



**Estrategia de fortalecimiento del liderazgo ético para mejorar el work engagement,
considerando el rol moderador del clima ético organizacional en servidores públicos
del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional Warmi,
Perú, 2025**

TESIS DOCTORAL

Para obtener el Grado de Doctor en Administración de Empresas

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

GARMA SAAVEDRA, HUGO ANDRÉS

ASESOR

JORGE LOZADA LECHUGA

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Garma Saavedra, Hugo Andrés. (2025). Estrategia de fortalecimiento del liderazgo ético para mejorar el work engagement, considerando el rol moderador del clima ético organizacional en servidores públicos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional Warmi, Perú, 2025. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

Diseñar una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía. Se empleó un enfoque mixto con predominio cuantitativo, diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional explicativo, apoyado en modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales y en un componente cualitativo interpretativo mediante entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidenciaron un efecto directo positivo y de magnitud moderada entre liderazgo ético y engagement laboral, niveles intermedios de clima ético con virtudes institucionales presentes, pero poco consolidadas y un compromiso centrado en la dedicación más que en el vigor y la absorción, así como diferencias relevantes entre instituciones. El clima ético no mostró un efecto moderador estadísticamente significativo, aunque sí mantuvo asociaciones directas con el liderazgo y el engagement, lo que revela una institucionalidad en transición. A partir de estos resultados se diseñó y validó con especialistas una propuesta de transformación orientada al desarrollo del liderazgo ético, el fortalecimiento del clima ético organizacional y el cuidado del engagement, que ofrece lineamientos operativos para alinear integridad, motivación y condiciones de trabajo en el sector público peruano.

Palabras clave: liderazgo ético, clima ético organizacional, work engagement, sector público, ética pública.

Abstract

Design and implement strategy for an organizational intervention architecture that strengthens the practice of ethical leadership, consolidates an ethical organizational climate, and increases the level of work engagement of public institution staff, ensuring that managerial ethics, institutional conditions, and job motivation guarantee the improvement of state service oriented towards citizens. A mixed-methods approach with quantitative predominance was applied, using a non-experimental, cross-sectional, correlational-explanatory design supported by partial least squares structural equation modeling, together with an interpretive qualitative component through semi-structured interviews. The findings revealed a positive and moderately sized direct effect between ethical leadership and work engagement, intermediate levels of ethical climate with institutional virtues present but insufficiently consolidated, and a form of commitment characterized more by dedication than by vigor and absorption, as well as relevant differences between institutions. The ethical climate did not show a statistically significant moderating effect, although it did display direct associations with both leadership and engagement, indicating an institutional context in transition. Based on these results, a transformation proposal was designed and validated by experts, aimed at developing ethical leadership, strengthening the organizational ethical climate and fostering engagement, providing operational guidelines to align integrity, motivation and working conditions in the Peruvian public sector.

Keywords: ethical leadership, organizational ethical climate, work engagement, public sector, public ethics

Agradecimiento

A Dios, el Dios de pactos que siempre cumple su promesa. Doy gracias por su guía incesante en cada paso del camino y por trazar un destino lleno de propósito. Reconozco que, sin su infinita bendición, nada de lo que he logrado hubiera sido posible. A Él, la gloria y el honor por permitir ver este sueño hecho realidad.

Dedicatoria

A mis padres, quienes, con su amor incondicional y sacrificio constante, han sido el pilar de mi vida. A ustedes, que me enseñaron el valor de la perseverancia y la fe, y que siempre creyeron en mi potencial incluso cuando dudaba. Esta investigación es el reflejo de las alas que me dieron para volar, y el resultado de la semilla de conocimiento y esfuerzo que sembraron en mi corazón. Con todo mi cariño y gratitud, les dedico este logro.

Índice General

INTRODUCCIÓN	xxiii
CAPÍTULO I. Proyección de la investigación	1
1.1 Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema	16
1.3.1 Problema general	16
1.3.2 Problemas específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	17
1.5 Objeto de estudio	21
1.6 Campo de acción	22
1.7 Objetivos	24
1.7.1 General	24
1.7.2 Específicos	24
1.8 Hipótesis	25
1.8.1 General	25
1.8.2 Específicas	25
1.9 Alcance temático	25
1.10 Delimitación espacial y temporal	28
CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos referenciales	31
2.1. Estado del arte	31
2.1.1 Avances del liderazgo ético	31

	7
2.1.2 Avances del <i>Work Engagement</i>	34
2.1.3 Avances del clima ético organizacional	38
2.1.4 Estudios del modelo de moderación	41
2.1.5 Brechas en el sector público y contexto peruano	44
2.2 Marco Teórico	48
2.2.1 Teorías aplicables al liderazgo ético	48
2.2.2 Modelo JD-R del Work Engagement	56
2.2.3 Modelo CEV del Clima Ético Organizacional (Kaptein)	63
2.2.4 Integración teórica del modelo de investigación	69
2.3 Marco conceptual	76
2.3.1 Liderazgo Ético	76
2.3.2 Work Engagement	80
2.3.3 Clima Ético Organizacional	85
2.3.4 Conceptos transversales del modelo de investigación	90
2.4 Marco Contextual	96
2.4.1 Contexto público peruano	96
2.4.2 Instituciones objeto de estudio	98
2.4.3 Condiciones laborales del servidor público	101
2.4.4 Evidencia reciente en sector público latinoamericano y peruano	105
2.5. Marco Legal y Normativo	108
CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	111
3.1. Cuadro operacionalización de variables	111
3.2. Diseño metodológico	114
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	114

3.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	115
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	121
3.2.4 Determinación de la muestra y criterio de selección	125
3.3 Presentación de trabajo de campo	128
3.3.1 Aplicación de los instrumentos	128
3.3.2 Alfa de Cronbach por instrumento (prueba piloto)	130
3.3.3 Procesamiento de la información	131
3.4 Análisis de los resultados en los datos obtenidos	133
3.4.1 Resultados cuantitativos	133
3.4.2 Prueba de normalidad	200
3.4.3 Prueba de hipótesis	200
3.4.4 Resultados cualitativos	211
3.5 Redacción de los resultados y discusión	227
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	234
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	234
4.1.1. Síntesis del problema de investigación	234
4.1.2 Fundamentos teóricos del liderazgo ético	242
4.1.3. Fundamentos teóricos del work engagement	246
4.1.4. Fundamentos teóricos del clima ético organizacional	248
4.1.5. Integración conceptual del modelo de investigación	250
4.1.6. Pertinencia contextual de la propuesta en el sector público peruano	252
4.1.7. Alineamiento con el marco legal y políticas de integridad	254
4.1.8. Supuestos orientadores de la propuesta de transformación	257
4.2 Descripción de la propuesta de transformación	259

4.3. Objetivos de la propuesta	267
4.3.1 Objetivo general	267
4.3.2 Objetivos específicos	267
4.4. Actividades, fases y/o etapas	269
4.4.1. Estructura general de la implementación	269
4.4.2. Fase 1. Sensibilización y alineamiento ético-directivo (duración estimada: 3 meses)	270
4.4.3. Fase 2. Consolidación del clima ético organizacional (duración estimada: 6 meses)	272
4.4.4. Fase 3. Fortalecimiento del engagement y soporte motivacional (duración estimada: 8 meses)	274
4.4.5. Fase 4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional (duración estimada: 9 meses y permanente)	275
4.4.6. Integración actividades–objetivos–fases	276
4.4.7. Mecanismos de retroalimentación cruzada	276
4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	277
4.5.1. Recursos humanos	277
4.5.2. Recursos materiales	279
4.5.3. Recursos normativos	280
4.5.4. Recursos tecnológicos	281
4.5.5. Recursos simbólicos	282
4.5.6. Recursos psicológicos y motivacionales	282
4.5.7. Coherencia entre recursos y fases	283
4.5.8. Adecuación económica y factibilidad pública	284
4.6. Resultados	285

	10
4.6.1. Resultados o productos a obtener	285
4.6.2. Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación	288
4.7. Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación	292
4.7.1. Correspondencia entre objetivos, fases, indicadores y resultados	292
4.7.2. Criterios de evaluación asumidos	294
4.7.3. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta en el contexto territorial	295
4.7.4. Validación de la propuesta en relación con sus componentes estructurales	296
4.7.5. Nivel de cumplimiento de los requisitos para una propuesta de transformación	296
CONCLUSIONES	302
RECOMENDACIONES	305
BIBLIOGRAFÍA	308
ANEXOS	334

Índice de figuras

Figura 1 Compromiso laboral global por nivel de implicación	3
Figura 2 Comparación internacional del porcentaje de trabajadores comprometidos (continentales)	6
Figura 3 Comparación del engagement general vs. fully engaged (on-site)	7
Figura 4 Brecha del compromiso laboral: total país vs. sector privado	11
Figura 5 Modelo teórico propuesto	75
Figura 6 Instituciones públicas: universo, unidad de análisis y muestra	127
Figura 7 Cantidad de trabajadores por Instituciones públicas	133
Figura 8 Respeto a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.	134
Figura 9 Respeto a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.	135
Figura 10 Evita conductas de favoritismo hacia ciertos trabajadores.	136
Figura 11 Escucha y toma en cuenta las opiniones de cada integrante del equipo con la misma disposición.	137
Figura 12 Mantiene igualdad de oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.	138
Figura 13 Su conducta diaria refleja coherencia entre lo que promueve y lo que realmente hace.	139
Figura 14 Cumple con las normas éticas vigentes en la institución sin excepciones.	140
Figura 15 Rechaza beneficios personales que puedan afectar su rol público.	141
Figura 16 Demuestra honestidad incluso en situaciones de presión o conflicto.	142
Figura 17 Representa un modelo ético para el equipo.	143
Figura 18 Sus decisiones se basan en criterios de justicia y respeto hacia la ciudadanía usuaria.	144

Figura 19 Analiza las implicancias éticas de las acciones antes de decidir.	145
Figura 20 Prioriza el interés público por encima de intereses particulares o sectoriales.	146
Figura 21 Se compromete con los valores institucionales en sus decisiones operativas.	147
Figura 22 Explica fundamentos éticos cuando se le solicita justificar una decisión.	148
Figura 23 Se comunica con transparencia respecto a los procesos y decisiones institucionales.	149
Figura 24 Ofrece retroalimentación que orienta al equipo hacia conductas éticas.	150
Figura 25 Promueve el diálogo abierto sobre dilemas o situaciones sensibles.	151
Figura 26 Aclara con oportunidad las dudas relacionadas con las normas de comportamiento.	152
Figura 27 Comparte información relevante para evitar malentendidos o rumores.	153
Figura 28 Interviene con firmeza cuando identifica acciones que infringen principios éticos.	154
Figura 29 Garantiza que las denuncias por inconductas sean atendidas sin discriminación.	155
Figura 30 Anima a reportar comportamientos inadecuados sin temor a represalias.	156
Figura 31 Reacciona con rapidez cuando se vulneran derechos de usuarios o del personal.	157
Figura 32 Establece límites claros para evitar abusos de poder en el equipo.	158
Figura 33 Me siento con energía al iniciar mi jornada laboral.	159
Figura 34 Mantengo ánimo y fortaleza incluso cuando el trabajo se intensifica.	160
Figura 35 Enfrento las tareas con perseverancia, aunque surjan obstáculos.	161
Figura 36 Considero que mi trabajo tiene un propósito valioso para la población usuaria.	162

- Figura 37** Me siento motivado al ver el impacto que genera mi labor en la institución.
163
- Figura 38** Estoy comprometido con los objetivos de servicio público que orientan mi trabajo. 164
- Figura 39** Cuando estoy realizando mis actividades, me concentro plenamente en ellas.
165
- Figura 40** El tiempo pasa rápido mientras cumplo con mis funciones laborales. 166
- Figura 41** Me resulta natural continuar trabajando aun cuando ya terminé una tarea planificada. 167
- Figura 42** Conozco con claridad las reglas de conducta que rigen el comportamiento laboral en esta institución. 168
- Figura 43** Los procedimientos explican qué se considera una actuación compatible con el servicio público. 169
- Figura 44** Los lineamientos sobre conflictos de interés se difunden de manera comprensible. 170
- Figura 45** El personal recibe orientación cuando surgen dudas sobre cómo proceder éticamente. 171
- Figura 46** Los directivos practican lo que promueven como valores del servicio público.
172
- Figura 47** Las conductas de los líderes son un referente para guiar el comportamiento del equipo. 173
- Figura 48** Muestran coherencia entre sus decisiones y los compromisos éticos institucionales. 174
- Figura 49** Rechazan prácticas que benefician intereses individuales por encima del bien público. 175
- Figura 50** La mayoría del personal actúa de forma consistente con los valores que declara. 176

- Figura 51** Los trabajadores suelen corregir sus propias faltas sin que sea necesario recordarlo. 177
- Figura 52** En el equipo se cuestionan las acciones que podrían perjudicar a los usuarios. 178
- Figura 53** Existe disposición colectiva para actuar con transparencia y respeto. 179
- Figura 54** Las decisiones institucionales son accesibles para quienes deben ejecutarlas. 180
- Figura 55** Los cambios relevantes se comunican de forma oportuna y verificable. 181
- Figura 56** La información clave no se oculta para favorecer intereses personales. 182
- Figura 57** Se promueve el acceso abierto a datos necesarios para realizar el trabajo con integridad. 183
- Figura 58** Se puede hablar sobre situaciones sensibles sin temor a represalias. 184
- Figura 59** Los dilemas éticos se analizan colectivamente cuando afectan al servicio público. 185
- Figura 60** La institución escucha con seriedad las preocupaciones relacionadas con la ética. 186
- Figura 61** Se valora que el personal exprese inquietudes cuando detecta decisiones dudosas. 187
- Figura 62** Las conductas que vulneran normas éticas son investigadas con rapidez. 188
- Figura 63** Las sanciones se aplican de manera equitativa, sin importar jerarquías. 189
- Figura 64** Cuando alguien abusa de su posición, la institución actúa sin demoras. 190
- Figura 65** El personal percibe justicia en los procesos disciplinarios. 191
- Figura 66** Se brindan los recursos necesarios para trabajar de forma transparente. 192
- Figura 67** La carga laboral permite cumplir normas sin recurrir a atajos cuestionables. 193

Figura 68 Hay apoyo cuando las decisiones éticas implican mayor esfuerzo o tiempo.	194
Figura 69 El ambiente favorece conductas responsables y respetuosas hacia los usuarios.	195
Figura 70 Se valoran públicamente las acciones alineadas con los valores institucionales.	196
Figura 71 Quienes actúan con integridad reciben respaldo de sus superiores.	197
Figura 72 Los líderes reconocen contribuciones éticas dentro del equipo.	198
Figura 73 Se motiva la participación en iniciativas que fortalecen la cultura ética.	199
Figura 74 Diagrama de cajas Hipótesis específica 1	202
Figura 75 Distribución del Work Engagement por Institución	203
Figura 76 Relación entre el liderazgo ético y el work engagement	204
Figura 75 Mapa de Red de Códigos	215
Índice de tablas	
Tabla 1 Integración conceptual: Aprendizaje Social + JD-R + CEV	72
Tabla 2 Operacionalización de las variables	112
Tabla 3 Diseño metodológico	117
Tabla 4 Síntesis de métodos científicos que concurren en el proceso investigativo	118
Tabla 5 Ruta metodológica para la consecución de objetivos	119
Tabla 6 Etapas metodológicas y actividades del estudio	123
Tabla 7 Proceso de recolección de datos	124
Tabla 8 Proceso de recolección de datos	125
Tabla 9 Proceso de recolección de datos	126
Tabla 10 Interpretación según George & Mallery (2003)	130
Tabla 11 Alfa de Cronbach Liderazgo Ético (ELS) (prueba piloto, n=10)	130

Tabla 12 Alfa de Cronbach Work Engagement (UWES-9) (prueba piloto, n=10)	130
Tabla 13 Alfa de Cronbach Clima Ético Organizacional (CEV) (prueba piloto, n=10)	130
Tabla 14 Respeta a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.	134
Tabla 15 Cuando distribuye tareas o beneficios, lo hace considerando criterios claros y equitativos.	135
Tabla 16 Evita conductas de favoritismo hacia ciertos trabajadores.	136
Tabla 17 Escucha y toma en cuenta las opiniones de cada integrante del equipo con la misma disposición.	137
Tabla 18 Mantiene igualdad de oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.	138
Tabla 19 Su conducta diaria refleja coherencia entre lo que promueve y lo que realmente hace.	139
Tabla 20 Cumple con las normas éticas vigentes en la institución sin excepciones.	140
Tabla 21 Rechaza beneficios personales que puedan afectar su rol público.	141
Tabla 22 Demuestra honestidad incluso en situaciones de presión o conflicto.	142
Tabla 23 Representa un modelo ético para el equipo.	143
Tabla 24 Sus decisiones se basan en criterios de justicia y respeto hacia la ciudadanía usuaria.	144
Tabla 25 Analiza las implicancias éticas de las acciones antes de decidir.	145
Tabla 26 Prioriza el interés público por encima de intereses particulares o sectoriales.	146
Tabla 27 Se compromete con los valores institucionales en sus decisiones operativas.	147
Tabla 28 Explica fundamentos éticos cuando se le solicita justificar una decisión.	148

Tabla 29 Se comunica con transparencia respecto a los procesos y decisiones institucionales.	149
Tabla 30 Ofrece retroalimentación que orienta al equipo hacia conductas éticas.	150
Tabla 31 Promueve el diálogo abierto sobre dilemas o situaciones sensibles.	151
Tabla 32 Aclara con oportunidad las dudas relacionadas con las normas de comportamiento.	152
Tabla 33 Comparte información relevante para evitar malentendidos o rumores.	153
Tabla 34 Interviene con firmeza cuando identifica acciones que infringen principios éticos.	154
Tabla 35 Garantiza que las denuncias por inconductas sean atendidas sin discriminación.	155
Tabla 36 Anima a reportar comportamientos inadecuados sin temor a represalias.	156
Tabla 37 Reacciona con rapidez cuando se vulneran derechos de usuarios o del personal.	157
Tabla 38 Establece límites claros para evitar abusos de poder en el equipo.	158
Tabla 39 Me siento con energía al iniciar mi jornada laboral.	159
Tabla 40 Mantengo ánimo y fortaleza incluso cuando el trabajo se intensifica.	160
Tabla 41 Enfrento las tareas con perseverancia, aunque surjan obstáculos.	161
Tabla 42 Considero que mi trabajo tiene un propósito valioso para la población usuaria.	162
Tabla 43 Me siento motivado al ver el impacto que genera mi labor en la institución.	163
Tabla 44 Estoy comprometido con los objetivos de servicio público que orientan mi trabajo.	164
Tabla 45 Cuando estoy realizando mis actividades, me concentro plenamente en ellas.	165
Tabla 46 El tiempo pasa rápido mientras cumplo con mis funciones laborales.	166

