-,063	,047
V12 - COA	,208	,681	,162	,056	,101	,132	,125	,060
V11 - COA	,162	,669	,258	,098	,176	,152	,063	-,004
V13 - COA	,196	,613	,379	,100	,047	,038	,180	,006
V23 - CON	,086	,170	,782	,021	-,038	,120	-,039	,020
V21 - CON	,137	,202	,747	,048	-,046	,268	,084	-,001
V22 - CON	,171	,319	,674	,085	,029	,122	-,016	,048
V24 - CON	,268	,257	,634	,026	,153	,046	,033	,129
V20 - CON	,125	,113	,633	,033	,058	,246	,163	-,049
V19 - CON	,296	,200	,621	,024	,084	,129	,028	,029
V50 - IE	,142	,071	,049	,814	,200	,015	,174	,249
V49 - IE	,121	,094	,013	,809	,157	,005	,150	,210
V48 - IE	,086	,062	,074	,804	,229	,022	,156	,243
V47 - IE	,100	,119	,101	,740	,261	-,024	,185	,218
V45 - IE	,183	,111	,003	,215	,800	-,013	,204	,194
V44 - IE	,126	,117	,093	,178	,797	-,027	,127	,199
V46 - IE	,137	,145	,000	,266	,770	,006	,154	,183
V43 - IE	,091	,098	,095	,283	,641	-,007	,197	,311
V16 - COC	-,047	-,018	,131	,013	-,081	,840	-,025	-,027
V17 - COC	,007	,000	,275	,035	-,028	,806	,053	,037
V15 - COC	,016	,132	,038	,039	-,031	,805	,050	-,151
V18 - COC	,044	-,037	,306	-,012	-,007	,741	-,089	,097
V14 - COC	,208	,146	,055	-,078	,165	,411	-,022	,100
V40 - IE	,029	,036	-,011	,171	,076	,004	,801	,247

V42 - IE	,047	,028	,115	,166	,164	,000	,779	,113
V41 - IE	,068	,037	,089	,056	,224	-,058	,751	-,016
V39 - IE	,079	,035	-,010	,205	,066	,048	,738	,305
V36 - IE	,166	,165	-,002	,343	,191	,023	,132	,754
V35 - IE	,107	,089	,090	,275	,215	-,001	,162	,734
V37 - IE	,101	,127	,017	,291	,288	-,023	,239	,733
V38 - IE	,131	,060	,039	,242	,299	,021	,293	,654

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4	5	6	7
1	,609	,399	,330	,322	,315	,111	,238
2	,409	,207	,325	-,437	-,369	,242	-,375
3	-,604	,192	,489	,087	,003	,583	,102
4	,312	-,691	-,114	,071	-,068	,599	,207
5	,003	-,017	,208	-,360	-,196	-,243	,832
6	-,014	,262	-,433	-,534	,581	,326	,097
7	,016	,452	-,536	,171	-,597	,252	,186
8	,007	,101	-,126	,499	,168	,040	,111

Matriz de transformación de componente

Componente	8
1	,299
2	-,398

3	,039
4	,021
5	-,191
6	-,078
7	,157
8	-,826

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Regresión – Compromiso Afectivo

$$CA = LE + IE + LE*IE + \text{Género} + API + \text{ModContr}$$

Estadísticos descriptivos

	Media	Desv. Desviación	N
Compromiso Afectivo	18,22	4,002	385
Género	,48	,500	385
API	5,9821	8,11223	385
ModContr	2,12	,803	385
Liderazgo Ético	30,0857	6,93875	385
Inteligencia Emocional	53,3870	6,96033	385
VModera_LE.IE	1621,2312	473,86299	385

Correlaciones

		Compromiso Afectivo	Género	API	ModContr
Correlación de Pearson	Compromiso Afectivo	1,000	-,048	,110	,033
	Género	-,048	1,000	-,102	,016
	API	,110	-,102	1,000	-,383
	ModContr	,033	,016	-,383	1,000
	Liderazgo Ético	,476	-,015	-,155	,160
	Inteligencia Emocional	,335	,087	-,041	,014
	VModera_LE.IE	,509	,014	-,148	,131
Sig. (unilateral)	Compromiso Afectivo	.	,175	,015	,261

	Género	,175	.	,023	,376
	API	,015	,023	.	,000
	ModContr	,261	,376	,000	.
	Liderazgo Ético	,000	,386	,001	,001
	Inteligencia Emocional	,000	,045	,209	,390
	VModera_LE.IE	,000	,394	,002	,005
N	Compromiso Afectivo	385	385	385	385
	Género	385	385	385	385
	API	385	385	385	385
	ModContr	385	385	385	385
	Liderazgo Ético	385	385	385	385
	Inteligencia Emocional	385	385	385	385
	VModera_LE.IE	385	385	385	385

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	VModera_LE.IE	.	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= .050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= .100).
2	API	.	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= .050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= .100).

a. Variable dependiente: Compromiso Afectivo

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F

1	,509 ^a	,259	,257	3,450	,259	133,604
2	,542 ^b	,294	,290	3,372	,035	18,971

Resumen del modelo^c

Modelo	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	
	gl1	gl2			
1	1	383		,000	
2	1	382		,000	1,963

- a. Predictores: (Constante), VModera_LE.IE
- b. Predictores: (Constante), VModera_LE.IE, API
- c. Variable dependiente: Compromiso Afectivo

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1590,285	1	1590,285	133,604	,000 ^b
	Residuo	4558,822	383	11,903		
	Total	6149,106	384			
2	Regresión	1805,974	2	902,987	79,422	,000 ^c
	Residuo	4343,132	382	11,369		
	Total	6149,106	384			

- a. Variable dependiente: Compromiso Afectivo
- b. Predictores: (Constante), VModera_LE.IE
- c. Predictores: (Constante), VModera_LE.IE, API

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	11,253	,627		17,933	,000
	VModera_LE.IE	,004	,000	,509	11,559	,000
2	(Constante)	10,312	,650		15,859	,000
	VModera_LE.IE	,005	,000	,536	12,340	,000
	API	,093	,021	,189	4,356	,000

Coeficientes^a

95.0% intervalo de confianza para B

Modelo		95.0% intervalo de confianza para B	
		Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	10,019	12,487
	VModera_LE.IE	,004	,005
2	(Constante)	9,033	11,590
	VModera_LE.IE	,004	,005
	API	,051	,136

a. Variable dependiente: Compromiso Afectivo

Variables excluidas^a

Modelo		En beta	t	Sig.	Correlación	Estadísticas de colinealidad
					parcial	Tolerancia
1	Género	-,055 ^b	-1,244	,214	-,064	1,000
	API	,189 ^b	4,356	,000	,218	,978