Tabla 47 Me resulta natural continuar trabajando aun cuando ya terminé una tarea planificada.	167
Tabla 48 Conozco con claridad las reglas de conducta que rigen el comportamiento laboral en esta institución.	168
Tabla 49 Los procedimientos explican qué se considera una actuación compatible con el servicio público.	169
Tabla 50 Los lineamientos sobre conflictos de interés se difunden de manera comprensible.	170
Tabla 51 El personal recibe orientación cuando surgen dudas sobre cómo proceder éticamente.	171
Tabla 52 Los directivos practican lo que promueven como valores del servicio público.	172
Tabla 53 Las conductas de los líderes son un referente para guiar el comportamiento del equipo.	173
Tabla 54 Muestran coherencia entre sus decisiones y los compromisos éticos institucionales.	174
Tabla 55 Rechazan prácticas que benefician intereses individuales por encima del bien público.	175
Tabla 56 La mayoría del personal actúa de forma consistente con los valores que declara.	176
Tabla 57 Los trabajadores suelen corregir sus propias faltas sin que sea necesario recordarlo.	177
Tabla 58 En el equipo se cuestionan las acciones que podrían perjudicar a los usuarios.	178
Tabla 59 Existe disposición colectiva para actuar con transparencia y respeto.	179
Tabla 60 Las decisiones institucionales son accesibles para quienes deben ejecutarlas.	180

Tabla 61 Los cambios relevantes se comunican de forma oportuna y verificable.	181
Tabla 62 La información clave no se oculta para favorecer intereses personales.	182
Tabla 63 Se promueve el acceso abierto a datos necesarios para realizar el trabajo con integridad.	183
Tabla 64 Se puede hablar sobre situaciones sensibles sin temor a represalias.	184
Tabla 65 Los dilemas éticos se analizan colectivamente cuando afectan al servicio público.	185
Tabla 66 La institución escucha con seriedad las preocupaciones relacionadas con la ética.	186
Tabla 67 Se valora que el personal exprese inquietudes cuando detecta decisiones dudosas.	187
Tabla 68 Las conductas que vulneran normas éticas son investigadas con rapidez.	188
Tabla 69 Las sanciones se aplican de manera equitativa, sin importar jerarquías.	189
Tabla 70 Cuando alguien abusa de su posición, la institución actúa sin demoras.	190
Tabla 71 El personal percibe justicia en los procesos disciplinarios.	191
Tabla 72 Se brindan los recursos necesarios para trabajar de forma transparente.	192
Tabla 73 La carga laboral permite cumplir normas sin recurrir a atajos cuestionables.	193
Tabla 74 Hay apoyo cuando las decisiones éticas implican mayor esfuerzo o tiempo.	194
Tabla 75 El ambiente favorece conductas responsables y respetuosas hacia los usuarios.	195
Tabla 76 Se valoran públicamente las acciones alineadas con los valores institucionales.	196
Tabla 77 Quienes actúan con integridad reciben respaldo de sus superiores.	197
Tabla 78 Los líderes reconocen contribuciones éticas dentro del equipo.	198
Tabla 79 Se motiva la participación en iniciativas que fortalecen la cultura ética.	199

	20
Tabla 80 Prueba de normalidad (Shapiro–Wilk)	200
Tabla 81 Cálculo inferencial (Kruskal–Wallis) Hipótesis específica 1	202
Tabla 82 Estadísticos descriptivos Hipótesis específica 2	203
Tabla 83 Cálculo inferencial (Kruskal–Wallis) Hipótesis específica 2	203
Tabla 84 Cálculo inferencial Hipótesis específica	204
Tabla 85 Cálculo inferencial Hipótesis específica 4	205
Tabla 86 Cálculo inferencial Hipótesis específica 6	207
Tabla 87 Matriz de trazabilidad	209
Tabla 90 Categorización del Liderazgo ético (variable independiente)	213
Tabla 91 Categorización del Clima ético organizacional (variable moderadora)	213
Tabla 92 Categorización del Work engagement (variable dependiente)	214
Tabla 93 Actores principales y responsabilidades	265
Tabla 94 Estructura general de la implementación	270
Tabla 95 Fase 1. Sensibilización y alineamiento ético-directivo (duración estimada: 3 meses)	271
Tabla 96 Riesgos que mitigar	272
Tabla 97 Fase 2. Consolidación del clima ético organizacional (duración estimada: 6 meses)	273
Tabla 98 Transformación esperada	273
Tabla 99 Actividades clave	274
Tabla 100 Fase 4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional (duración estimada: 9 meses y permanente)	275
Tabla 101 Fase 4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional (duración estimada: 9 meses y permanente)	276
Tabla 102 Mecanismos de retroalimentación cruzada	276

Tabla 103 Coherencia entre recursos y fases	283
Tabla 104 Indicadores para resultados asociados al liderazgo ético	288
Tabla 105 Indicadores para resultados asociados al clima ético organizacional	289
Tabla 106 Indicadores para resultados asociados al Work Engagement	289
Tabla 107 Indicadores para sostenibilidad institucional	289
Tabla 108 Articulación entre objetivos, fases, indicadores y productos	293
Tabla 109 Riesgos organizacionales	298
Tabla 110 Riesgos interpersonales y culturales	298
Tabla 111 Riesgos operativos	299
Tabla 112 Cronograma de implementación y evaluación (24 meses)	300
Tabla 88 Instrumento para evaluación de la propuesta	360

INTRODUCCIÓN

La discusión contemporánea sobre el trabajo en el sector público se desarrolla en un contexto en el que el compromiso laboral viene mostrando niveles moderados o bajos a escala mundial, con efectos directos sobre la calidad de los servicios y la confianza ciudadana. Informes recientes señalan que solo una fracción de la fuerza laboral global se declara realmente comprometida con su trabajo, con importantes brechas entre regiones y sectores de actividad (Gallup, 2024; ADP Research, 2025). En América Latina, los estudios describen una situación particularmente compleja, marcada por climas institucionales frágiles, percepción de inestabilidad laboral y dudas sobre la integridad de los gobiernos, lo que incide de manera directa en la disposición de los trabajadores a involucrarse de forma sostenida con sus funciones (Bloomberg Línea, 2023; Kişi, 2024; Localyze, 2024).

En el caso peruano, estas tendencias adquieren especial relevancia por el papel que desempeña el Estado en la reducción de la pobreza y la atención de poblaciones vulnerables. Medidas recientes indican que cerca de un tercio de la población se encuentra en situación de pobreza monetaria, al mismo tiempo que se incrementa la demanda por programas sociales y servicios de protección (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024; Gobierno del Perú, 2024). Sin embargo, diversos análisis muestran que solo una minoría de trabajadores afirma sentirse comprometida con su labor, en un escenario de contratos precarios, sobrecarga de tareas y percepción de injusticia organizacional (Gestión, 2023; Aliaga, 2024). Estudios sobre clima y satisfacción laboral en entidades estatales confirman esta tensión entre vocación de servicio y condiciones estructurales que limitan la experiencia de bienestar y compromiso (Amasifuen et al., 2023; Tinoco, 2023; García, 2024).

Paralelamente, la agenda de integridad pública se ha consolidado como uno de los ejes centrales de la modernización del Estado. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Secretaría de Integridad Pública han enfatizado que la ética ya no puede considerarse un componente accesorio, sino un fundamento de la gobernanza, de la formulación de políticas y del diseño organizacional (OCDE, 2023, 2024; Secretaría de Integridad Pública, 2022). En el Perú se han promulgado normas y

lineamientos como el Código de Ética de la Función Pública y los documentos de SERVIR sobre clima ético y conducta de los servidores, que buscan traducir los principios de integridad en directrices concretas para la gestión cotidiana (Congreso de la República del Perú, 2002; SERVIR, 2019, 2023). Sin embargo, diagnósticos recientes evidencian que la distancia entre los marcos normativos y la experiencia diaria del personal sigue siendo considerable, con comités de ética debilitados y culturas organizacionales que no siempre respaldan las prácticas íntegras (Herrera, 2022; Ruiz y Beltrán, 2023).

En este cruce entre demandas sociales crecientes, compromisos laborales fluctuantes e iniciativas de integridad aún en consolidación, el liderazgo ético emerge como un campo de estudio estratégico. La literatura internacional ha mostrado que los líderes que actúan con justicia, coherencia moral y preocupación genuina por las personas se convierten en modelos de aprendizaje social que orientan la conducta de sus equipos y fortalecen la confianza organizacional (Bandura, 1986; Brown et al., 2005; Brown y Treviño, 2021). Investigaciones recientes en distintos contextos han documentado asociaciones positivas entre liderazgo ético y trabajo comprometido, bienestar y conductas prosociales, tanto en organizaciones privadas como en instituciones públicas (Adnan et al., 2020; Ashfaq et al., 2021; Gwamanda y Mahembe, 2023; Islam et al., 2024; Junaidi, 2024). En el ámbito latinoamericano, estos enfoques se han vinculado con la necesidad de recomponer la legitimidad del servicio público y de fortalecer la conducta ejemplar de quienes ocupan posiciones de autoridad (Cantú y Hurtado, 2021; Hincapié, 2022; Campos y Pizarro, 2023).

El Work Engagement se ha consolidado a su vez como un constructo clave para comprender la motivación laboral en contextos de alta exigencia. Desde el Modelo Demanda Recursos Laborales, el engagement se concibe como un estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción, que se ve favorecido cuando los recursos laborales permiten afrontar adecuadamente las demandas del puesto (Schaufeli y Bakker, 2004; Bakker y Demerouti, 2013; Schaufeli, 2023). Metaanálisis recientes han mostrado que el compromiso laboral se asocia con un mejor desempeño, menor ausentismo y mayor disposición a la innovación, también en el sector público

(Neuber et al., 2022; Ngwane, 2022). En la región, diversos estudios han comenzado a explorar cómo factores como el liderazgo, la justicia organizacional o el significado del trabajo influyen en el engagement de los servidores estatales (Charry y Solórzano, 2022; Ramajoe et al., 2024; Ramajoe et al., 2024).

El clima ético organizacional completa este entramado conceptual como condición estructural que puede facilitar o limitar la conducta íntegra y el compromiso. A partir del Modelo de Virtudes Éticas Corporativas, se entiende el clima ético como el conjunto de normas formales y prácticas informales que orientan la evaluación moral de las situaciones y regulan la toma de decisiones (Kaptein, 2008). Investigaciones recientes han evidenciado que climas éticos sólidos se asocian con menor desviación conductual, mayor satisfacción laboral y niveles más altos de engagement, mientras que climas ambiguos se vinculan con estrés, cinismo y desgaste moral, especialmente en la administración pública (Kuenzi et al., 2020; Borrelli et al., 2023; Ozdoba et al., 2022; Ramajoe et al., 2024). Otros trabajos han mostrado que el clima ético puede desempeñar funciones de mediación o moderación en la relación entre liderazgo ético y comportamientos laborales, lo que abre un campo de análisis sobre su papel como infraestructura institucional que amplifica o atenúa la influencia del liderazgo (Al Halbusi et al., 2021; Freirem y Pinto, 2022; Jimmy, 2025).

La presente tesis se inscribe en la línea de investigación sobre ética pública, liderazgo y comportamiento organizacional en la gestión estatal, y se centra en el estudio de la relación entre liderazgo ético y Work Engagement en instituciones públicas, considerando el papel moderador del clima ético organizacional. El estudio se lleva a cabo en entidades del sector social peruano con alta exposición ciudadana, donde la calidad de las decisiones y del trato cotidiano incide de manera directa en la protección de derechos y en la reducción de la vulnerabilidad. Desde esta perspectiva, la investigación aporta una lectura integrada de procesos éticos y motivacionales, articulando enfoques de aprendizaje social, recursos y demandas laborales e integridad institucional.

Entre los antecedentes más relevantes, destacan aportes recientes que vinculan liderazgo ético con compromiso laboral y comportamientos extra-rol en servicios públicos y organizaciones intensivas en interacción con usuarios (Naeem et al., 2020; Enwereuzor et al., 2020; Sarwar et al., 2020; Ansong et al., 2024). Otros estudios han profundizado en la manera en que climas éticos consistentes contribuyen a reducir la intención de rotación y las conductas desviadas, al tiempo que fortalecen la percepción de justicia y el sentido del trabajo (Ganji et al., 2021; Afshar, 2022; Gadi et al., 2022). En el contexto latinoamericano y peruano, investigaciones recientes han explorado las tensiones entre precariedad laboral, justicia organizacional y compromiso, así como los retos para institucionalizar la integridad más allá de los marcos normativos (Canessa, 2022; Castillo, 2023; Amasifuen et al., 2023; Valerio y Campos, 2024). Sobre esta base, la tesis amplía el estado del arte al integrar los tres constructos en un modelo moderado que se contrasta empíricamente y que posteriormente se traduce en una propuesta de transformación institucional.

La organización del trabajo responde a una lógica de avance gradual desde los fundamentos conceptuales hasta la propuesta aplicada. *El Capítulo uno*, correspondiente al marco metodológico, presenta la proyección general de la investigación, donde se desarrolla el planteamiento del problema sustentado en evidencia empírica y normativa, la justificación académica, científica, social y política del estudio, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos, las hipótesis, el alcance, las limitaciones y la definición del enfoque, tipo, nivel y método de investigación.

El Capítulo dos desarrolla los fundamentos teóricos del estudio. En este capítulo se expone el estado del arte a partir de investigaciones doctorales recientes vinculadas al liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement en el sector público, así como el marco teórico sustentado en la Teoría del Aprendizaje Social, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales y el Modelo de Virtudes Éticas Corporativas, integrando además referentes normativos, históricos y conceptuales pertinentes. Este capítulo culmina con la operacionalización de las variables, estableciendo dimensiones e indicadores que orientan la medición empírica.

El Capítulo tres presenta el análisis de resultados, integrando de manera coherente la matriz de congruencia, el diseño metodológico mixto, los procedimientos de muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el trabajo de campo y el procesamiento de la información. En este capítulo se exponen los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, mediante el tratamiento estadístico y el análisis interpretativo correspondiente, sin emitir juicios valorativos, concluyendo con un puente narrativo que articula los hallazgos con la propuesta de intervención.

El Capítulo cuatro desarrolla la propuesta de transformación, en la cual se diseña, fundamenta y estructura una estrategia orientada al fortalecimiento del liderazgo ético, la consolidación del clima ético organizacional y la potenciación del work engagement en instituciones públicas. Este capítulo incluye la descripción del modelo propuesto, sus objetivos, fases, actividades, recursos, indicadores de seguimiento, mecanismos de sostenibilidad y su validación mediante juicio de especialistas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, estructuradas de manera independiente, en las que se integran los principales aportes del estudio, se da respuesta a la pregunta de investigación, se evalúa el cumplimiento de los objetivos y se interpretan las implicancias de los resultados en relación con las hipótesis planteadas. Asimismo, se formulan recomendaciones orientadas a la aplicación institucional de la propuesta y al desarrollo de futuras líneas de investigación en el ámbito de la ética pública y la gestión organizacional.

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación

Este capítulo presenta la proyección general de la investigación, ubicándola dentro de la línea doctoral de criterio gerencial orientada al análisis de gobernanza y estrategias públicas, con énfasis en ética institucional y creación de valor público. Describe el problema del bajo work engagement en el sector público a partir de evidencia internacional, regional y nacional, y expone sus implicancias en desempeño, bienestar laboral y calidad del servicio al ciudadano. Delimita el estudio en dos instituciones públicas peruanas vinculadas a la gestión social, analizando cómo el liderazgo ético influye en el compromiso laboral y cómo el clima ético organizacional puede fortalecer o limitar esa relación. Asimismo, define el objeto de estudio, el campo de acción, los objetivos e hipótesis, y precisa el alcance temático y la delimitación espacial y temporal del trabajo para sustentar una propuesta de transformación institucional.

1.1 Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

Las líneas de investigación del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Innovación e Investigación de México se orientan al análisis de la gestión organizacional desde una perspectiva crítica y contemporánea, enfatizando la gobernanza, la ética institucional y la sostenibilidad en la creación de valor público. Dentro de este marco, la línea Criterio gerencial enfocado al análisis de gobernanza y estrategias públicas constituye un espacio para examinar la dirección estatal con una mirada centrada en la integridad del liderazgo, la participación de los equipos y la efectividad de los servicios gubernamentales.

La administración pública enfrenta el reto de sostener niveles de confianza social en entornos donde las expectativas ciudadanas evolucionan con rapidez. Los responsables de la conducción institucional no solo ejecutan normas y políticas: actúan como referentes éticos y tienen la responsabilidad de crear condiciones que favorezcan la motivación, la estabilidad emocional y el compromiso de sus equipos. Investigaciones recientes han demostrado que un liderazgo basado en valores puede activar mecanismos psicológicos que fortalecen la energía y la dedicación laboral en el sector público (Islam

et al., 2024; Håvold et al., 2021). Dichos hallazgos apuntan a una conexión relevante entre la dirección ética y el bienestar organizacional.

En esta misma línea, el entorno en el que operan los servidores públicos influye de manera directa en su forma de actuar y relacionarse con la ciudadanía. Un clima organizacional que legitima comportamientos responsables permite que los trabajadores experimenten confianza y sentido de pertenencia, factores que potencian su nivel de implicación laboral y reducen conductas disfuncionales (Gwamanda & Mahembe, 2023; Ramajoe et al., 2024). Así, la calidad de los servicios estatales no depende únicamente de procesos o reglamentos, sino de la cultura ética que orienta el trabajo cotidiano.

La presente investigación se integra plenamente en esta línea académica, pues examina cómo el liderazgo ético incide en el *work engagement* del personal de dos instituciones públicas peruanas: el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Programa Nacional Warmi Ñan. El análisis incluye el papel moderador del clima ético organizacional, atendiendo a la necesidad de comprender cómo los valores compartidos pueden fortalecer la energía, la dedicación y la concentración del personal que opera programas sociales orientados a poblaciones vulnerables. Estudios recientes han sostenido que los efectos positivos del liderazgo ético se amplifican cuando el contexto laboral es moralmente consistente y refuerza la confianza en los superiores (Naeem et al., 2020; Junaidi, 2024).

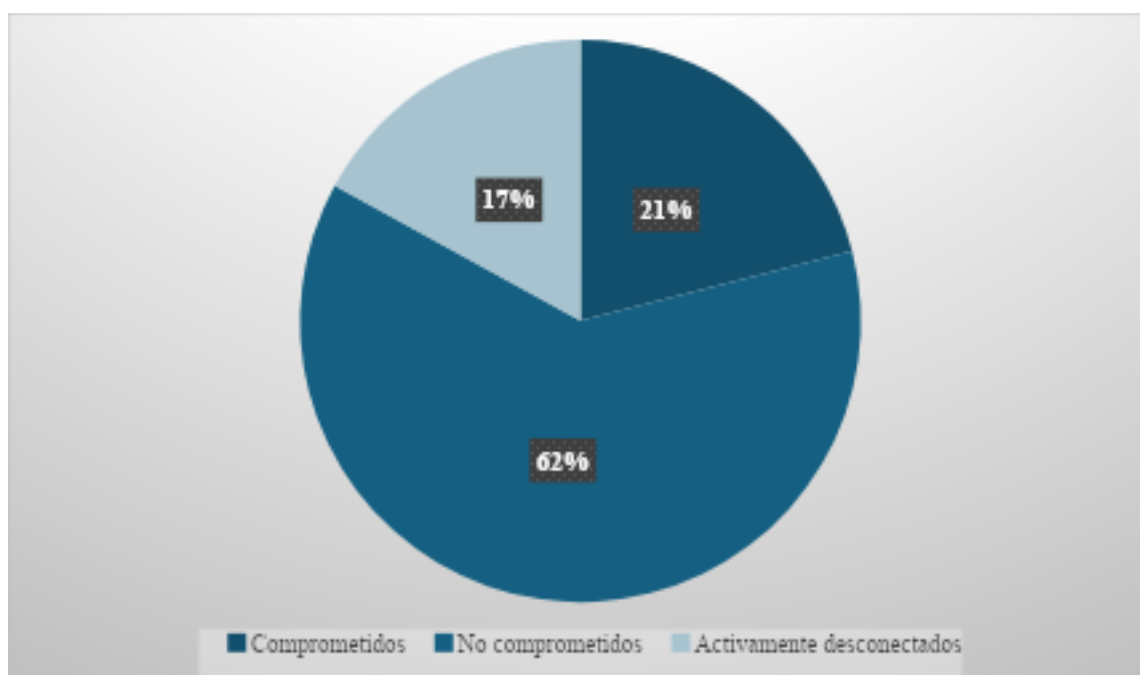
Al aportar evidencia empírica desde la realidad peruana, esta tesis contribuye al avance del conocimiento en la gestión pública, generando fundamentos rigurosos para impulsar transformaciones que prioricen comportamientos institucionales íntegros y la consolidación de políticas públicas más humanas. Su contribución se alinea con el propósito de la universidad de promover investigaciones que impacten socialmente y apoyen la construcción de administraciones estatales con mayor legitimidad, eficiencia y orientación al bienestar colectivo (Treviño et al., 2024).

1.2 Planteamiento del Problema

Los gobiernos enfrentan una creciente presión social para garantizar servicios públicos oportunos, íntegros y de calidad. Sin embargo, la realidad que reflejan los indicadores laborales internacionales pone en duda la capacidad de las instituciones

públicas para sostener un desempeño alineado con las necesidades de la ciudadanía. El más reciente informe global sobre compromiso laboral muestra que únicamente 21% de las personas trabajadoras a escala mundial se encuentra realmente implicada con su labor, mientras que 62% cumple solo lo estrictamente necesario y el 17% restante presenta un desapego abierto hacia sus responsabilidades (Gallup, 2024). Dicho porcentaje implica que casi cuatro de cada cinco trabajadores no experimentan una conexión plena con el propósito institucional.

Figura 1 *Compromiso laboral global por nivel de implicación*



Fuente: Adaptado de Gallup, 2024.

Estas cifras adquieren mayor relevancia cuando se valoran sus repercusiones económicas. Gallup (2024) estima que la baja implicación laboral está asociada a pérdidas globales cercanas a 8,9 billones de dólares anuales, equivalentes a casi el 9% del PBI mundial, afectando con especial severidad a instituciones públicas que dependen de la motivación de sus equipos para cumplir mandatos sociales esenciales.

Además del impacto económico, los problemas de compromiso laboral se entrelazan con indicadores de bienestar. Según Gallup (2024), 40% de los trabajadores del planeta declara experimentar altos niveles de estrés diario, mientras que alrededor de

20% reporta tristeza o ira constantes, elementos que deterioran la salud laboral y la estabilidad emocional. Esto demuestra que incluso cuando los trabajadores permanecen físicamente en su puesto, una proporción considerable lo hace con desgaste, desconexión y una limitada efectividad en los servicios que brindan.

Europa reúne algunas de las administraciones públicas más estructuradas del mundo; sin embargo, los indicadores de compromiso revelan un panorama preocupante. Los datos recientes muestran que apenas 13% de la fuerza laboral europea se considera completamente comprometida con su trabajo, mientras que 72% opera en niveles moderados de implicación y 15 % muestra desapego activo (Gallup, 2023).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos indica que los niveles de orgullo institucional, satisfacción laboral y disposición al esfuerzo adicional se han mantenido por debajo de los estándares deseables en varias administraciones públicas europeas (OCDE, 2025). De esta manera, una región caracterizada por contar con sistemas estatales sólidos enfrenta un reto profundo: cómo gestionar una fuerza laboral mayoritariamente rutinaria y con limitada motivación emocional, en momentos donde la ciudadanía demanda agilidad, humanización de los servicios y transparencia permanente.

Asia presenta una realidad fragmentada que revela diferencias notorias según regiones y modelos organizacionales. En Asia Meridional, cerca del 26% de trabajadores manifiesta niveles adecuados de compromiso, cifra que supera el promedio global pero también implica que tres de cada cuatro trabajadores aún no se sienten plenamente identificados con su rol (PeopleManagingPeople, 2025). En cambio, en Asia Oriental la situación es más crítica: solo 18% del personal se encuentra realmente comprometido, y una gran proporción experimenta baja justicia organizacional, presión laboral constante y climas culturales rígidos (Hsieh et al., 2023).

Estas condiciones afectan de manera especial al sector público, donde el estrés institucional y la burocracia constituyen barreras estructurales para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia. Si bien algunas economías asiáticas apuestan por liderazgo participativo e innovación estatal, los indicadores laborales muestran que

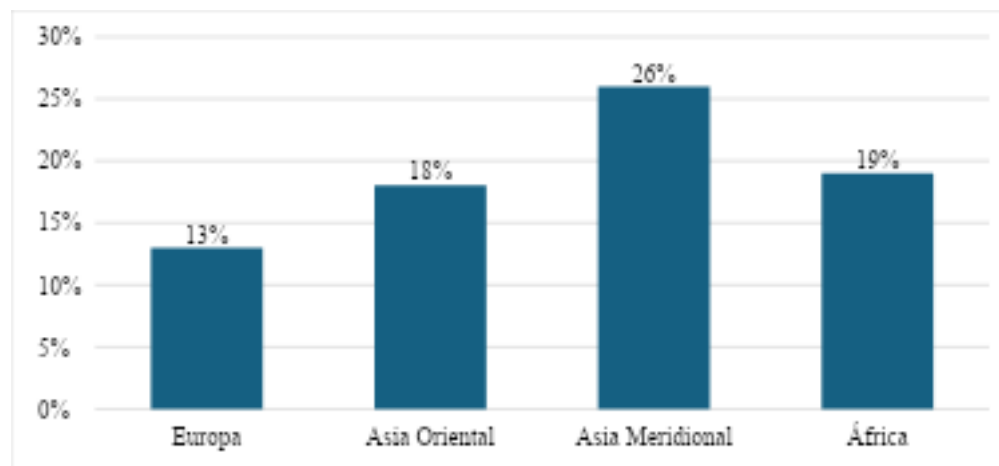
todavía más de dos tercios de la fuerza laboral continúan trabajando sin una alineación emocional genuina hacia los objetivos institucionales.

África registra algunos de los niveles más bajos de *engagement* a nivel mundial. Estudios en instituciones públicas reportan tasas de compromiso que se mantienen alrededor de 19%, ubicando a la mayoría de los servidores en una categoría de implicación limitada o ausencia de motivación (Ngwane, 2022).

La literatura coincide en que este escenario se agrava por aspectos estructurales: reconocimiento profesional insuficiente, escaso soporte organizacional y baja confianza en los líderes (Ramajoe et al., 2024). A ello se añaden niveles elevados de *burnout*, especialmente en sectores de salud y educación, donde la presión comunitaria y la falta de recursos comprometen aún más la estabilidad emocional del personal (Borrelli et al., 2023). La combinación de motivación frágil, climas laborales deteriorados y demandas sociales urgentes confirma que el deficitario compromiso laboral constituye un riesgo para la operación estatal, repercutiendo directamente en la continuidad de servicios básicos para millones de ciudadanos.

Oceanía presenta indicadores de desarrollo económico sostenido, pero ello no se traduce en una fuerza laboral comprometida. En Australia, solo 16% de trabajadores declara estar plenamente involucrado con su tarea, mientras que 84% mantiene una relación funcional, pero emocionalmente distante con su organización (ADP Research, 2025). En Nueva Zelanda, diversos informes señalan que el estrés institucional, la sobrecarga emocional y la creciente complejidad operacional de los servicios sociales contribuyen a mantener la motivación laboral en niveles intermedios (Murtin et al., 2024). Esto implica que, pese a mejorar sistemas de gestión de integridad, los Estados de Oceanía aún enfrentan inconsistencias significativas en entusiasmo, energía y dedicación del personal público.

Figura 2 Comparación internacional del porcentaje de trabajadores comprometidos (continentales)



Fuente: Adaptado de Gallup, 2024.

La evidencia expuesta muestra un problema transversal: en Europa, Asia, África y Oceanía, al menos dos tercios de quienes trabajan no se sienten comprometidos con su tarea diaria. Considerando que el engagement predice mejor desempeño y menor ausentismo (Neuber et al., 2022), este escenario implica riesgos graves para el sector público:

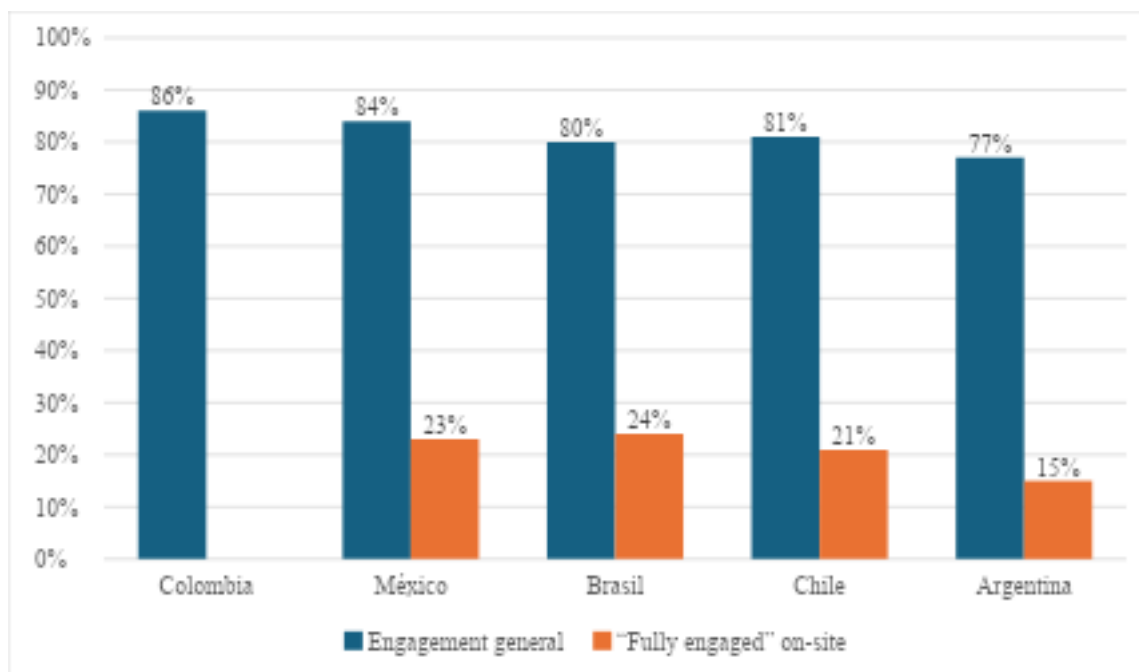
- Disminución del rendimiento institucional
- Retrasos en procesos y servicios esenciales
- Deterioro de la confianza de la ciudadanía
- Incremento de renuncias y rotación laboral no planificada

La falta de compromiso se convierte así en un obstáculo que compromete el propósito esencial del Estado: generar valor público sostenido. Frente a ello, investigaciones recientes vinculan el liderazgo y el clima éticos organizacional como factores capaces de revertir estas tendencias, al fortalecer la confianza, la identidad profesional y el sentido de propósito (Islam et al., 2024; Ramajoe et al., 2024). No obstante, persisten brechas, especialmente en el sector público, donde la interacción entre liderazgo ético, clima ético y *engagement* aún no ha sido estudiada con profundidad comparativa entre instituciones. La ausencia de compromiso laboral sigue

siendo, por tanto, una problemática sistémica global que exige modelos explicativos más sólidos y estrategias de intervención que fortalezcan la ética directiva, la motivación laboral y la calidad del servicio público.

La región latinoamericana exhibe una dualidad compleja en materia de compromiso laboral y climas éticos organizacionales. Por un lado, estudios amplios indican niveles relativamente elevados de implicación; por otro, cuando se indaga en el ámbito estatal, los datos revelan que la transferencia de esos logros al sector público es limitada. Según una investigación de *BetterWork* en seis países de América Latina, la tasa promedio de *engagement* alcanzó el 82 % en el ámbito laboral (86 % en Colombia y 84 % en México) frente a 80 % en Brasil, 81 % en Chile y 77 % en Argentina (Osorio, 2023). A simple vista estos valores parecen alentadores, incluso superiores a muchas estimaciones globales. Sin embargo, se vuelve imprescindible desagregar estas cifras para diferenciar entre sectores privado y público, modalidades laborales y presencia de liderazgos éticos, pues allí emergen fisuras significativas.

Figura 3 Comparación del *engagement* general vs. *fully engaged* (on-site)



Fuente: Adaptado de Osorio, 2023.

Un reporte de *Qualtrics* correspondiente a 2024 advierte que, aunque América Latina superó el promedio mundial en *engagement* (se ubicó aproximadamente seis puntos por encima), hubo retrocesos en indicadores complementarios como inclusión e intención de permanencia. En ese documento, México y Brasil reportaron una baja de 4 puntos en inclusión y 3 puntos en intención de quedarse respecto al año previo (Qualtrics, 2024). Esta contradicción entre una macro-tasa de *engagement* elevada y una menor estabilidad laboral y de bienestar empieza a perfilar un problema real: los resultados globales no siempre se traducen en mejoras estructuradas para el servicio público.

Para ejemplificar esta brecha, el informe de ADP Research “*People at Work 2025*” indica que la proporción de trabajadores “*fully engaged*” en modalidad presencial (*on-site*) en Latinoamérica fue de 24 % en Brasil, 23 % en México, 21 % en Chile y 15 % en Argentina (ADP Research, 2025). Aunque estos números corresponden al ámbito general (no exclusivamente al sector público), evidencian que los entornos más institucionalizados se quedan lejos de las cifras de ~80 % reportadas en muestras regionales amplias. Ello señala que los servicios estatales probablemente se sitúan en un rango inferior al de la media regional empresarial, lo que constituye una señal de alerta para la gestión de recursos humanos públicos.

Desde el punto de vista ético y organizacional, América Latina arrastra retos estructurales. El informe de *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE) sobre integridad gubernamental en la región señala que en varios países más del 70 % de la población percibe que los partidos políticos están dominados por grupos poderosos que actúan en beneficio propio (OCDE, 2018). Esta percepción generalizada de debilidad institucional y falta de integridad se convierte en un factor de riesgo para que los servidores públicos experimenten climas éticos organizacionales negativos. En esos contextos, el impacto de un liderazgo ético sobre el compromiso laboral se ve comprometido, ya que el entorno no favorece la internalización de valores institucionales ni la motivación sostenida de los equipos.

Tres elementos cuantitativos resultan determinantes para comprender la problemática en la gestión pública latinoamericana:

- A pesar de que los promedios regionales de *engagement* son altos, la fragmentación por tipo de organización revela que los entornos públicos alcanzan tasas sustancialmente menores (por ejemplo, ~21 % “*fully engaged*” en modalidad *on-site* para algunos países).
- El entorno de clima ético organizacional presenta niveles de desaliento. Con una confianza ciudadana debilitada y elevados indicadores de corrupción percibida, el liderazgo ético enfrenta un contexto debilitado, lo cual reduce su efectividad para aumentar el *engagement* (OCDE, 2018).
- La brecha entre entornos más favorecidos (empresas privadas o grandes organizaciones) y las instituciones públicas indica que los modelos de gestión del *engagement* no se han adaptado con igual intensidad al sector público latinoamericano. Como consecuencia, el personal estatal no accede a niveles elevados de implicación mientras opera dentro de estructuras menos motivantes.

Aunque las macro-muestras regionales reflejan porcentajes relativamente altos de implicación, cuando se focaliza en instituciones públicas los datos se vuelven más modestos. Esta combinación (*engagement* moderado y climas éticos vulnerables) coloca a la gestión pública latinoamericana ante un reto doble: la necesidad de aumentar el compromiso de los servidores y simultáneamente de crear un entorno ético institucional que facilite ese compromiso.

Desde la práctica, en países como México y Colombia, que reportan *engagement* de entre 84 % y 86 % según encuestas privadas (Osorio, 2023), no se traslada automáticamente al estado. Por ejemplo, solo 21 %-24 % de los trabajadores en modalidad *on-site* alcanzan la categoría “*fully engaged*” (ADP Research, 2025). Esa diferencia es significativa y concentra una oportunidad crítica para comprender cómo un liderazgo ético puede cambiar el curso en instituciones donde los climas éticos son menos favorables.

Para la gestión pública latinoamericana, por tanto, el reto no sólo es elevar el *engagement*, sino hacerlo mediante la combinación articulada de liderazgo ético y fortalecimiento del clima ético institucional. La evidencia indica que sin un entorno ético que respalde los esfuerzos del líder, las acciones de motivación tienden a perder su

efecto prolongado. Por ejemplo, cuando los servidores públicos perciben que la organización tolera injusticias, corrupción o ausencia de rendición de cuentas, su energía y dedicación laboral se erosionan rápidamente.