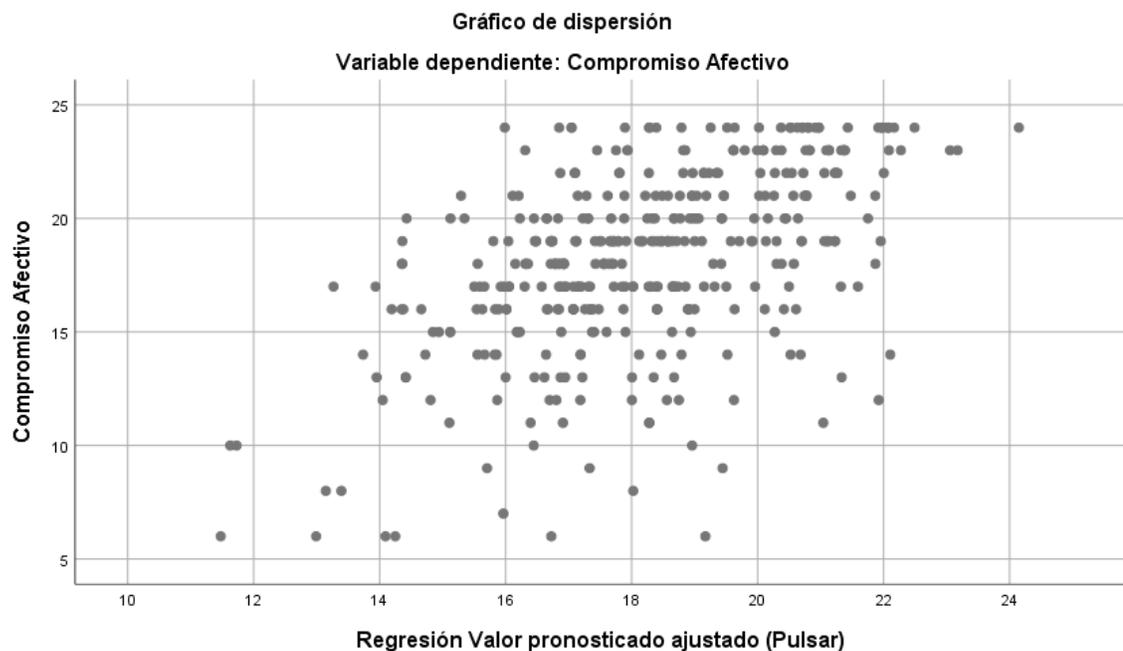
	ModContr	-,035 ^b	-,781	,435	-,040	,983
	Liderazgo Ético	,049 ^b	,433	,665	,022	,149
	Inteligencia Emocional	,023 ^b	,413	,680	,021	,601
2	Género	-,036 ^c	-,837	,403	-,043	,990
	ModContr	,041 ^c	,880	,379	,045	,847
	Liderazgo Ético	,074 ^c	,665	,506	,034	,149
	Inteligencia Emocional	,007 ^c	,130	,897	,007	,598

a. Variable dependiente: Compromiso Afectivo

b. Predictores en el modelo: (Constante), VModera_LE.IE

c. Predictores en el modelo: (Constante), VModera_LE.IE, API

Gráficos



Regresión – Compromiso Normativo

$$CN = LE + IE + LE*IE + \text{Género} + API + \text{ModContr}$$

Estadísticos descriptivos

	Media	Desv. Desviación	N
Compromiso Normativo	15,9688	3,95667	385
Género	,48	,500	385
API	5,9821	8,11223	385
ModContr	2,12	,803	385
Liderazgo Ético	30,0857	6,93875	385
Inteligencia Emocional	53,3870	6,96033	385
VModera_LE.IE	1621,2312	473,86299	385

Correlaciones

		Compromiso Normativo	Género	API
Correlación de Pearson	Compromiso Normativo	1,000	-,085	,099
	Género	-,085	1,000	-,102
	API	,099	-,102	1,000
	ModContr	,055	,016	-,383
	Liderazgo Ético	,415	-,015	-,155
	Inteligencia Emocional	,225	,087	-,041
	VModera_LE.IE	,414	,014	-,148
Sig. (unilateral)	Compromiso Normativo	.	,049	,026

	Género	,049	.	,023
	API	,026	,023	.
	ModContr	,140	,376	,000
	Liderazgo Ético	,000	,386	,001
	Inteligencia Emocional	,000	,045	,209
	VModera_LE.IE	,000	,394	,002
N	Compromiso Normativo	385	385	385
	Género	385	385	385
	API	385	385	385
	ModContr	385	385	385
	Liderazgo Ético	385	385	385
	Inteligencia Emocional	385	385	385
	VModera_LE.IE	385	385	385

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Liderazgo Ético	.	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= .050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= .100).
2	API	.	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= .050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= .100).
3	Inteligencia Emocional	.	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= .050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= .100).

a. Variable dependiente: Compromiso Normativo

Resumen del modelo^d

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,415 ^a	,172	,170	3,60458	,172	79,682
2	,447 ^b	,200	,195	3,54897	,027	13,098
3	,458 ^c	,209	,203	3,53185	,010	4,712

Resumen del modelo^d

Modelo	Estadísticos de cambio			
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	1	383	,000	
2	1	382	,000	
3	1	381	,031	1,859

a. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético

b. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético, API

c. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético, API, Inteligencia Emocional

d. Variable dependiente: Compromiso Normativo

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1035,304	1	1035,304	79,682	,000 ^b
	Residuo	4976,322	383	12,993		
	Total	6011,626	384			
2	Regresión	1200,271	2	600,135	47,648	,000 ^c
	Residuo	4811,355	382	12,595		
	Total	6011,626	384			
3	Regresión	1259,053	3	419,684	33,645	,000 ^d
	Residuo	4752,573	381	12,474		
	Total	6011,626	384			

a. Variable dependiente: Compromiso Normativo

b. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético

c. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético, API

d. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético, API, Inteligencia Emocional

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t
		B	Desv. Error	Beta	
1	(Constante)	8,849	,818		10,812
	Liderazgo Ético	,237	,027	,415	8,926
2	(Constante)	7,913	,846		9,349
	Liderazgo Ético	,252	,026	,441	9,519
	API	,082	,023	,168	3,619
3	(Constante)	5,316	1,463		3,633
	Liderazgo Ético	,233	,028	,408	8,421
	API	,081	,022	,167	3,620
	Inteligencia Emocional	,059	,027	,104	2,171

Modelo		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	,000	7,240	10,459
	Liderazgo Ético	,000	,185	,289
2	(Constante)	,000	6,249	9,577
	Liderazgo Ético	,000	,200	,303
	API	,000	,037	,126
3	(Constante)	,000	2,439	8,192
	Liderazgo Ético	,000	,179	,287
	API	,000	,037	,126
	Inteligencia Emocional	,031	,006	,113

a. Variable dependiente: Compromiso Normativo

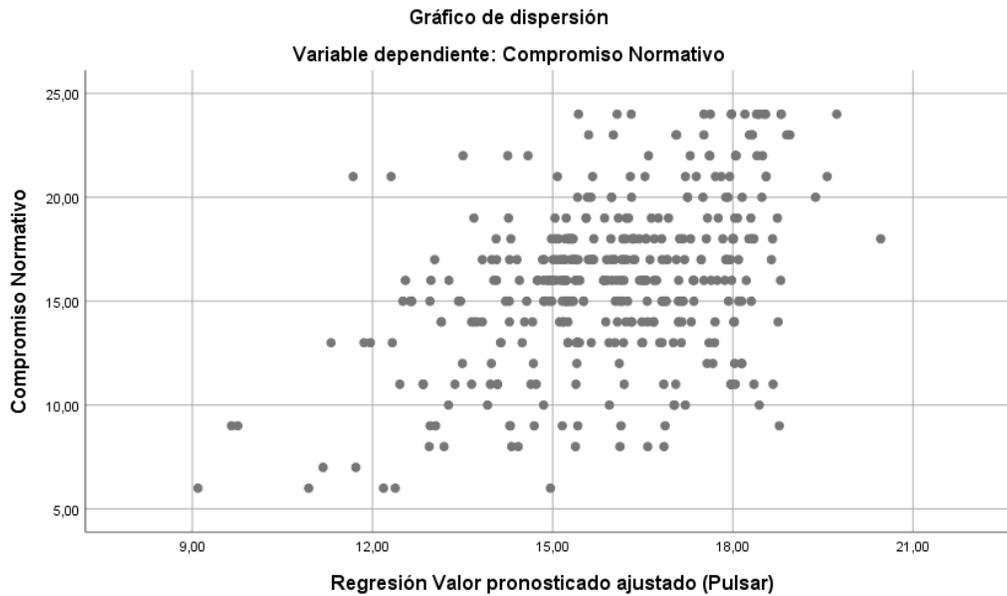
Variables excluidas^a

Modelo		En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad Tolerancia
1	Género	-,078 ^b	-1,691	,092	-,086	1,000
	API	,168 ^b	3,619	,000	,182	,976
	ModContr	-,012 ^b	-,246	,806	-,013	,974
	Inteligencia Emocional	,105 ^b	2,164	,031	,110	,902
	VModera_LE.IE	,208 ^b	1,735	,084	,088	,149
2	Género	-,062 ^c	-1,341	,181	-,069	,989
	ModContr	,058 ^c	1,162	,246	,059	,843
	Inteligencia Emocional	,104 ^c	2,171	,031	,111	,902
	VModera_LE.IE	,213 ^c	1,802	,072	,092	,149