El panorama latinoamericano, entonces, ofrece un escenario que oscila entre esperanza y urgencia. Las cifras regionales sugieren que la cultura de implicación laboral tiene un terreno favorable, pero la realidad interna del sector público revela que los niveles de *work engagement* siguen siendo insuficientes y que el clima ético organizacional resulta frágil en muchos casos. Esta situación valida plenamente la necesidad de la investigación que aquí se propone: un estudio que no solo analice cómo el liderazgo ético influye en el compromiso del personal, sino que investigue cómo el clima ético organizacional actúa como moderador de esa relación dentro de instituciones públicas latinoamericanas.

En consecuencia, la distancia entre los promedios sectoriales privados y los niveles reales en el Estado latinoamericano exige un modelo explicativo sólido y aplicable. Este modelo debe responder a la pregunta de por qué en un contexto donde el *engagement* global es alto, los servidores públicos muestran tasas moderadas en instituciones con climas éticos débiles. La investigación, en este sentido, adquiere relevancia estratégica para la gestión pública: permite guiar prácticas orientadas a fortalecer valores organizacionales, liderazgo, implicación laboral y, por tanto, la calidad en la prestación de servicio público.

En el Perú, los indicadores de compromiso laboral muestran un escenario que se ha mantenido por debajo de los niveles esperados para el fortalecimiento de la gestión pública. Diversas mediciones apuntan a que solo entre 20 % y 22 % de las personas trabajadoras del país se sienten realmente comprometidas con su labor, una proporción que implica que casi cuatro de cada cinco no se encuentran emocionalmente vinculadas con los objetivos de sus organizaciones (Bustíos, 2025; Gestión, 2023). La magnitud de esta cifra es particularmente preocupante en el sector público, donde el desempeño del personal impacta directamente en la provisión de servicios esenciales a la ciudadanía.

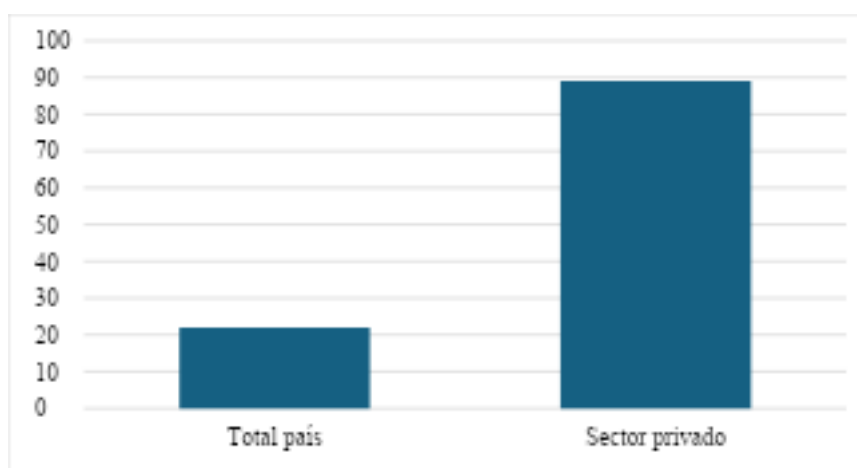
A nivel nacional, esta falta de implicación laboral se traduce en riesgos institucionales evidentes: menor rendimiento operativo, incremento del ausentismo y

debilitamiento de la confianza hacia las entidades estatales. La baja energía y disposición al esfuerzo adicional (dimensiones centrales del *work engagement*) afectan especialmente a organismos que deben atender poblaciones vulnerables, dado que su efectividad depende de una fuerza laboral motivada y ética.

Una situación similar se refleja en los diagnósticos sobre integridad en el Estado. Un estudio realizado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil identificó percepciones frágiles en materia de transparencia, imparcialidad y manejo disciplinario, elementos que configuran la estructura ética dentro de las entidades (SERVIR, 2019). Cuando los servidores públicos sienten que la organización no protege la conducta ética ni sanciona adecuadamente los comportamientos inadecuados, se reduce la credibilidad institucional y con ella la motivación.

Este escenario se complejiza cuando se comparan los niveles de *engagement* entre el sector privado y el estatal. En 2023, una medición orientada al sector corporativo identificó que aproximadamente 89,2 % de los trabajadores de empresas privadas en el país reportaron sentirse satisfechos y comprometidos con su organización (Gestión, 2023). Esta diferencia abismal respecto del promedio nacional demuestra que el problema no radica en las características del trabajador peruano, sino en las condiciones organizacionales y éticas que predominan en el sector público.

Figura 4 Brecha del compromiso laboral: total país vs. sector privado



Fuente: Adaptado de Gestión, 2023.

El clima ético organizacional emerge así como un factor crítico. Cuando se percibe neutralidad ética (es decir, ausencia de mensajes claros sobre lo correcto en la vida institucional) se genera un entorno de ambigüedad moral que reduce la iniciativa, la confianza y la lealtad laboral. Estudios realizados en entidades regionales han evidenciado vínculos positivos, aunque moderados, entre clima y satisfacción laboral, como una correlación de $\rho = 0.373$ ($p = 0.000$), lo cual sugiere que la ética no actúa de manera aislada, sino que interactúa con otros determinantes del comportamiento laboral (Amasifuen et al., 2023).

Las evaluaciones nacionales en torno a la ética pública corroboran esta problemática. Informes institucionales señalan que más del 40 % de los servidores civiles considera que los principios éticos no se aplican de manera equitativa ni consistente en sus entidades, especialmente en decisiones sobre reconocimiento y procesos administrativos (SERVIR, 2019). Las señales de injusticia e incoherencia disminuyen la disposición del personal a sobrepasar lo mínimo exigido, dado que la percepción de trato justo es un predictor clave del compromiso.

Además, en el Perú persisten brechas estructurales que incrementan la presión sobre el recurso humano público. Al cierre de 2023, 29 % de la población nacional se encontraba en situación de pobreza monetaria, lo que impacta en la carga operativa de entidades con responsabilidad social directa (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2024). En estos contextos, la falta de *engagement* no solo disminuye la efectividad institucional: dificulta el acceso de la ciudadanía a derechos básicos.

Esta combinación de motivación laboral debilitada, climas éticos frágiles y demandas sociales crecientes señala que el reto del Estado peruano no es únicamente operativo, sino profundamente organizacional. Un aparato público sin servidores comprometidos se vuelve menos capaz de responder con eficiencia, empatía y transparencia.

Al mismo tiempo, la literatura internacional coincide en que el liderazgo ético puede influir de manera significativa en elevar la energía, dedicación y absorción laboral de los trabajadores (Islam et al., 2024; Gwamanda & Mahembe, 2023). Sin embargo, su efectividad depende de los atributos del clima ético organizacional: cuando este es

negativo, la influencia del liderazgo se diluye; cuando es positivo, se fortalece (Ramajoe et al., 2024).

De este modo, el Perú enfrenta una problemática donde el liderazgo y la ética organizacional deben ser comprendidos como mecanismos complementarios. Mientras el liderazgo ético orienta y modela conductas, el clima ético organizacional ofrece el sustrato cultural para sostenerlas. Ambos elementos son esenciales para elevar consistentemente los niveles de *work engagement*.

Entonces, si solo uno de cada cinco trabajadores del país se encuentra activamente comprometido con su institución, la necesidad de intervención es innegable. Los datos demuestran que la baja motivación no constituye un fenómeno aislado, sino un patrón que atraviesa múltiples entidades públicas. Recuperar el compromiso de quienes sostienen la operación estatal requiere construir entornos donde la ética directiva sea visible, valorada y coherente con las acciones organizacionales.

Por ello, estudiar cómo el liderazgo ético impacta en el *engagement* del personal y cómo el clima ético organizacional modera dicha relación resulta crucial para la gestión pública peruana. Desde una perspectiva estratégica, este conocimiento permitirá fundamentar propuestas que mejoren la motivación y el comportamiento responsable del capital humano estatal, contribuyendo a servicios más confiables, humanos y orientados al bienestar común.

En Lima Metropolitana, donde se concentra aproximadamente el 29% de la población nacional, las instituciones públicas enfrentan una acumulación de demandas sociales críticas, que requieren un personal altamente implicado con su labor y con sólidos referentes éticos en la toma de decisiones. No obstante, los indicadores revelan que el compromiso laboral del personal público aún no alcanza niveles óptimos, lo que afecta directamente la capacidad del Estado para responder con eficiencia a esta compleja realidad.

La capital del país experimenta condiciones económicas y sociales que tensionan la función pública. Según cifras oficiales, 28,7% de habitantes de Lima Metropolitana vivían en pobreza monetaria al cierre de 2023, cifra superior al promedio de regiones históricamente menos desarrolladas (INEI, 2024). Esta situación incrementa la presión

sobre las entidades encargadas de gestionar políticas de inclusión y protección social, particularmente aquellas orientadas a grupos vulnerables.

En este contexto, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) mantiene un rol central en la estructura de protección y garantía de derechos. Tan solo en 2024, los programas adscritos al ministerio atendieron a más de 10,5 millones de personas en situación de vulnerabilidad (Gobierno del Perú, 2024). La magnitud de la intervención pública en la capital genera una alta demanda operativa sobre el personal, cuyo desempeño se vincula estrechamente con sus niveles de *work engagement*. Cuando dicho compromiso es bajo, la literatura evidencia incrementos en desgaste emocional, menor energía laboral y dificultades para la coordinación intersectorial (Neuber et al., 2022).

Además, los servicios del MIDIS se desarrollan en entornos institucionales donde las prácticas éticas aún necesitan reforzarse. Informes nacionales reportan que más del 40% de servidores civiles percibe inconsistencias en la aplicación de valores éticos y procesos disciplinarios en sus entidades, lo que debilita la confianza interna y afecta la motivación (SERVIR, 2019). En Lima Metropolitana, donde las problemáticas sociales son más visibles, la percepción de injusticia o falta de integridad organizacional puede generar una desconexión laboral que se refleja en menor vigor, dedicación y disposición al esfuerzo adicional.

A ello se suma un escenario institucional particularmente desafiante dentro del propio MIDIS: el Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar – Warmi Ñan. La capital concentra los mayores volúmenes de atenciones por violencia dentro del programa, con miles de casos asistidos en sus Centros de Emergencia Mujer (Programa Nacional Warmi Ñan, 2025). Esta labor se desarrolla bajo ambientes emocionalmente exigentes, donde el convivir con situaciones de riesgo, vulneración de derechos y crisis familiar demanda altos niveles de energía emocional, gestión del trauma y claridad ética permanente.

Investigaciones en servicios públicos internacionales han demostrado que, en contextos de alta exposición a tensión emocional, el clima ético organizacional se convierte en un predictor directo del compromiso laboral (Gwamanda & Mahembe,

2023). Cuando la institución no logra sostener con firmeza los valores que promueve ante la sociedad, se produce un deterioro del bienestar psicológico del personal y una disminución del *engagement*.

En Lima Metropolitana, los retos de integridad percibida se traducen en un espacio pendiente de fortalecimiento del liderazgo ético. Diversos estudios recientes señalan que estilos directivos que modelan comportamientos justos, transparentes y protectores incrementan la dedicación del personal y su identificación con la institución (Burhan et al., 2023; Islam et al., 2024). La ética ejercida por quienes conducen los equipos contribuye a que el personal se sienta respaldado y emocionalmente seguro en su desempeño, especialmente en servicios de riesgo social como los que brinda Warmi Ñan.

Si se considera que, en el país, solo entre 20% y 22% del personal laboral se encuentra realmente comprometido, es probable que estas cifras sean incluso inferiores en las instituciones altamente demandantes y con climas éticos percibidos como frágiles (Bustíos, 2025). Este fenómeno adquiere especial relevancia en Lima Metropolitana, ya que cualquier debilitamiento del work engagement impacta directamente en la atención de poblaciones vulneradas.

Por lo expuesto, el escenario institucional de Lima Metropolitana presenta tres desafíos cuantificables que justifican la presente investigación:

- Alta carga operativa sobre organismos públicos, con millones de ciudadanos en situación de vulnerabilidad.
- Niveles bajos de work engagement en el personal público, lo que amenaza la calidad del servicio estatal.
- Percepción insuficiente del clima ético, lo que reduce la influencia positiva del liderazgo y la motivación laboral.

Frente a este panorama, se plantea la necesidad de analizar de forma rigurosa cómo el liderazgo ético dentro del MIDIS y del Programa Warmi Ñan influye en el compromiso laboral de su personal en Lima Metropolitana, y cómo el clima ético organizacional puede potenciar o limitar esa relación. Comprender esta dinámica permitirá sustentar acciones de mejora que contribuyan a fortalecer instituciones que

cumplen funciones esenciales para la protección social y la seguridad emocional de la ciudadanía.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la práctica del liderazgo ético, la consolidación de un clima ético organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía?

1.3.2 Problemas específicos

1. ¿Existen diferencias significativas en el nivel de liderazgo ético percibido entre las instituciones públicas estudiadas?
2. ¿Existen diferencias significativas en los niveles de work engagement entre los trabajadores de las instituciones públicas analizadas?
3. ¿Existe una relación significativa entre el liderazgo ético y el work engagement del personal en las instituciones públicas estudiadas?
4. ¿El clima ético organizacional modera la relación entre el liderazgo ético y el work engagement del personal público?
5. ¿Existen diferencias significativas en el modelo de relaciones entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement entre las instituciones públicas evaluadas?
6. ¿El clima ético organizacional se asocia de manera significativa con el liderazgo ético y con el work engagement del personal en las instituciones públicas analizadas?
7. ¿Qué lineamientos de transformación pueden derivarse del análisis del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement en las instituciones públicas estudiadas?

1.4 Justificación de la investigación

Las instituciones públicas existen para garantizar derechos, distribuir oportunidades sociales y responder a problemas complejos que afectan directamente la vida de la ciudadanía. En ese propósito, el comportamiento de quienes ejercen la conducción organizacional influye de manera decisiva en la motivación, el desempeño y la permanencia de los servidores públicos. Esta relación sitúa al liderazgo ético como un pilar de la gestión estatal contemporánea debido a que integra valores morales, buena conducta y toma de decisiones orientadas al bienestar colectivo. La presente investigación se sostiene en la convicción de que, cuando los líderes encarnan la ética en su actuar cotidiano, el personal reconoce sentido en su trabajo, se implica con mayor intensidad en sus funciones y potencia la capacidad del Estado para generar valor público.

En paralelo, el *work engagement* describe un estado de energía, dedicación y absorción que se manifiesta en el compromiso activo del trabajador con su labor. Su relevancia en el sector público es evidente: los servidores con altos niveles de *engagement* son más perseverantes, más creativos y muestran una mayor disposición para atender situaciones emergentes sin perder la orientación hacia los objetivos institucionales. Sin embargo, los reportes cuantitativos revelan que el compromiso laboral en la administración pública peruana permanece en niveles reducidos, por debajo de lo deseable para garantizar la eficacia del servicio estatal. Ello plantea un desafío que trasciende lo operativo y se vincula con la calidad de vida laboral del personal, la experiencia ciudadana con el servicio público y la legitimidad del propio Estado.

El clima ético organizacional completa este marco de análisis. Se trata de un componente que influye en cómo se interpretan las normas, cómo se resuelven los dilemas morales y cómo se ejerce la integridad en el entorno institucional. Cuando el clima ético es sólido, los equipos se cohesionan y la percepción de justicia incrementa la confianza entre colaboradores y líderes. En cambio, cuando las prácticas éticas se perciben inconsistentes o frágiles, se instala la desconfianza, la indiferencia y el distanciamiento psicológico frente al trabajo. Por ello, el clima ético organiza las condiciones que facilitan o bloquean la influencia del liderazgo sobre la motivación laboral.

La investigación se justifica, en primer lugar, desde la dimensión teórica. Si bien existen estudios internacionales que evidencian vínculos positivos entre liderazgo ético y *engagement*, persisten vacíos relacionados con el papel moderador del clima ético organizacional en estas dinámicas, especialmente en el sector público de países latinoamericanos en proceso de fortalecimiento institucional. Además, el análisis comparado entre entidades públicas con misiones sociales distintas, como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Programa Nacional Warmi Ñan, permite comprender la variabilidad del modelo teórico en función de los contextos de intervención y las demandas emocionales del trabajo. La literatura demanda avanzar hacia explicaciones más profundas y situadas, capaces de captar cómo las particularidades del aparato estatal inciden en el comportamiento organizacional. Esta tesis responde a esa necesidad al ampliar el alcance conceptual del liderazgo ético y su relación con la implicación laboral en entornos con alta presión social, carga emocional y exposición a dilemas éticos continuos.

Desde el plano práctico-institucional, la justificación adquiere una fuerza especial. La administración pública peruana enfrenta retos urgentes: pérdida de motivación de los servidores civiles, debilidad en el clima ético percibido, rotación laboral en servicios críticos, deterioro de la confianza ciudadana y dificultades para sostener estándares de eficiencia. Las instituciones del Estado no solo requieren normas y procedimientos eficientes; necesitan contar con una fuerza laboral animada por un propósito común, con convicciones éticas también reflejadas en la conducción directiva. Medir rigurosamente liderazgo ético, compromiso laboral y clima ético permite detectar brechas que no suelen ser visibles en los reportes operativos, pero que determinan el éxito o fracaso de la gestión pública en el día a día.

La presente investigación aportará evidencia estadística para identificar:

- ¿Qué comportamientos del liderazgo favorecen mayor energía y dedicación del personal?
- ¿Cómo el entorno ético puede potenciar o frenar dicha motivación?
- ¿Dónde se ubican las diferencias interinstitucionales que requieren atención estratégica?

Este conocimiento facilitará tomar decisiones sobre capacitación directiva, gestión del talento público y diseño de políticas internas orientadas al fortalecimiento de valores institucionales. Por ello, el estudio no se limita a describir relaciones teóricas, sino que busca producir insumos aplicables para elevar la calidad de la conducción pública.

Asimismo, la investigación se distingue por su capacidad de generar un aporte transformador. Los resultados serán la base para formular una propuesta concreta que integre lineamientos de intervención validados por juicio de especialistas, orientados a fortalecer el liderazgo ético y el compromiso laboral en las entidades analizadas. De este modo, la investigación se proyecta más allá de un diagnóstico y contribuye directamente a mejorar las condiciones de trabajo y los procesos de gestión ética en el sector estatal.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica a partir de un diseño mixto de carácter explicativo con integración secuencial, seleccionado por su capacidad para articular el análisis de relaciones estadísticas con la comprensión profunda de los procesos organizacionales subyacentes. Esta elección responde a la necesidad de abordar el liderazgo ético y el work engagement no solo como constructos medibles, sino como fenómenos situados en contextos institucionales específicos del sector público, donde las prácticas, percepciones y normas éticas influyen de manera diferenciada en la conducta laboral.