3	Género	-,072 ^d	-1,568	,118	-,080	,979
	ModContr	,062 ^d	1,252	,211	,064	,841
	VModera_LE.IE	-,218 ^d	-,649	,517	-,033	,018

- a. Variable dependiente: Compromiso Normativo
- b. Predictores en el modelo: (Constante), Liderazgo Ético
- c. Predictores en el modelo: (Constante), Liderazgo Ético, API
- d. Predictores en el modelo: (Constante), Liderazgo Ético, API, Inteligencia Emocional

Gráficos



Regresión – Compromiso de Continuidad

$$CC = LE + IE + LE*IE + \text{Género} + API + \text{ModContr}$$

Estadísticos descriptivos

	Media	Desv. Desviación	N
Compromiso de Continuidad	11,3740	3,32844	385
Género	,48	,500	385
API	5,9821	8,11223	385
ModContr	2,12	,803	385
Liderazgo Ético	30,0857	6,93875	385
Inteligencia Emocional	53,3870	6,96033	385
VModera_LE.IE	1621,2312	473,86299	385

Correlaciones

		Compromiso de Continuidad	Género	API
Correlación de Pearson	Compromiso de Continuidad	1,000	-,042	,037
	Género	-,042	1,000	-,102
	API	,037	-,102	1,000
	ModContr	-,010	,016	-,383
	Liderazgo Ético	,125	-,015	-,155
	Inteligencia Emocional	,034	,087	-,041
	VModera_LE.IE	,114	,014	-,148
	Sig. (unilateral)	Compromiso de Continuidad	.	,206
	Género	,206	.	,023

	API	,233	,023	.
	ModContr	,426	,376	,000
	Liderazgo Ético	,007	,386	,001
	Inteligencia Emocional	,253	,045	,209
	VModera_LE.IE	,013	,394	,002
N	Compromiso de Continuidad	385	385	385
	Género	385	385	385
	API	385	385	385
	ModContr	385	385	385
	Liderazgo Ético	385	385	385
	Inteligencia Emocional	385	385	385
	VModera_LE.IE	385	385	385

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Liderazgo Ético	.	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= .050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= .100).

a. Variable dependiente: Compromiso de Continuidad

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,125 ^a	,016	,013	3,30645	,016	6,125

Resumen del modelo^b

Estadísticos de cambio

Modelo	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	1	383	,014	1,770

a. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético

b. Variable dependiente: Compromiso de Continuidad

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	66,962	1	66,962	6,125	,014 ^b
	Residuo	4187,178	383	10,933		
	Total	4254,140	384			

a. Variable dependiente: Compromiso de Continuidad

b. Predictores: (Constante), Liderazgo Ético

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	9,563	,751		12,738	,000
	Liderazgo Ético	,060	,024	,125	2,475	,014

Coeficientes^a

95.0% intervalo de confianza para B

Modelo		Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	8,087	11,040
	Liderazgo Ético	,012	,108

a. Variable dependiente: Compromiso de Continuidad

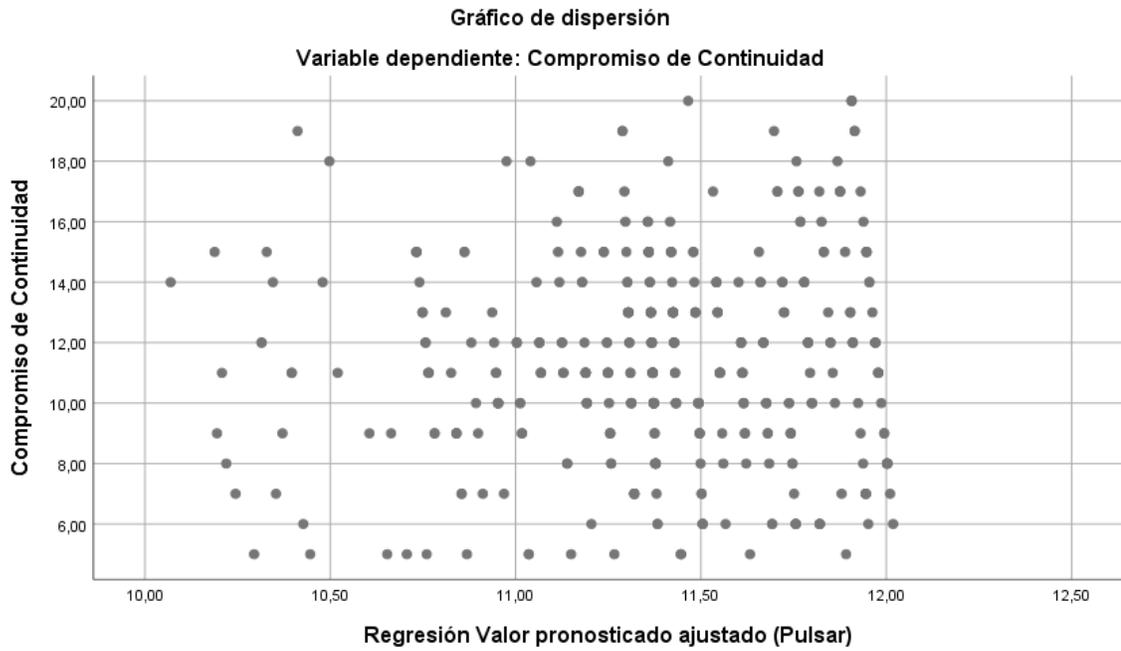
Variables excluidas^a

Modelo		En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad Tolerancia
1	Género	-,040 ^b	-,791	,430	-,040	1,000
	API	,058 ^b	1,135	,257	,058	,976
	ModContr	-,030 ^b	-,593	,554	-,030	,974
	Inteligencia Emocional	-,006 ^b	-,108	,914	-,006	,902
	VModera_LE.IE	-,011 ^b	-,083	,934	-,004	,149

a. Variable dependiente: Compromiso de Continuidad

b. Predictores en el modelo: (Constante), Liderazgo Ético

Gráficos



BIBLIOGRAFÍA

- Abuzaid, A. (2018). *The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan*. Journal of Economic and Administrative Sciences, 34, 187-203.
- Alkahtani, A. (2015). *The influence of Leadership Style son Organizational Commitment The moderating Effect of Emotional Intelligence*. Business and Management Studies, 2.
- Anari, N. (2012). *Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment*. Journal of Workplace Learning, 24, 256 – 269.
- Arciniega L. & González L. (2006). *What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?.* Revista de Psicología Social, 21, 35-50.
- Arfara, C. & Samanta, I. (2016). *The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.)*. ELSEVIER, 230, 167-175.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano, Antecedentes, Marco Normativo Actual y desafíos para la reforma*. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20EI%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *El reto de la formalidad en el Sector Público Peruano*. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe/archivo/2017/Reto-formalidad-sector-publico-2017.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios*. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe/archivo/2017/Informe-Regimen-CAS-SERVIR-2017.pdf>
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp.181-217.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S. (2015). *A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators*. Springer Science+Business, 20.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F. & Vecina, M. (2018). *Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfacción, Affective Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non – profit Organizations*. *Front Psychol.* 9, 1-17.