En el componente cuantitativo, el estudio se sustenta en el uso de instrumentos consolidados en la literatura internacional, cuya aplicación permite garantizar rigor, fiabilidad y comparabilidad empírica. La Ethical Leadership Scale (ELS), el Utrecht Work Engagement Scale en su versión UWES-9 y el modelo Corporate Ethical Virtues (CEV) posibilitan la operacionalización coherente de las variables centrales y la estimación de relaciones estructurales, incluyendo el análisis del rol moderador del clima ético organizacional. El empleo de técnicas de modelamiento de ecuaciones estructurales permite, además, contrastar la consistencia del modelo explicativo en contextos institucionales diferenciados, fortaleciendo la robustez metodológica del estudio.

El componente cualitativo cumple una función complementaria y explicativa, orientada a profundizar en las interpretaciones, tensiones y significados que los servidores públicos atribuyen a las prácticas de liderazgo ético y a su compromiso con el trabajo. Esta fase no opera como un elemento accesorio, sino como un recurso metodológico que permite contextualizar los resultados cuantitativos y reconocer dinámicas organizacionales que no son plenamente captadas por la medición estadística.

La contribución metodológica del estudio se expresa, finalmente, en la articulación de los resultados empíricos con el diseño de una propuesta de transformación ética-laboral, concebida como un producto aplicado derivado directamente del análisis mixto. La propuesta no replica modelos existentes, sino que integra evidencia cuantitativa, hallazgos cualitativos y validación experta, configurando un procedimiento metodológico que vincula diagnóstico, explicación y diseño estratégico. Esta lógica de investigación-propuesta fortalece la coherencia interna del estudio y aporta un enfoque procedimental replicable para investigaciones futuras en el ámbito de la gestión pública y la ética organizacional.

En el ámbito social, la justificación se vincula directamente con la calidad del servicio que reciben miles de ciudadanos. Un servidor público que se siente apoyado y guiado por un liderazgo ético atiende con mayor empatía, responde con mayor responsabilidad y se vincula emocionalmente con la misión institucional. Por el contrario, la falta de compromiso laboral puede traducirse en negligencia, indiferencia o burocracia excesiva, lo que afecta a poblaciones que dependen del Estado para superar situaciones de vulnerabilidad. Al estudiar la triada conceptual propuesta, esta investigación aporta herramientas para fortalecer la confianza social en las instituciones, elemento clave para la cohesión democrática y el fortalecimiento de la gobernanza.

Desde la dimensión laboral y humana, el estudio promueve un enfoque que reconoce la dignidad de los servidores públicos. La implicación activa en el trabajo no solo mejora el rendimiento, también preserva el bienestar psicológico y reduce riesgos como el agotamiento emocional, la pérdida de sentido y la intención de renuncia. El liderazgo ético y un clima organizacional justo operan como factores protectores de la

salud mental laboral, algo especialmente relevante en sectores que enfrentan temáticas de violencia, pobreza, exclusión social o emergencia humanitaria.

La relevancia de esta investigación radica en su alineación con las prioridades de mejora del Estado peruano. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública enfatiza la necesidad de fortalecer el comportamiento ético, la profesionalización del servicio civil y la capacidad de las instituciones para responder de manera oportuna a las demandas ciudadanas. El estudio propone un modelo explicativo que permitirá identificar estrategias para avanzar en esa dirección mediante el liderazgo ético como articulador del compromiso laboral.

La investigación es pertinente y necesaria porque:

- Amplía el conocimiento teórico en una línea de alta relevancia académica
- Aporta información empírica aplicable a decisiones directivas en el sector público
- Propone una intervención transformadora sustentada en datos
- Fortalece la legitimidad institucional y el bienestar del personal
- Se alinea con las políticas de mejora continua del Estado
- Beneficia directamente a la ciudadanía mediante mejores servicios

La conjunción de estas dimensiones respalda la realización del presente estudio y demuestra que abordar la relación entre liderazgo ético, clima ético organizacional y compromiso laboral no solo es un aporte académico, sino un imperativo de gestión pública responsable en el Perú actual.

1.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación se sitúa en el campo del conocimiento de la gestión pública y el comportamiento organizacional, dentro de la línea de investigación orientada al análisis de los procesos éticos, relacionales y motivacionales que inciden en el desempeño institucional del sector estatal. En este marco, el estudio aborda las dinámicas organizacionales internas que configuran la relación entre la conducción directiva, el entorno ético institucional y el compromiso laboral del personal en organizaciones públicas.

Desde esta perspectiva, el objeto de estudio se delimita en el análisis de la interacción entre prácticas de liderazgo, condiciones éticas organizacionales y niveles de implicación laboral, entendidas como expresiones del funcionamiento interno de las instituciones públicas. Dicho análisis se inscribe en el ámbito de la administración pública contemporánea, donde la calidad del servicio estatal depende no solo de estructuras normativas y procedimentales, sino también de factores organizacionales que influyen en la conducta y el desempeño de los servidores públicos.

El objeto de estudio se enmarca espacialmente en instituciones públicas vinculadas a la gestión social y la atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad en el contexto peruano, caracterizadas por elevados niveles de complejidad operativa, presión institucional y exigencias éticas permanentes. En estos espacios, las dinámicas internas de liderazgo y clima organizacional adquieren especial relevancia para comprender la forma en que se construye el compromiso laboral y se sostiene la acción pública orientada al bien común.

En consecuencia, el objeto de estudio se define como el conjunto de relaciones organizacionales que articulan la conducción ética, el entorno institucional y la implicación laboral del personal, dentro del campo de la gestión pública, constituyéndose en un fenómeno propio del ámbito disciplinar de la investigación doctoral y susceptible de ser analizado mediante procedimientos metodológicos sistemáticos.

1.6 Campo de acción

El campo de acción de la presente investigación se delimita en el análisis de la práctica del liderazgo ético, la consolidación del clima ético organizacional y el nivel de work engagement del personal, como áreas específicas del objeto de estudio directamente afectadas por el problema de investigación. Dicho campo se inscribe en el ámbito de la gestión del talento humano en instituciones públicas, donde la conducta directiva, las condiciones éticas institucionales y la motivación laboral inciden de manera directa en la calidad del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

En este marco, el campo de acción se concentra, en primer lugar, en la práctica del liderazgo ético, entendida como el conjunto de comportamientos directivos

observables que orientan la toma de decisiones, la gestión de personas y la coherencia entre valores institucionales y acción organizacional. Esta dimensión permite examinar cómo la conducción ética se expresa en el ejercicio cotidiano de la autoridad y en la relación con los servidores públicos.

En segundo lugar, el campo de acción abarca la consolidación del clima ético organizacional, concebido como el entorno institucional que regula y legitima las prácticas éticas dentro de la organización. Este componente incluye las percepciones del personal respecto a la claridad normativa, la coherencia institucional, la equidad en el trato y los mecanismos de reconocimiento y sanción, en tanto condiciones que influyen en la conducta laboral.

En tercer lugar, el campo de acción se focaliza en el nivel de work engagement del personal, entendido como el grado de implicación laboral que manifiestan los servidores públicos en términos de energía, dedicación y concentración en el desempeño de sus funciones. Este componente permite analizar la motivación laboral como resultado de la interacción entre la práctica directiva y el entorno ético institucional.

El campo institucional de estudio se sitúa en instituciones públicas del sector social del Perú, específicamente en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar – Warmi Ñan, organizaciones cuya misión está directamente vinculada a la atención de poblaciones en situación de vulnerabilidad y al ejercicio de funciones estatales de alto impacto social.

Desde esta delimitación, el campo de acción de la investigación se orienta a analizar cómo la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral se articulan para garantizar la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía, sin exceder el marco explicativo del estudio y manteniendo coherencia con la pregunta de investigación, las variables identificadas y el diseño metodológico seleccionado.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Diseñar una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de *work engagement* del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

1.7.2 Específicos

1. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la práctica del liderazgo ético, el clima ético organizacional, y el nivel de *work engagement* del personal de las instituciones públicas, en la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.
2. Caracterizar el estado actual de las prácticas del liderazgo, el clima organizacional, y el nivel de *work engagement* que posee el personal de las instituciones públicas, en el servicio estatal orientado a la ciudadanía.
3. Determinar la relación entre el liderazgo ético y el *work engagement* en el personal analizado.
4. Evaluar el efecto moderador del clima ético organizacional en la relación entre liderazgo ético y *work engagement*.
5. Comparar las diferencias en liderazgo ético, clima ético organizacional y *work engagement* entre las instituciones públicas participantes.
6. Formular una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de *work engagement* del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.
7. Formular una propuesta de transformación orientada a fortalecer el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *work engagement* en el sector público, sustentada en los resultados del estudio.

1.8 Hipótesis

1.8.1 General

Una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional podrá fortalecer la práctica del liderazgo ético, consolidar un clima ético organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, para garantizar que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral permitan la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

1.8.2 Específicas

1. **H1.** Existen diferencias significativas en el nivel de liderazgo ético percibido entre las instituciones públicas estudiadas.
2. **H2.** Existen diferencias significativas en los niveles de work engagement entre los trabajadores de las instituciones públicas analizadas.
3. **H3.** El liderazgo ético se relaciona de manera positiva y significativa con el work engagement del personal en las instituciones públicas estudiadas.
4. **H4.** El clima ético organizacional modera de manera significativa la relación entre el liderazgo ético y el work engagement del personal público.
5. **H5.** El modelo de relaciones entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement presenta diferencias significativas entre las instituciones públicas evaluadas, evidenciando invarianza estructural parcial o total.
6. **H6.** El clima ético organizacional se asocia de manera positiva y significativa con el liderazgo ético y con el work engagement del personal en las instituciones públicas analizadas.
7. **H7.** Los resultados del análisis del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement permiten identificar lineamientos de transformación orientados a fortalecer la gestión ética y el compromiso laboral en las instituciones públicas estudiadas.

1.9 Alcance temático

El alcance temático de esta investigación se circunscribe al estudio de tres constructos esenciales dentro del comportamiento organizacional en la administración pública: el liderazgo ético ejercido por quienes dirigen instituciones estatales, el *work engagement* o compromiso laboral que experimentan los servidores públicos en su

ejercicio diario, y el clima ético organizacional que configura las normas, percepciones y expectativas respecto a la integridad en la gestión pública. Estos conceptos se integran en un modelo que analiza las relaciones entre los tres niveles: un efecto directo del liderazgo ético sobre el compromiso laboral y el papel moderador del clima ético organizacional en dicha relación.

El primer componente temático es el liderazgo ético. Este concepto se examina desde una perspectiva multidimensional en la que la conducta ejemplar, la justicia procedimental, la honestidad en las decisiones y la preocupación genuina por el bienestar de los demás se convierten en señales que orientan la conducta del equipo de trabajo (Brown & Treviño, 2021). Los líderes constituyen referentes en la administración estatal, por lo cual cualquier incoherencia entre lo que se promueve y lo que se practica repercute en la confianza institucional y en la motivación del personal. El estudio aborda este liderazgo desde la percepción del trabajador, pues es esa interpretación la que determina la validez y fuerza moral del comportamiento directivo.

El segundo componente es el *work engagement*. Se analiza como un estado psicológico positivo, vinculado a la energía física y emocional, la concentración prolongada y el sentido de propósito en las actividades laborales. Schaufeli & Bakker (2004) han precisado que dicho compromiso se manifiesta en niveles altos de vigor, dedicación y absorción, variables que permiten reconocer a un trabajador que siente que su labor tiene impacto y valor social.

En el sector público, el engagement adopta matices particulares porque la satisfacción del usuario y el cumplimiento del interés general dependen en gran medida del involucramiento del servidor con las tareas asignadas. Esta investigación se centra en dicha experiencia subjetiva y su relación con los comportamientos éticos de la jefatura, reconociendo que los trabajadores observan en sus líderes la validación o negación de los valores que sustentan la labor estatal (Islam et al., 2024).

El tercer componente es el clima ético organizacional. Esta dimensión conecta las normas culturales con la conducta cotidiana en la entidad. Se estudian las percepciones sobre justicia interna, equidad en evaluaciones, integridad del proceso directivo y apoyo institucional para actuar moralmente sin riesgo de represalias (Ramajoe et al., 2024). El

clima ético actúa como un marco que potencia o limita la motivación en el trabajo: cuando se percibe que la organización tolera prácticas deshonestas, la confianza se deteriora y el compromiso se debilita. En cambio, cuando existe respaldo institucional a conductas íntegras, el personal muestra mayor disposición a contribuir y permanecer vinculado emocionalmente con la institución.

El alcance temático de esta tesis no solo integra estos tres componentes, sino que analiza la forma en que se influyen mutuamente. Se plantea que el liderazgo ético puede ser un antecedente directo del compromiso laboral; sin embargo, la magnitud de ese efecto depende de la fortaleza del clima ético organizacional. Esta posición teórica se fundamenta en la teoría del aprendizaje social, que sostiene que las personas modelan su comportamiento en función del ejemplo que observan en figuras de autoridad (Bandura, 1997), y en los postulados sobre la coherencia ética como impulsor de comportamientos positivos en la organización pública (Hsieh et al., 2023).

El alcance temático se desarrolla en un entorno delimitado: instituciones del sector público peruano vinculadas a la gestión social. Estas entidades se caracterizan por trabajar con ciudadanos en vulnerabilidad y demandar de su personal altos niveles de compromiso emocional y toma de decisiones sensibles. Esta especificidad contextual permite profundizar en la ética del servicio público, un tema que la literatura ha señalado como central para la gobernanza democrática (Crespo & Calderón, 2022).

La investigación aborda únicamente el componente psicológico del compromiso laboral, no incluye indicadores de productividad ni evaluaciones administrativas como variables principales del análisis. Dentro del enfoque de trabajo se prioriza la percepción del personal, reconociendo que la motivación y la conducta se configuran a partir del significado que se atribuye a la experiencia en el entorno de trabajo, más que de los elementos prescriptivos del sistema. Se excluyen dimensiones como la ética jurídica o el control disciplinario coercitivo, pues su inclusión desviaría el foco del estudio hacia la normativa en lugar del comportamiento organizacional.

Otro criterio temático consiste en el análisis comparativo entre instituciones. Se reconoce que, aun dentro del mismo marco legal, existen diferencias culturales y de gestión que pueden explicar variaciones en la percepción de la ética y en la experiencia

de *engagement*. Este enfoque permite detectar estructuras que favorecen o restringen la vinculación emocional del personal con la entidad, lo cual resulta esencial para interpretar los resultados de moderación del clima ético.

Dentro del alcance temático también se integra una dimensión aplicada: la elaboración de una propuesta de transformación institucional basada en los hallazgos. No se trata solo de estudiar el fenómeno en abstracto, sino de generar conocimiento útil para mejorar la gestión del talento humano y la construcción de una cultura organizacional orientada a la integridad. Las recomendaciones se articularán a partir de evidencia, buscando fortalecer tanto las prácticas de liderazgo como las condiciones éticas del entorno laboral.

El desarrollo temático de esta investigación se alinea con los enfoques contemporáneos de administración pública que consideran que la capacidad del Estado para cumplir su misión no depende únicamente de procesos normativos, sino de la manera en que se conduce y motiva a sus trabajadores. El liderazgo ético y el trabajo comprometido representan dos fuerzas que, en conjunto, influyen en la calidad del servicio al ciudadano y en la legitimidad institucional (Valerio & Campos, 2024). El clima ético, por su parte, actúa como soporte cultural indispensable para que esa relación produzca resultados sostenibles.

1.10 Delimitación espacial y temporal

La investigación se ubica espacialmente dentro del sector público peruano, específicamente en entidades del ámbito social que ejecutan políticas orientadas a la protección de derechos y la mejora de la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad. Se delimita a instituciones con presencia activa en Lima Metropolitana, donde se concentran estructuras decisorias, recursos estratégicos y equipos de gestión que articulan acciones con impacto nacional. La localización permite trabajar con profesionales cuya labor integra tanto el diseño como la implementación de servicios sociales, lo que amplía la comprensión del vínculo entre la conducta directiva y la experiencia laboral cotidiana del personal. Esta definición espacial facilita examinar prácticas reales de liderazgo en escenarios donde se exige alta sensibilidad ética y, al mismo tiempo, capacidad operativa para responder a problemáticas sociales urgentes.

El territorio elegido se caracteriza por albergar dinámicas institucionales diversas que emergen de la interacción constante entre políticas nacionales, estructuras administrativas complejas y expectativas ciudadanas que presionan por respuestas oportunas. En Lima Metropolitana convergen tensiones organizacionales asociadas a carga laboral elevada, exposición pública de resultados y seguimiento desde entes rectores, condiciones que influyen en el clima ético y en la energía psicológica con la que el personal enfrenta sus responsabilidades. Observar el fenómeno en este espacio urbano permite analizar comportamientos directivos en contextos que requieren equilibrio entre eficiencia, justicia organizacional y conducta moral sostenida.

El campo espacial también se sustenta en criterios de factibilidad metodológica. La cercanía geográfica respecto a oficinas centrales y unidades operativas facilita la aplicación de instrumentos de medición, la accesibilidad a los actores clave y la posibilidad de contrastar percepciones entre distintos niveles jerárquicos. El trabajo de campo se plantea tanto en modalidad presencial como remota, lo que asegura acceso a información diversa y representativa sin limitar la participación por restricciones logísticas. Contar con personal que interactúa de manera directa con liderazgo institucional y con procesos de asistencia social permite obtener datos consistentes sobre el modo en que la ética directiva se experimenta en el día a día.

El estudio se acota temporalmente al año 2025. Este periodo se caracteriza por la continuidad de reformas orientadas a la integridad pública, la modernización de procesos administrativos y el fortalecimiento del servicio civil. Los avances en digitalización y control de gestión se encuentran en etapa de incorporación sostenida dentro de las entidades públicas, creando un escenario en donde la conducta ética y la motivación del personal se examinan con mayor atención institucional. Este marco temporal ofrece un contexto propicio para investigar si las directrices nacionales que promueven la integridad se traducen en experiencias de liderazgo coherente percibidas por los trabajadores.

El año 2025 también se sitúa en una etapa en la que subsisten transformaciones derivadas de los cambios introducidos tras la pandemia sanitaria. Muchas entidades mantienen esquemas mixtos de trabajo que modifican la interacción social, la

supervisión y la construcción de confianza dentro de los equipos. Este nuevo orden organizacional exige que las competencias éticas de quienes conducen las instituciones se manifiesten de formas más evidentes para garantizar cohesión interna y reducir sensaciones de distanciamiento laboral. Incluir estas condiciones emergentes en el análisis permitirá comprender cómo el liderazgo ético puede sostener el compromiso del personal frente a incertidumbres institucionales.