- Betanzos N., Andrade P. & Paz F. (2006). *Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22, 25-43.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17, 595–616.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 117-134.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2004). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. El Sevier, 18, 117-134.
- Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers*. Journal of Managerial Psychology, 18, 788 – 813.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. & İnanir, A. (2015). *Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations Otel*. EGE Academic Review, 1, 53-63.
- Código Civil Peruano, Decreto Legislativo N° 295, 1984.
- Código Penal Peruano, Decreto Legislativo N° 635, 1991.
- Cooper, A. & Petrides, K. (2010). *A Psychometric Analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) Using Item Response Theory*. Journal of Personality Assessment, 5, 449-457.
- Correa, J., Rodríguez, M., & Pantoja, M. (2018). *Liderazgo Ético en las organizaciones: una revisión de la literatura*. AD-MINISTER, pp. 57 - 82.
- Cortina, E. (2015). *El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el Sector de Contact Centers*. Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 33(2). Págs. 94-107.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. Journal of Management. 31, 874-900.
- Decreto Legislativo 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, 1984.
- Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, 2008.

- Demirtas, D. & Asuman, A. (2015). *The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment*. *J Bus Ethics*, 130, 59–67.
- Enron el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado. (2016, Diciembre,2).Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20161202/412319658496/enron-quiebra-escandalo.html>
- Extremera, N., Pacheco, E., Rey, N., Sánchez, L., Álvarez, N. (2019). *Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S)*. *Psicothema*, 31, 94-100.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P. & Salovey, P. (2006). *Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: Reliabilities, age and gender differences*. *Psicothema*, 18, 42-48.
- Farahani, M, Taghadosi, M. & Behboudi. B., (2011). *An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran*. *International Business Research*, 4, 211-217.
- Fu, W. (2013). *The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees*. *J Bus Ethics*.
- González, F. (2016). *Entrevista a D. PETER EIGEN. Fundador de Transparency International*. *Revista Internacional Transparencia e Integridad*. Recuperado de: <https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2016/12/ENTREVISTA-PETER-EIGEN-espa%C3%B1ol.pdf>
- Hassan S., Wright B. & Yukl G. (2014). *Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems*. *Public Administration Review*, 74, 333–343.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., (2010) *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Hur, S.Y.H., van den Berg, P. & Wilderom, C. (2011). *Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes*. *Elsevier*, 22, 591-603.
- Hussein, A. (2016). *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence*. *Business and Management Studies*, 2, 23-34.

- Iordanoglou D. (2007). *The Teacher as Leader: The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, Commitment, and Satisfaction*. Journal of Leadership Studies, 1, 57 - 66.
- Iordanoglou, D. (2007). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, Commitment, and Satisfaction*. Journal Of Leadership Studies, 1, 57-66.
- Jain, P. & Duggal, T. (2018). *Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables*. Management Research Review, 41, 033-1046.
- Juaneda, E. & Gonzales, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del Compromiso organizativo. Dialnet, 84, 3590 – 3609.
- Lee, H. (2017). *How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public services jobs*. International Review of Administrative Sciences, 0, 1-17.
- Khan, S. & Javed, U. (2018). *Revision of Ethical Leadership Scale*. Journal of Research and Reflections in Education, 12, No 2, 121-135.
- Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: through the eyes of employees*.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). *Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure*. *The Leadership Quarterly*, 51-69.
- Kaufmann, D. (2015). *La corrupción importa*. Finanzas & Desarrollo.
- Keskes, I. (2014). *Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions*. Intangible Capital, 10, 26-51.
- Lee K., Allen N., Meyer J. & Rhee K., (2001). *The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea*. Applied Psychology: An International Review, 50, 596 - 614.
- Ley de fomento del empleo, Decreto Legislativo N° 728, 1991.
- Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2019, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 6 de diciembre de 2018.
- Li, T., Saklofske, D., Bowden, S., Gonggu, Y., & Fung, T. (2012). *The Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) Across Three Chinese University Student Groups From Canada and China*. Journal of Psychoeducational Assessment, 4, 439-452.

- Libbrecht, Nele, De Beuckelaer, Alain, Lievens, Filip & Rockstuhl, Thomas (2014). *Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Scores: Does the Measurement Structure Hold across Far Eastern and European Countries?*. *Applied Psychology: An International Review*, 2, 223-237.
- Loi R., Lam L., Ngo H. & Cheong S., (2015). *Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment*. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 645-658.
- Mayer, D., Aquino, K. & 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, 151–171.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. & Sitarenios, G., (2003). *Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0*. The American Psychological Association, Inc., 3, 97-105.
- Merino, C., Lunahuaná-Rosales, M. & Kumar, R., (2016). *Validación estructural del wong-law emotional intelligence scale (WLEIS): Estudio preliminar en adultos*. *Liberabit*, 22, 103-110.
- Miao, Ch., Humphrey, R. & Qian, S., (2017). *A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 177-202.
- Miao, Q., Asif, M., Hussain, A. & Jameel, A. (2019). *Exploring the impact of leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment*. *Review of Managerial Science*,
- Miao Q., Newman, A., Sun Y. & Xu. L., (2013). *What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3262–3280.
- Mitonga, Monga J., & Cilliers F. (2016). *Perceived ethical leadership in relation to employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo*. *African Journal of Business Ethics*, 10, 36-51.
- Mitonga, Monga J. (2016): *Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees organisational commitment and organisational citizenship behaviours*, *Journal of Psychology in Africa*, 1 -8.
- Moronke, S. (2012). *Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance*. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 228 - 236.

- Mfikwe, N.M.G., & Pelser, T. (2017). *The significance of Emotional Intelligence and Leadership Styles of Senior Leaders in the South African Government*. Journal of Contemporary Management Issues, 22, 115-126.
- Nasser, A. (2018). *The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan*. Journal of Economic and Administrative Sciences, 34, 187 -203.
- 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.
- Paez, I. & Salgado, E. (2016). *When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia*. Business Ethics: A European Review, 25, 538 – 555.
- Saini, D. (2017). *Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment & Productivity in India*. The Indian Journal of Industrial Relations, 52, 456 - 468.
- Shafiq, M., & Rana, A. R. (2016). *Relationship of emotional intelligence to organizational commitment of college teachers in Pakistan*. Eurasian Journal of Educational Research, 62, 1-14. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.1>
- Siegling, A., Vesely, A., Petrides, K., & Saklofske, D. (2015). *Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF)*. Journal of Personality Assessment, 5, 525-535.
- Su, S., Baird, K & Blair, B. (2013). *Employee organizational commitment in the Australian public sector*. The International Journal of Human Resource Management, 24, 243- 264.
- Treviño, L., Brown, M. & Hartman, L. (2003). *A Qualitative investigación of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations, 56, 5- 37.
- Trivellas, P., Gerogianiss, V. & Svarna, S. (2013). *Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) In Hospitals: Job satisfaction an turnover Intention*. Elsevier, 73, 701-709.
- Turker D, (2008). *How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*. Journal of Business Ethics, 89, 189–204.
- Unda, S., García, M., Cortés, T, & Yera, T. (2009). *Evaluación del Liderazgo Ético de Dirigentes y Mandos Intermedios en Organizaciones Educativas*. RILME, 4.
- Vera, L. & Gálvez, P. (2016). *Comportamiento Organizacional Ciudadano o Síndrome del Buen Soldado*. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 10, 44-50.

- Vigoda-Gadot, E. y Meisler, G. (2010). *Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees*. Public Administration Review, 0, 72-86.
- Wijesekera, A. T & Fernando, R.L. (2018). *Ethical Leadership Measures for Public Service in Sri Lanka*. International Business Research, 11, 14.
- Williams, H., Raynerb, J. & Allinson, C. (2012). *New public management and organisational commitment in the public sector: testing a mediation model*. The International Journal of Human Resource Management, 23, 2615–2629
- Yahaya R. & Ebrahim F. (2016). *Leadership styles and organizational commitment: literature review*. Journal of Management Development, 35, 190-216.
- Yousef D. (2003). *Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting*. The International Journal of Human Resource Management, 1, 1067–1079.
- Zehavit, L. & Vigoda-Gadot, E. (2017). *Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel*. Wiley Public Administration, 95, 759-775.