La delimitación temporal incorpora además el seguimiento de entornos laborales expuestos al escrutinio ciudadano, con exigencias de resultados visibles y cumplimiento de estándares éticos respaldados por normas de transparencia y probidad administrativa. El periodo seleccionado se convierte, por tanto, en un momento adecuado para analizar el efecto psicológico que el comportamiento moral de los líderes produce en el equipo y para explorar qué aspectos del clima institucional refuerzan o limitan dicha influencia.

Los datos por recolectar corresponden exclusivamente al intervalo temporal establecido, lo que garantiza coherencia en la interpretación de percepciones y en la evaluación de relaciones estadísticas entre las variables del modelo. Esta precisión permite evitar interferencias provenientes de cambios estructurales fuera del alcance definido y asegura la adecuación del diseño metodológico a las condiciones reales del servicio público durante el periodo observado.

CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos referenciales

El presente capítulo desarrolla los fundamentos teóricos que sostienen y orientan la investigación, construyendo un soporte conceptual riguroso para comprender la relación entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement en el sector público. A través del estado del arte se examinan aportes recientes de investigaciones doctorales que han abordado estas variables, delimitando avances, vacíos y tensiones teóricas que justifican el estudio. El marco teórico articula corrientes, enfoques y autores contemporáneos, contrastando sus postulados y discutiendo su pertinencia para interpretar la realidad institucional peruana. De manera complementaria, se incorporan los marcos conceptual, histórico, legal y normativo que contextualizan el fenómeno analizado, culminando con la operacionalización de las variables, lo que permite traducir el cuerpo teórico en categorías e indicadores coherentes con los objetivos de la tesis.

2.1. Estado del arte

2.1.1 Avances del liderazgo ético

El liderazgo ético ha alcanzado una presencia estratégica en la investigación organizacional contemporánea debido a su influencia en la conducta laboral, la legitimidad institucional y la experiencia psicológica de los trabajadores. Tras décadas en las que predominaban enfoques del liderazgo orientados al logro de resultados y al carisma del directivo, surgieron cuestionamientos acerca de los impactos morales presentes en las decisiones de quienes ejercen autoridad. Desde ese punto, el liderazgo ético ha consolidado una línea de estudio que reconoce la necesidad de que el comportamiento del líder se fundamente en valores, integridad y reconocimiento de la dignidad humana dentro del entorno laboral (Hassan et al., 2023). Este cambio epistemológico no se limita a imponer un estándar normativo, sino que propone una dimensión crítica: la autoridad se legitima en la medida que genera bienestar y confianza.

En los últimos años, las contribuciones teóricas han resaltado que el liderazgo ético se desarrolla en una red relacional donde las acciones del líder funcionan como referencia para el comportamiento del equipo. Esta visión toma fuerza desde la teoría del aprendizaje social, pues el modelo de conducta que ejerce la persona en posición

jerárquica condiciona la imitación y la alineación moral de los trabajadores. Cuando el ejemplo directivo se basa en justicia, responsabilidad y honestidad, se crea un patrón que refuerza comportamientos deseables y previene desviaciones en la gestión institucional (Junaidi, 2024). Así, la ética se convierte en un recurso psicológico compartido que orienta la toma de decisiones y la convivencia cotidiana.

De manera complementaria, la investigación reciente plantea que este tipo de liderazgo articula procesos cognitivos y afectivos que favorecen relaciones laborales de confianza, favoreciendo la apertura y la cooperación (Burhan et al., 2023). La percepción de integridad del líder disminuye el temor a la sanción injusta, favorece la comunicación franca y la participación del personal en los asuntos institucionales. Cuando existe coherencia ética entre el mensaje directivo y la práctica cotidiana, se fortalece la credibilidad, lo cual contribuye a la estabilidad emocional del trabajador y a su disposición a involucrarse con los objetivos organizacionales.

Los estudios que exploran la relación entre liderazgo ético y desempeño han identificado efectos positivos en aspectos como eficiencia, innovación y aprendizaje continuo. La investigación desarrollada en organizaciones de servicios halla que un liderazgo orientado a valores crea espacios psicológicamente seguros para experimentar, proponer soluciones y asumir riesgos calculados (Hoang et al., 2023). Este fenómeno adquiere especial relevancia en entornos de transformación digital, donde la adaptabilidad resulta un componente esencial del quehacer institucional. La ética, lejos de restringir el cambio, puede actuar como guía que equilibra innovación con responsabilidad.

El liderazgo ético también se ha articulado con prácticas que promueven la sostenibilidad y el cuidado ambiental en las organizaciones. Se ha demostrado que líderes que privilegian el respeto por el entorno y el bienestar sistémico motivan conductas laborales orientadas a proteger los recursos y cumplir estándares ecológicos (Elkhweildi et al., 2025). Esto amplía el espectro de actuación del liderazgo más allá de la relación interna líder–seguidor, permitiendo comprenderlo como un agente que repercute en el entorno social y natural. El auge de marcos corporativos y

gubernamentales centrados en la responsabilidad social respalda el desarrollo de esta investigación.

En instituciones públicas, la ética directiva presenta matices particulares debido a que la confianza ciudadana se construye a partir de la transparencia y del respeto a las normas. Allí, las decisiones del liderazgo no impactan únicamente en la dinámica interna, sino en derechos, expectativas y bienestar de la población atendida. Se reconoce que el liderazgo ético contribuye a la legitimidad institucional mediante prácticas que muestran equidad en la administración de recursos y sensibilidad frente al interés colectivo (Ramajoe et al., 2024). Esta visión supera el enfoque tradicional centrado en el cumplimiento normativo y destaca la responsabilidad del líder público en generar confianza hacia el Estado.

La dimensión ética del liderazgo también se vincula con la estabilidad emocional del personal, especialmente en contextos de alta carga social. En investigaciones sobre instituciones de protección y servicios humanos, se señala que el ejemplo moral del líder reduce el desgaste emocional y disminuye el cinismo organizacional (Bahadori et al., 2021). La ética, por tanto, funciona como factor de contención frente a tensiones derivadas de situaciones de injusticia o conflicto moral. La coherencia del líder ayuda a que el personal reconozca valor en su labor y mantenga sentido de propósito.

En esta línea, el liderazgo ético ha sido estudiado como elemento que vehiculiza recursos motivacionales. Diversos trabajos identifican que los trabajadores que perciben justicia y buen trato desarrollan mayor identificación con los objetivos colectivos y se muestran más proclives a la colaboración. Se establece, entonces, que el liderazgo ético tiene un rol fundamental en la configuración del compromiso laboral, al reforzar el significado y la conexión emocional con el trabajo (Ansong et al., 2024). La ética se convierte en un motor para sostener la energía y disposición del personal, lo que abre la puerta a explicaciones que analizan el liderazgo como un recurso que dinamiza el compromiso.

Sin embargo, la investigación no ha ignorado las complejidades que rodean este fenómeno. El liderazgo ético puede ser percibido como discurso sin respaldo si el entorno institucional presenta contradicciones graves. Tensiones políticas, presiones por

resultados inmediatos o estructuras organizacionales inconsistentes pueden restar credibilidad al mensaje ético emitido por el líder. En ese sentido, se ha planteado que los efectos del liderazgo ético no son universales ni automáticos, sino contingentes a las condiciones del contexto organizacional. Esto ha conducido a la incorporación de modelos teóricos que examinan mecanismos de interacción, señalando, por ejemplo, que el clima ético puede reforzar o debilitar el impacto del liderazgo sobre la actitud laboral (Grobler & Joubert, 2020). El liderazgo ético se vuelve más eficaz cuando se inscribe en un sistema que respalda valores compartidos y promueve su aplicación en la práctica.

Estas consideraciones explican un giro analítico hacia modelos de moderación y mediación, los cuales explican por qué instituciones con líderes aparentemente éticos pueden presentar resultados laborales divergentes. En el sector público latinoamericano, donde los desafíos institucionales son significativos, urge comprender cómo las características del entorno influyen en la capacidad del liderazgo para generar bienestar sostenible. La literatura reciente invita a profundizar en diseños que analicen esta relación en entidades sociales del aparato estatal, donde las decisiones del liderazgo tienen repercusiones directas sobre poblaciones vulnerables.

Este panorama demuestra que el liderazgo ético ha evolucionado hacia un concepto multidimensional y dinámico. Sus efectos abarcan el desempeño, la colaboración, la sostenibilidad y la salud emocional de los trabajadores, especialmente en instituciones públicas donde la integridad es un valor estructural. No obstante, persisten interrogantes acerca de los mecanismos específicos que explican cómo se transforma la ética del líder en compromiso sostenido, así como sobre las condiciones institucionales que permiten o bloquean este proceso. Tales vacíos justifican investigaciones que, como la presente tesis doctoral, analicen con rigor esta articulación dentro de realidades organizacionales concretas y orienten intervenciones para mejorar el servicio público.

2.1.2 Avances del *Work Engagement*

El *Work Engagement* ha ganado un protagonismo indiscutible en la literatura de la Psicología Organizacional contemporánea debido a su papel en la manifestación del bienestar y del rendimiento sostenido en el trabajo. Desde una mirada conceptual, se

define como un estado psicológico positivo, persistente y relacionado con la actividad laboral, caracterizado por tres dimensiones interrelacionadas: vigor, dedicación y absorción. Estas categorías describen energía, entusiasmo y concentración plena dentro del quehacer profesional, superando interpretaciones tradicionales que asociaban el compromiso solo con satisfacción o lealtad organizacional. En este enfoque, el *engagement* se constituye como una experiencia de activación óptima que potencia la realización personal y la efectividad colectiva dentro del entorno laboral (Neuber et al., 2022).

Los estudios recientes sobre el *Work Engagement* se encuentran fuertemente arraigados en el modelo de las Demandas y Recursos Laborales (JD-R). Este enfoque sostiene que el compromiso surge cuando los trabajadores cuentan con recursos suficientes para afrontar exigencias, particularmente cuando dichas demandas requieren un esfuerzo emocional o cognitivo importante. Bajo esta perspectiva, el *engagement* opera como un resultado del equilibrio entre desafíos laborales y apoyo estructural. En contextos donde los recursos internos y los recursos laborales son escasos, la energía puede convertirse en desgaste, lo cual explica la fragilidad del compromiso en entornos laborales adversos (Mulyanti et al., 2023).

En el marco del JD-R, se reconoce un conjunto de recursos que contribuyen a la experiencia de *engagement*: el apoyo social, la autonomía, el reconocimiento, la retroalimentación y la claridad en las metas. La presencia de estos factores fortalece la motivación intrínseca y favorece comportamientos sostenidos de contribución organizacional. Uno de los aportes más relevantes del desarrollo científico reciente consiste en la identificación de cómo los líderes se convierten en proveedores clave de estos recursos, ya que establecen tanto estructuras de trabajo como vínculos emocionales que favorecen o limitan el compromiso del personal (Yuan, 2022). Por esta razón, se amplía la mirada del *engagement* para examinar cómo la influencia directiva incide directamente en sus niveles.

En el ámbito público, la investigación reconoce que el *engagement* adquiere un sentido adicional al rendimiento: su vínculo con el propósito social. Los servidores públicos suelen desempeñar sus funciones con conciencia del impacto colectivo de su

labor; sin embargo, las demandas del entorno pueden exceder los recursos disponibles, elevando el riesgo de frustración. Gadi et al. (2022) advierten que cuando el sistema institucional no respalda adecuadamente la labor, el compromiso puede verse deteriorado, con consecuencias en la calidad de los servicios estatales. Desde esta óptica, el *engagement* implica también una dimensión ética orientada al servicio ciudadano que puede resultar vulnerable ante inconsistencias institucionales.

Los avances recientes han abordado conexiones entre el *engagement* y una variedad de resultados organizacionales. Se ha evidenciado su relación con la productividad, la innovación, la reducción de rotación y el cumplimiento de políticas internas, lo que convierte al *engagement* en un indicador de desempeño integral. Investigaciones como las de Jnaneswar y Ranjit (2023) confirman que la creatividad del personal se incrementa cuando existe un estado de compromiso sostenido, ya que este moviliza actitudes proactivas y disposición hacia la mejora continua. Del mismo modo, el *engagement* se ha asociado con comportamientos ciudadanos organizacionales que favorecen el clima laboral, la calidad del servicio y la legitimidad institucional frente a los usuarios.

Otra línea de desarrollo reciente analiza el *engagement* en contextos de trabajo remoto o híbrido. Shu-Ling (2023) observa que, si los trabajadores cuentan con recursos socioemocionales adecuados, el compromiso puede mantenerse incluso en entornos deslocalizados. Sin embargo, la distancia social puede debilitar la conexión emocional con el trabajo y aumentar la sensación de aislamiento cuando no existen liderazgos que fortalezcan la cohesión. En entornos públicos, donde la interacción humana es muchas veces parte del servicio, este riesgo adquiere una dimensión crítica que amerita estrategias específicas para sostener el *engagement* durante cambios estructurales y tecnológicos.

Aunque el *Work Engagement* se ha posicionado como un indicador positivo del bienestar laboral, surgen crecientes discusiones sobre su posible cara adversa. En particular, Rasool et al. (2021) demuestran que el compromiso puede convertirse en una fuerza que intensifica la carga laboral, generando agotamiento físico y emocional cuando las demandas superan los recursos. En este sentido, se destaca la importancia de

examinar críticamente el *engagement* para evitar idealizar su impacto sin considerar que puede haber un punto donde la implicación deje de ser saludable. De aquí emerge la noción de *engagement* paradójico, un fenómeno donde el entusiasmo por la labor puede llevar a la autoexplotación, especialmente en sectores con alta vocación y baja capacidad institucional de soporte.

En este contexto, se ha reconocido la creciente relevancia del liderazgo para la sostenibilidad del *engagement*. La investigación examina cómo los líderes que ofrecen claridad, reconocimiento y apoyo moral se convierten en proveedores claves de recursos laborales que alimentan el compromiso continuo. Zeng y Xu (2020) señalan que la confianza en la autoridad es un componente esencial: cuando los seguidores perciben coherencia entre el discurso y la conducta del líder, el *engagement* encuentra un terreno fértil para desarrollarse. Por el contrario, prácticas directivas erráticas o instrumentalistas generan desafección y desconexión emocional, afectando incluso el desempeño institucional.

Este enfoque conecta directamente *el engagement* con la ética del liderazgo. Si el compromiso es un estado vigoroso y orientado al propósito, requiere condiciones morales que otorguen sentido y justicia a la experiencia laboral. De allí que múltiples estudios destaquen el papel estructural del liderazgo ético como facilitador de la motivación sostenida (Islam et al., 2024). El liderazgo se convierte entonces no solo en un catalizador del esfuerzo, sino en un constructor de experiencias laborales significativas que permiten que el trabajador mantenga adhesión emocional a la misión institucional.

También se ha comprobado que el *engagement* presenta comportamientos diferentes según las características del entorno organizativo. En instituciones públicas, Neuber et al. (2022) demuestran que los trabajadores afrontan presiones políticas, burocráticas y sociales que generan desgaste prolongado si no existen políticas de cuidado y reconocimiento. Este contexto puede afectar la dignidad profesional y la autoestima institucional. Por esta razón, el compromiso no puede desligarse de la ética institucional: el *engagement* genuino se sostiene cuando existe coherencia entre los valores declarados por la organización y el trato real hacia sus trabajadores.

La evolución científica del *Work Engagement* muestra que su estudio ha pasado de una dimensión individual a un análisis sistémico. Hoy, se comprende como parte de un entramado donde interactúan demandas laborales, liderazgo, recursos institucionales y valores compartidos. Su relevancia se amplifica en contextos donde la calidad del servicio público depende en gran medida de la estabilidad emocional del personal. A pesar de ello, la literatura continúa enfrentando desafíos relevantes: escasez de investigaciones en instituciones sociales, falta de estudios comparativos entre organizaciones públicas y ausencia de modelos que integren análisis estadístico avanzado con intervenciones prácticas de gestión pública.

Desde una mirada crítica, se necesita profundizar en investigaciones que conceptualicen el *engagement* como una responsabilidad estatal del bienestar laboral y no solo como una herramienta de rendimiento. Asimismo, urge comprender cómo los modelos de liderazgo, especialmente los orientados por valores y ética, pueden transformar la experiencia laboral del servidor público. El *engagement* constituye un componente central del cuidado organizacional: cuando se cultiva junto con la justicia, la transparencia y el sentido del trabajo, la institución pública fortalece su legitimidad y su impacto social.

Por ello, los avances conceptuales y empíricos sobre el *engagement* justifican su inclusión en investigaciones de alta complejidad, como la tesis doctoral propuesta. Entender sus determinantes y su relación con la ética directiva permitirá generar conocimiento aplicado para mejorar la gestión pública, especialmente en programas que atienden a poblaciones vulnerables y donde la motivación profesional se articula directamente con el cumplimiento de derechos fundamentales.

2.1.3 Avances del clima ético organizacional

El clima ético organizacional ha evolucionado como un concepto fundamental para comprender la forma en que las instituciones influyen en la toma de decisiones y en la conducta moral de sus trabajadores. Se refiere a las percepciones compartidas sobre lo que está permitido, esperado o condenado en términos éticos dentro del espacio laboral. Estas percepciones se construyen a partir de señales institucionales que moldean la experiencia cotidiana, tales como la coherencia de los líderes, la transparencia en los

procedimientos y la existencia de mecanismos para prevenir o sancionar comportamientos corruptos. Desde esta perspectiva, el clima ético no existe únicamente en las normas escritas, sino en cómo dichas regulaciones son interpretadas y vividas en la práctica.

Las investigaciones contemporáneas destacan que un clima ético favorable se convierte en referencia para la acción moral, pues define límites claros y al mismo tiempo habilita la reflexión y el sentido de responsabilidad. En palabras de Kuenzi et al. (2020), el clima ético opera como un marco psicológico que orienta la toma de decisiones, facilitando conductas prosociales y reduciendo tendencias al oportunismo o al silencio organizacional. De esta manera, el clima se consolida como un predictor clave de la conducta laboral con repercusiones tanto en la dinámica interna como en la relación con grupos externos, especialmente cuando las instituciones tienen un rol público.

En los últimos años, la literatura científica ha incorporado un enfoque más profundo sobre las implicaciones del clima ético en el bienestar emocional del personal. Estudios de Borrelli et al. (2023) revelan que deterioros en el clima ético generan desgaste moral y estrés prolongado, afectando la salud psicológica y comprometiendo la calidad de la actividad institucional. Esto resulta especialmente preocupante en sectores donde las decisiones laborales mantienen vínculos directos con el derecho de las personas y con el cumplimiento de garantías sociales. Por esta razón, el clima ético se ha convertido en un componente central en investigaciones relacionadas con burnout, satisfacción laboral y retención de talento en organizaciones públicas.

Una aportación relevante en la última década la constituye la relación entre clima ético y justicia organizacional. Potipiroon y Wongpreedee (2021) demostraron que cuando los trabajadores perciben que su institución resguarda la equidad y la motivación de servicio público, incrementan su disposición a denunciar irregularidades y a comprometerse con la integridad. El clima ético, así, actúa como un recurso institucional que brinda respaldo moral a la acción cívica interna, fortaleciendo la confianza en que el comportamiento ético será protegido y valorado por los líderes.

En el campo de los estudios sobre conducta desviada, Anakonda y Pesudo (2022) mostraron que climas éticos deteriorados generan un aumento en comportamientos inapropiados, encubrimiento de faltas y normalización de la informalidad. La tolerancia al incumplimiento de normas fomenta una cultura donde la protección de intereses particulares supera al bien común. Esto genera una dinámica organizacional en la cual la ética pierde relevancia y la confianza institucional se erosiona progresivamente.

Los avances también han permitido reconocer que el clima ético presenta variaciones interinstitucionales dependiendo de factores como cultura organizativa, estabilidad política y profesionalización de la gestión pública. Ramajoe et al. (2024) observaron que ciertas entidades gubernamentales mantienen climas éticos sólidos, lo que se refleja en mayor satisfacción y compromiso con la misión institucional, mientras que otras experimentan dificultades para sostener estándares mínimos de integridad. Estas diferencias pueden derivar en inequidades en la atención ciudadana, afectando la legitimidad del Estado.

Diversos autores han explicado el clima ético desde una perspectiva sistémica, donde tanto líderes como trabajadores contribuyen a su configuración. Menes y Haguisan (2020) resaltan que la congruencia entre el discurso institucional y la realidad operativa es un indicador clave para evaluar si la ética es un valor o un recurso retórico. Asimismo, Ganji et al. (2021) sostienen que cuando el clima ético es débil, los trabajadores perciben que no existe respaldo para actuar con integridad, lo que incrementa la intención de abandonar la organización y la desconexión afectiva respecto a los objetivos misionales.

El clima ético ha sido estudiado recientemente como moderador de resultados organizacionales. Jimmy (2025) documentó que un entorno basado en valores puede reducir el impacto negativo de la ansiedad y otros factores de riesgo psicosocial, funcionando como amortiguador frente al desgaste emocional y al conflicto moral. Este enfoque se ha extendido hacia investigaciones que analizan su rol como condición que amplifica las consecuencias del liderazgo ético. Cuando la estructura institucional mantiene reglas claras, sanciones coherentes y espacios de diálogo moral, el liderazgo ético logra resonancia y fortalece los comportamientos virtuosos.

Estas evidencias sugieren que el clima ético no es un producto espontáneo de las políticas internas, sino una construcción que requiere prácticas visibles y sostenidas. El clima se deteriora cuando las reglas se vuelven instrumentos de discrecionalidad, cuando quienes denuncian son castigados o cuando la organización externaliza los fallos éticos a actores individuales en lugar de revisar sus sistemas. Eluwole et al. (2022) mostraron que instituciones con procesos meritocráticos y menor interferencia política presentan mejores climas éticos que aquellas marcadas por favoritismos o inestabilidad.

La investigación también ha revelado una fuerte relación entre clima ético e identidad profesional. En sectores como la seguridad, la salud o el bienestar social, la falta de coherencia ética puede suscitar conflicto moral y pérdida del sentido del trabajo. Santiago et al. (2025) evidencian que los trabajadores del sector eléctrico colombiano experimentan mayor agotamiento cuando la cultura institucional es contradictoria respecto a la ética. Esta situación es particularmente relevante en países como el Perú, donde la percepción ciudadana de corrupción se mantiene elevada y la desconfianza pública presiona a los servidores a demostrar integridad incluso en condiciones de precariedad.

Los avances en la literatura demuestran que el clima ético organizacional es una variable crítica para explicar el comportamiento laboral y el bienestar en las instituciones públicas. Cuando la ética se convierte en la base práctica de la gestión interna, la organización fortalece su legitimidad, promueve la colaboración y protege la salud emocional de sus trabajadores. Por el contrario, cuando la ética es erosionada, se generan respuestas defensivas que afectan la capacidad institucional de cumplir su misión con la ciudadanía. Estos hallazgos justifican examinar el clima ético como parte integral de modelos que explican el compromiso laboral y la efectividad de los estilos de liderazgo orientados por valores, especialmente en contextos de protección social donde el daño institucional tiene repercusiones humanas significativas.

2.1.4 Estudios del modelo de moderación

Las investigaciones recientes han incorporado modelos de moderación para explicar cómo la relación entre el liderazgo ético y los resultados laborales varía en función de condiciones contextuales específicas. Esta aproximación surge ante la

necesidad de comprender por qué estilos de liderazgo basados en la integridad pueden generar impactos divergentes según la cultura y los valores institucionales. El clima ético organizacional se posiciona como uno de los moderadores con mayor evidencia empírica, al representar la atmósfera moral en la que se despliega el liderazgo.

En este enfoque, los estudios que utilizan ecuaciones estructurales han mostrado que el liderazgo ético influye en múltiples resultados positivos, pero la intensidad de esta influencia depende del entorno en que se produce. Özkan (2025) identificó que el clima psicológico de la organización puede modificar la fuerza de la conexión entre liderazgo y compromiso laboral, mostrando mayor vínculo cuando los trabajadores perciben que la organización respalda la conducta moral. Esta línea teórica considera que los seguidores responden mejor a referentes éticos cuando la estructura institucional transmite señales coherentes acerca de la responsabilidad colectiva.

Una aproximación similar se observa en estudios que examinan la relación entre liderazgo ético y comportamientos de innovación. Liu et al. (2023) verificaron que la seguridad psicológica potencia la influencia del liderazgo en la creatividad de los trabajadores, lo cual es consistente con la idea de que el entorno define la disposición del personal para asumir riesgos orientados a la mejora. La moderación se explica como un mecanismo donde los valores institucionales moldean la credibilidad del líder y determinan el grado en que su ejemplo impacta en la experiencia laboral.

Las investigaciones en comportamiento de servicio también muestran efectos moduladores. Lorenz et al. (2025) documentaron que los comportamientos de ciudadanía organizacional mantienen una relación más fuerte con el liderazgo ético cuando existe un clima institucional que favorece la justicia interpersonal y el cumplimiento de normas compartidas. La presencia de estos elementos genera un contexto donde el modelo ético del líder adquiere legitimidad y se convierte en una expectativa social sobre el modo de actuar.

La perspectiva de moderación ha sido aplicada en problemáticas como la intención de retención. Prastio et al. (2020) encontraron que la relación entre liderazgo ético y permanencia se intensifica cuando los trabajadores perciben transparencia y apoyo institucional. En contraste, entornos percibidos como arbitrarios pueden diluir los

efectos del liderazgo y generar desconexión emocional. Según esta lógica, el clima ético actúa como un multiplicador que puede fortalecer el compromiso o minimizar cualquier esfuerzo directivo.

Otros estudios han focalizado su análisis en las consecuencias negativas asociadas con entornos laborales deteriorados. Pour et al. (2024) señalaron que la violación del contrato psicológico puede revertir los efectos positivos del liderazgo ético, incrementando el ocultamiento de conocimiento y deteriorando la disposición a colaborar. Bajo estructuras organizacionales que toleran comportamientos opuestos a los valores declarados, la ética del líder pierde resonancia y puede ser interpretada como un discurso sin respaldo sistémico.

Dentro del sector de servicios, Shehzadi et al. (2025) identificaron que el *engagement* se fortalece más cuando el liderazgo ético se desarrolla en organizaciones que refuerzan normas orientadas al bienestar de los trabajadores. Si el clima ético es débil, la influencia del estilo de liderazgo se vuelve inestable y dependiente de relaciones interpersonales aisladas. Las implicaciones de estos hallazgos son particularmente relevantes para instituciones públicas, donde los marcos normativos pretenden garantizar la integridad en la prestación de servicios.

En estudios centrados en entornos complejos, Sarwar et al. (2020) demostraron que la motivación del personal en contextos multiculturales se incrementa si existe cohesión ética, lo cual refuerza la capacidad del liderazgo para estimular bienestar y rendimiento. Dhir y Dutta (2020) ampliaron esta perspectiva al mostrar que la relación entre los valores institucionales y los del trabajador modera los efectos del liderazgo en la identificación organizacional, sugiriendo que la compatibilidad moral constituye un eje estructural del funcionamiento colectivo.

Desde un enfoque sistémico, O'Keefe et al. (2020) exploraron la influencia contextual en el efecto cascada del liderazgo ético, evidenciando que la ética se reproduce jerárquicamente con mayor estabilidad en instituciones donde el clima respalda la rendición de cuentas y sanciona la desviación. Este tipo de modelos ofrece una visión más realista de la dinámica organizacional, al reconocer que la integridad no

se sostiene únicamente en el líder, sino en la arquitectura institucional que determina su capacidad transformadora.

Peng et al. (2024) observaron que el valor otorgado al trabajo puede reforzar la relación entre la gestión inclusiva y el compromiso, lo cual sugiere que los significados laborales compartidos también cumplen una función moderadora. En esta dirección se sitúan estudios que buscan identificar cómo elementos culturales o normativos condicionan la posibilidad de que el liderazgo ético derive en altos niveles de dedicación y propósito.

2.1.5 Brechas en el sector público y contexto peruano

El estudio de las relaciones entre liderazgo ético, *work engagement* y clima ético organizacional presenta avances en distintos sectores laborales; sin embargo, el ámbito público continúa siendo un espacio donde persisten brechas de conocimiento y vacíos explicativos, particularmente en América Latina. Las instituciones del Estado operan bajo un mandato de servicio ciudadano, sujeto a escrutinio social, rendición de cuentas y mayores niveles de responsabilidad moral que las organizaciones privadas, situación que configura un entorno laboral más complejo y susceptible a tensiones éticas que influyen en la motivación y el comportamiento del talento humano.

Una primera brecha se identifica en la predominancia de investigaciones centradas en el sector privado, hotelero, educativo o industrial, donde la relación entre liderazgo ético y compromiso laboral ha sido analizada con amplitud. Zanjias de conocimiento permanecen en entidades públicas que brindan servicios sociales, de seguridad o de protección de derechos, donde la labor del personal implica interacción directa con poblaciones vulnerables y desafíos morales derivados de la gestión de recursos escasos. Zahari et al. (2024) indican que la gobernanza ética en el sector público involucra expectativas superiores de transparencia y justicia, pero la literatura se ha concentrado de manera insuficiente en estos contextos, lo que limita la comprensión del impacto institucional de la ética directiva y del *engagement* en servicios estatales focalizados.

Otra brecha radica en la atención limitada hacia la moderación del clima ético en la relación liderazgo-*engagement* dentro de organismos gubernamentales. Aunque

estudios recientes han incorporado variables contextuales como la percepción de justicia o el soporte organizacional, la dimensión ética del entorno aún no ha sido explorada con el detalle requerido para explicar los efectos diferenciales del liderazgo según la fortaleza ética del sistema laboral. La mayor parte de propuestas teóricas que integran estos constructos se derivan de investigaciones extranjeras con contextos culturales e institucionales distintos, lo cual reduce su transferencia al diseño de políticas de integridad en el sector público peruano.

El clima ético organizacional presenta variaciones significativas en las entidades estatales dependiendo del nivel de politización, la estabilidad de la dirección, la continuidad de políticas públicas y el arraigo de principios de probidad en la cultura administrativa. Esta heterogeneidad dificulta la generalización de resultados y revela la necesidad de estudios multigrupo que examinen condiciones institucionales divergentes, especialmente entre organismos con énfasis administrativo y otros con enfoque de intervención social o comunitaria. Sheikhzadi et al. (2025) señalan que la falta de modelos comparativos dentro del sector público constituye un obstáculo para comprender por qué algunas instituciones logran sostener el compromiso laboral mientras otras experimentan cinismo y desgaste profesional.

En el contexto latinoamericano existe un déficit investigativo sobre cómo la corrupción, la rotación de personal, la precarización del empleo público y las presiones políticas condicionan el *engagement* y la efectividad del liderazgo ético. La presencia de prácticas informales, favoritismos y falta de meritocracia conforman un campo de tensión moral que impacta en la percepción de justicia y en la disposición a involucrarse con entusiasmo en los objetivos institucionales. Santiago (2024) plantea que estas contradicciones afectan la credibilidad del liderazgo, reducen la identificación con la organización y debilitan el clima ético, generando un círculo vicioso difícil de revertir sin cambios estructurales.

En el Perú, estas brechas se intensifican por factores históricos y políticos que han moldeado la administración pública. La Encuesta Nacional sobre Percepción de Corrupción reporta que la ciudadanía ubica al Estado como una de las instituciones con mayores riesgos éticos, lo que repercute en la identidad profesional y en la percepción de

sentido del trabajo de sus funcionarios. Esta presión social constante sobre el desempeño público genera un marco de exigencias que, de no ser acompañado por recursos institucionales adecuados, puede transformarse en fuente de agotamiento emocional y disminución del *engagement*.

Adicionalmente, la estructura organizativa del Estado peruano presenta asimetrías notorias entre niveles de gobierno y entre sectores, lo que deriva en condiciones laborales disímiles en materia contractual, salarial y de seguridad emocional. El trabajo temporal, la alta rotación política en cargos directivos y la coexistencia de regímenes laborales heterogéneos constituyen desafíos que no suelen estar presentes en el sector privado o que se manifiestan con menor intensidad. En entidades con misiones sociales como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social o programas especializados en protección contra la violencia, el compromiso profesional se enfrenta a sobrecarga emocional, falta de reconocimiento y recursos limitados, fenómenos que no han sido estudiados con suficiente profundidad desde el enfoque ético-psicológico propuesto.

Otra brecha relevante aparece en la falta de estudios que conecten directamente la ética del liderazgo con los resultados del servicio ciudadano. Aunque la literatura reconoce que un liderazgo íntegro favorece el compromiso y la motivación, se ha analizado poco cómo estos factores repercuten en la calidad de la atención pública y en la confianza ciudadana, pilares de la legitimidad democrática. Tampoco se han planteado modelos que articulen ética y bienestar como indicadores institucionales obligatorios para evaluar el rendimiento en el Estado peruano.

El desarrollo limitado de instrumentos y modelos analíticos validados para el Perú representa una brecha metodológica adicional. La mayoría de los estudios utiliza escalas importadas, adaptadas lingüísticamente pero no culturalmente, lo que puede afectar la medición de percepciones éticas en un contexto con normas informales particulares. La necesidad de análisis estadísticos complejos como modelos de moderación e invarianza multigrupo también se encuentra poco explorada en la investigación nacional, lo que reduce la capacidad de identificar patrones diferenciados por tipo de institución, nivel de liderazgo o madurez ética organizacional.

Se observa que muchos estudios se han centrado en la descripción diagnóstica, sin traducir los hallazgos en propuestas de mejora funcionales para la gestión pública. La ausencia de investigaciones que articulen evidencia empírica con recomendaciones de política o intervención cultural resta impacto práctico a los resultados, generando una desconexión entre la academia y la transformación de la administración estatal. La falta de validación por especialistas de propuestas institucionales basadas en ética y compromiso muestra una brecha en el puente entre conocimiento científico y gobernanza pública.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Teorías aplicables al liderazgo ético

Teoría del Aprendizaje Social (Bandura): modelamiento de conducta ética

El liderazgo ético se entiende como un proceso de influencia que orienta la conducta de los colaboradores hacia estándares morales compartidos, sosteniendo decisiones y acciones coherentes con valores organizacionales y con la misión institucional del servicio público. El estudio contemporáneo de esta forma de liderazgo ha incorporado fundamentos teóricos que explican cómo se configura, se transmite y se mantiene la autoridad moral en los entornos laborales. Entre los marcos conceptuales más influyentes se encuentra la Teoría del Aprendizaje Social, que permite comprender la dimensión ejemplar del comportamiento directivo y su efecto en la cultura institucional.

Albert Bandura introdujo la Teoría del Aprendizaje Social al señalar que las personas construyen su conducta observando el comportamiento de los demás, especialmente de quienes poseen estatus, credibilidad o poder dentro de un grupo. En el contexto del liderazgo ético, esta teoría sostiene que los colaboradores adoptan normas y valores morales a partir de lo que los líderes muestran en la práctica cotidiana. La ética no se aprende únicamente mediante normativas o reglamentos escritos, sino mediante la evidencia visible de cómo los responsables institucionales se comportan frente a dilemas reales. Fuller (2021) expone que la influencia del líder opera como un proceso de aprendizaje vicario: los trabajadores analizan las consecuencias sociales y profesionales que recibe una conducta ética y, a partir de esa observación, reproducen o rechazan dichos patrones.

El modelamiento ético incluye diversas estrategias: demostrar justicia en decisiones laborales, reconocer errores de manera transparente, evidenciar consideración hacia el bienestar de los demás y mantener coherencia entre discurso y acción. Grobler y Joubert (2020) añaden que la capacidad de generar confianza depende de la consistencia de estas señales. La figura directiva puede convertirse en un referente normativo que legitima qué conductas son aceptables y cuáles transgreden la integridad institucional.

En un entorno público, esta función cobra sentido especial, ya que la ciudadanía deposita expectativas de probidad y rectitud sobre quienes administran recursos del Estado.

El aprendizaje social también implica un proceso evaluativo. El personal público observa cómo se premian o sancionan acciones moralmente cuestionables. Cuando existe impunidad, los colaboradores pueden deducir que el comportamiento antiético es funcional para obtener favores, poder o estabilidad laboral, lo que debilita la autoridad moral del líder. O’Keefe et al. (2020) denominan este fenómeno “efecto cascada”: las prácticas éticas o desviadas de los superiores se replican progresivamente en la estructura jerárquica, configurando climas funcionales o disfuncionales en la organización. Esta perspectiva permite comprender por qué ciertas entidades estatales desarrollan reputaciones de integridad sostenida mientras otras reproducen conductas sistemáticamente dañinas para la confianza ciudadana.

La teoría también ofrece claves para analizar la comunicación ética del liderazgo. Bandura consideró que el lenguaje expresa modelos de pensamiento y acción, y que los individuos tienden a internalizar mensajes acompañados de credibilidad. En el ámbito institucional, expresar valores como honestidad, imparcialidad y servicio al ciudadano resulta insuficiente si la conducta observable contradice dichas declaraciones. Ganji et al. (2021) destacan que los trabajadores evalúan la legitimidad del discurso directivo cotejándolo con la experiencia vivida en la gestión cotidiana. La aceptación del modelo ético depende de esa correspondencia.

La transmisión de valores se produce en múltiples canales, tanto formales como informales. Los códigos institucionales, los procesos de capacitación y los sistemas de reconocimiento contribuyen a reforzar el aprendizaje ético; aunque la observación directa del líder posee un peso superior. Ahí radica una relación crucial con el clima ético, pues el aprendizaje se fortalece cuando el entorno institucional reafirma la conducta moral aprendida. Cualquier contradicción entre políticas y prácticas puede debilitar el proceso de interiorización. Jimmy (2025) explica que, en climas ambiguos, el impacto del modelamiento se vuelve impredecible, pues los trabajadores enfrentan señales mixtas sobre lo que el sistema realmente valora.

El liderazgo ético, desde el enfoque del aprendizaje social, incluye una dimensión emocional. Ashfaq et al. (2021) observaron que la percepción de integridad del líder genera respeto y vínculo psicológico, fortaleciendo la identificación con el rol y la organización. La conducta moral se convierte entonces en un factor de motivación, no solo en una obligación normativa. El ejemplo directivo transmite que actuar con rectitud tiene sentido no únicamente para cumplir reglas, sino para sostener relaciones laborales basadas en confianza y reconocimiento mutuo.

Esta misma teoría aporta argumentos para comprender cómo se enfrentan los dilemas éticos. Al observar al líder gestionar conflictos de intereses, presiones políticas o cargas emocionales, los colaboradores aprenden la forma adecuada de responder ante situaciones inciertas. Zeng y Xu (2020) sostienen que la autoridad moral protege al personal frente a la duda ético-laboral, proporcionando criterios claros para decidir incluso cuando los marcos regulatorios no son suficientes. En el sector público, caracterizado por relaciones de poder complejas y fiscalización constante, el aprendizaje vicario permite a los trabajadores mantener estabilidad moral sin desbordes de ansiedad derivados del temor a equivocarse.

La Teoría del Aprendizaje Social contribuye a explicar por qué la ética del liderazgo no puede considerarse un atributo individual aislado. El líder se configura como pieza fundamental de una red dinámica donde las normas se interiorizan mediante observación, imitación y evaluación de consecuencias. Islam et al. (2024) describen este proceso como una construcción colectiva del comportamiento moral, donde la acción del líder establece el umbral de lo aceptable. El aprendizaje ético se convierte en una práctica social que define relaciones, prioridades y compromisos laborales.

El aporte de Bandura permite comprender que la conducta de los líderes en instituciones públicas no solo administra recursos y procesos administrativos, sino que modela la integridad como experiencia compartida. El liderazgo ético se consolida cuando existe coherencia visible entre valores y acciones, y cuando esa coherencia se reproduce en las dinámicas internas de los equipos. Estas condiciones habilitan la construcción de confianza y la aparición de comportamientos alineados con el interés ciudadano, elementos que sostienen la legitimidad democrática de la organización.

Teoría del Intercambio Social: reciprocidad, equidad y confianza

La Teoría del Intercambio Social ha sido una de las bases conceptuales más influyentes para comprender cómo se construyen y sostienen las relaciones laborales dentro de las organizaciones. Esta perspectiva parte de una premisa sencilla: las personas evalúan sus interacciones considerando costos, beneficios y expectativas de reciprocidad. Sin embargo, su aplicación en el liderazgo ético revela una complejidad mayor, pues las dinámicas morales y afectivas adquieren un papel crucial en la percepción de justicia y confianza en las decisiones de la autoridad.

En esencia, las relaciones de trabajo funcionan como una red continua de intercambios. La organización ofrece recursos formales como remuneración o estabilidad, junto con factores simbólicos como reconocimiento y trato justo. A cambio, las y los trabajadores aportan esfuerzo, compromiso y conducta alineada a normas y valores institucionales. Cuando esa reciprocidad se percibe equilibrada, las relaciones se fortalecen, se incrementa el bienestar y el vínculo con la misión colectiva se consolida. De lo contrario, cuando los beneficios otorgados se consideran desiguales o la autoridad actúa con arbitrariedad, el intercambio se vuelve disfuncional, lo que deriva en cinismo, retraimiento o comportamientos que dañan la legitimidad institucional.

En el liderazgo ético, esta teoría permite comprender cómo la justicia relacional se convierte en un recurso psicológico indispensable. Las personas evalúan la congruencia moral del líder a partir del impacto real de sus decisiones. Si el trato es equitativo y se reconoce el esfuerzo colectivo, el intercambio adquiere un sentido moral que excede lo contractual. Islam et al. (2024) muestran que, cuando la autoridad actúa con integridad, se fortalece la confianza, y los trabajadores se sienten valorados en sus capacidades y en su dignidad. En consecuencia, se eleva el compromiso positivo hacia la labor, pues la reciprocidad emocional se alinea con la lógica del bienestar compartido.

Esta construcción de confianza se sustenta en señales observables: procedimientos de selección transparentes, distribución justa de tareas, eliminación de favoritismos y protección del respeto interpersonal. La equidad se vuelve un eje que organiza relaciones horizontales entre pares y vínculo vertical con la autoridad. Gan et al. (2024) señalan que, cuando los colaboradores reconocen que el líder se guía por

valores claros en vez de intereses particulares, la reciprocidad deja de ser una negociación constante y se transforma en cooperación genuina. La confianza sintetiza esa certeza de que el otro actuará con consistencia moral incluso bajo presión contextual.

El intercambio social también explica las consecuencias negativas de los liderazgos inconsistentes. Si la organización incumple sus compromisos o aplica medidas arbitrarias, el personal puede responder reduciendo su esfuerzo, negándose a participar en actividades adicionales o incluso adoptando actitudes contraproducentes. Esa reacción no es una mera conducta defensiva, sino una forma de restablecer equilibrio frente a un intercambio percibido como injusto. Ahmad et al. (2023) destacan que los comportamientos contraproducentes muchas veces nacen como una respuesta moral al quebrantamiento ético institucional.

En instituciones públicas, estas dinámicas adquieren una dimensión social. La ciudadanía confía en que el Estado actuará con transparencia y equidad, pero esa confianza se construye primero en el nivel interno. Si el personal observa comportamientos éticos por parte de sus directivos, el sentido de servicio público se refuerza, como evidencia la investigación de Ramajoe et al. (2024) sobre administraciones gubernamentales. La reciprocidad no se limita al interior de la organización, sino que fluye hacia la satisfacción ciudadana con los servicios estatales.

Asimismo, el modelo plantea la presencia de recursos intangibles que influyen en la disposición a involucrarse laboralmente. El apoyo moral, la comunicación respetuosa y la consideración de las necesidades individuales son elementos que elevan la autoestima profesional y fortalecen la intención de permanecer en la institución. Fuller (2021) sostiene que la ética en el liderazgo amplifica el sentimiento de obligación recíproca, incrementando la energía invertida en las tareas y favoreciendo resultados más coherentes con la misión pública. La reciprocidad se convierte, así, en un motor de *engagement*, especialmente en contextos donde la labor se vincula directamente con derechos fundamentales de la ciudadanía.

Un aspecto relevante en los debates contemporáneos es la forma en que los servidores públicos perciben el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas. Contratos temporales, presión social elevada y reconocimiento insuficiente

pueden instalar un sesgo de injusticia, aun cuando el trabajo se realice con vocación. Este tipo de tensiones se reflejan con frecuencia en sectores sociales gubernamentales, donde el valor simbólico del servicio puede ser utilizado para justificar exigencias excesivas. En estas situaciones, la teoría permite reconocer que la falta de reciprocidad ética debilita la motivación y aumenta la vulnerabilidad emocional del personal, afectando directamente al clima ético y a la calidad de la atención a la ciudadanía.

Enfoque de Juicio Moral en la Organización: decisiones éticas y razonamiento moral

El juicio moral constituye una dimensión esencial para comprender cómo las personas evalúan situaciones que involucran valores en conflicto dentro de la organización. Esta perspectiva se centra en la capacidad de interpretar dilemas éticos, ponderar principios y tomar decisiones coherentes con estándares morales, incluso cuando existen presiones situacionales o intereses contrapuestos. Las organizaciones públicas representan un entorno donde el juicio moral adquiere un peso singular, ya que las acciones de los servidores tienen impacto directo en derechos ciudadanos y en la confianza social hacia el Estado.

En la Psicología Moral, el juicio ético se ha explicado tradicionalmente desde modelos de desarrollo cognitivo. Kohlberg planteó que las decisiones morales avanzan desde un nivel centrado en el castigo y la recompensa hacia una reflexión basada en principios universales de justicia. Aunque sus etapas han recibido críticas, investigaciones recientes mantienen que la madurez del razonamiento moral influye en la coherencia entre valores personales y conducta en contextos laborales (Lee, 2023). La toma de decisiones no surge únicamente de códigos normativos, sino de cómo cada individuo interpreta los hechos y anticipa consecuencias éticas más allá del beneficio personal.

Rest amplió esta visión al proponer un modelo de cuatro componentes: sensibilidad moral, juicio moral, motivación y carácter morales. Uno puede saber lo que es correcto y aun así actuar en dirección contraria si carece del impulso o de la fortaleza necesaria para resistir presiones institucionales. En instituciones públicas, estas presiones se manifiestan en demandas por resultados rápidos, influencia política en

decisiones técnicas o normalización de prácticas ambiguas. Por ello, el juicio moral requiere sostenerse en una motivación ética que permita mantener coherencia incluso ante contextos adversos.

El razonamiento moral también está condicionado por el entorno laboral. Las personas observan indicios que comunican qué comportamientos son permitidos, tolerados o castigados. Ahmad et al. (2023) plantean que cuando la organización respalda decisiones morales complejas y protege a quienes actúan con integridad, los colaboradores experimentan lo ético como una expectativa real, no como un formalismo retórico. Esto demuestra que las conductas éticas no son actos individuales aislados: se sostienen en un sistema social que valida el razonamiento responsable.

En este escenario, el liderazgo funciona como guía moral. Los directivos configuran un marco interpretativo que permite identificar la dimensión ética en decisiones administrativas cotidianas. Cuando el líder expone claramente los valores que orientan sus decisiones, facilita que los colaboradores interpreten dilemas desde una perspectiva colectiva y no solo personal. Islam et al. (2024) destacan que esta visibilidad ética estimula razonamientos basados en la equidad organizacional, ya que los trabajadores reconocen consistencia entre principios declarados y efectos reales de las decisiones.

El juicio moral adquiere una manifestación concreta en la gestión pública: la responsabilidad de actuar en favor del bien común. Los servidores deben discernir entre lo legal, lo legítimo y lo justo, especialmente cuando estas dimensiones muestran discrepancias temporales. En entornos donde la burocracia puede priorizar procedimientos por encima de resultados humanos, la deliberación ética se convierte en un recurso para evitar que decisiones rutinarias generen vulneraciones de derechos. Hao et al. (2024) señalan que el razonamiento moral en funcionarios públicos está asociado con mayor orientación comunitaria y disposición a reportar irregularidades.

En contextos de alta presión social, el razonamiento moral opera como defensa ante la instrumentalización del talento público. Cuando se exige eficiencia a costa del bienestar laboral o del trato respetuoso a usuarios, el juicio ético ayuda a identificar la línea que separa la gestión eficaz del abuso de autoridad. Fuller (2021) indica que las

decisiones laborales sostenidas en valores promueven un sentido de propósito que fortalece el compromiso, pero también exige a la organización asegurar espacios seguros para disentir y reflexionar sobre las implicancias morales del trabajo.

El razonamiento moral puede verse comprometido cuando el clima institucional envía señales contradictorias. Si la entidad declara valores de transparencia, pero la práctica muestra favoritismo o impunidad, se generan conflictos morales que afectan la estabilidad psicológica del personal. Borrelli et al. (2023) evidencian que la incoherencia ética produce desgaste emocional y cinismo organizacional, pues se obliga a los trabajadores a ejecutar acciones que entran en tensión con sus convicciones morales. La decisión ética se vuelve más riesgosa en climas corruptos o permisivos.

Otra dimensión relevante es el impacto del juicio moral en las decisiones de denuncia o alerta ética. Ganji et al. (2021) muestran que, cuando existen mecanismos institucionales que protegen al denunciante, aumenta la probabilidad de que el personal actúe frente a injusticias o irregularidades. Sin embargo, si la organización castiga la transparencia o promueve el silencio, el juicio moral se inhibe y se fortalece la obediencia ciega a la autoridad. La decisión ética se convierte, entonces, en una forma de resistencia que puede acarrear consecuencias personales y laborales para quien la ejerce.

La literatura reciente incorpora el rol de las emociones en el razonamiento moral. Las decisiones éticas no son únicamente cálculos cognitivos; están influenciadas por empatía, culpa, indignación moral y orgullo profesional. Santiago et al. (2025) sostienen que, en el sector público, la empatía hacia la ciudadanía promueve decisiones más justas, especialmente en situaciones donde normas rígidas no contemplan realidades sociales complejas. El juicio moral se vuelve una práctica de reconocimiento del otro como titular de derechos y como destinatario del servicio público.

El enfoque del juicio moral también contribuye a explicar por qué la ética directiva influye positivamente en el *engagement*. La percepción de sentido y coherencia es fundamental para sostener energía emocional y motivación ante demandas intensas del entorno. Cuando las decisiones del liderazgo reflejan cuidado y equidad, los colaboradores integran esos valores en su propia conducta, reforzando la conexión

afectiva con la misión institucional. El compromiso deja de ser un mandato y se transforma en una elección moralmente fundamentada.

En el sector público peruano, esta perspectiva resulta particularmente útil para analizar la tensión entre discurso ético gubernamental y prácticas contradictorias en el día a día. La desconfianza ciudadana hacia entidades estatales se alimenta cuando las decisiones técnicas se subordinan a intereses ajenos al bienestar común. Esto genera presión sobre los servidores con conciencia moral, quienes deben decidir entre preservar su integridad o adaptarse a dinámicas disfuncionales para evitar represalias. El juicio moral opera como brújula cuando la estructura formal fracasa en sostener la ética colectiva.

2.2.2 Modelo JD-R del Work Engagement

Interacción recursos–demandas

El Modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R por sus siglas en inglés) constituye uno de los marcos explicativos más versátiles y ampliamente aplicados para comprender cómo se origina y sostiene el *work engagement* en organizaciones de diferentes sectores. Su premisa central plantea que toda ocupación posee un conjunto específico de demandas laborales, así como una dotación de recursos que pueden ser personales, sociales, psicológicos u organizacionales. El balance entre esos dos polos define si la experiencia de trabajo se orientará hacia el bienestar y la motivación, o, por el contrario, hacia el desgaste y las respuestas de agotamiento emocional.

Las demandas del trabajo representan aquellos aspectos físicos, cognitivos o emocionales que exigen un esfuerzo sostenido. No siempre se trata de elementos negativos: ciertas demandas desafían y estimulan el crecimiento profesional. Sin embargo, cuando se vuelven excesivas o no se acompañan de recursos suficientes, incrementan el riesgo de fatiga, ansiedad laboral e incluso desconexión afectiva con la tarea. En entornos públicos, estas demandas suelen estar asociadas a presión social, burocracia, sobrecarga de expedientes, atención a usuarios en situación de vulnerabilidad o escasez de recursos materiales para cumplir con los fines institucionales.

Los recursos, por su parte, son elementos que ayudan al individuo a enfrentar las demandas y a alcanzar metas. Pueden provenir de la estructura organizacional o del propio trabajador. Ejemplos de recursos laborales incluyen autonomía en la gestión, apoyo del liderazgo, clima ético que protege la expresión de la voz profesional, oportunidades de desarrollo o sistemas transparentes de reconocimiento. A nivel personal, rasgos como resiliencia, autoeficacia, optimismo o la percepción de impacto social de la labor actúan como amortiguadores ante la presión.

El JD-R conceptualiza el *engagement* como un estado psicológico positivo compuesto por vigor, dedicación y absorción. El vigor se asocia con altos niveles de energía y persistencia ante dificultades. La dedicación se vincula con entusiasmo y orgullo por la tarea. La absorción implica una concentración plena que hace que el tiempo transcurra con naturalidad durante el trabajo. Schaufeli et al. (2004) consolidaron esta estructura al desarrollar el instrumento UWES-9, actualmente uno de los más empleados en estudios de comportamiento organizacional y salud ocupacional.

El modelo propone dos procesos motivacionales que funcionan simultáneamente. El primero es el proceso de erosión: demandas elevadas sin los recursos suficientes pueden conducir al burnout. En el segundo proceso, los recursos funcionan como impulsores del *engagement*, facilitando que los colaboradores se involucren profundamente con su labor. Estos dos mecanismos interactúan de manera dinámica; no representan categorías excluyentes, sino una tensión permanente que define la experiencia laboral cotidiana.

En la gestión pública, este enfoque adquiere especial relevancia. La presión por resultados orientados al bien común convive con limitaciones presupuestarias, inestabilidad institucional y exigencia emocional derivada de la atención ciudadana. Neuber et al. (2022) evidencian que la percepción de significado en el trabajo puede contrarrestar parte del desgaste, pero esa compensación solo es sostenible cuando el entorno institucional ofrece seguridad psicológica y legitimidad ética. De lo contrario, la sobrecarga se transforma en agotamiento moral, un fenómeno que afecta con frecuencia a quienes trabajan en servicios sociales y programas de protección comunitaria.

En ese sentido, el liderazgo cumple un papel estructural dentro del JD-R. Un líder que comunica propósitos claros distribuye cargas con equidad y protege la autonomía profesional se convierte en fuente activa de recursos. Islam et al. (2024) muestran que la confianza en la dirección promueve una orientación motivacional basada en la pasión por el trabajo, disminuyendo la percepción de amenaza ante las demandas. En cambio, un liderazgo distante o inconsistente puede convertir incluso tareas de alta relevancia social en experiencias desmotivadoras.

El JD-R permite identificar que el *engagement* puede ser alto y, sin embargo, coexistir con niveles peligrosos de exigencia emocional. El compromiso con la misión institucional puede derivar en hiperimplicación, sobre todo en trabajadores con fuerte orientación vocacional. Rasool et al. (2021) argumentan que, cuando el personal se identifica profundamente con el objeto social de su labor, la presión por cumplir deberes colectivos puede conducir al desgaste, aunque se mantengan indicadores elevados de dedicación. Este hallazgo invita a reflexionar sobre la responsabilidad institucional de prevenir que el entusiasmo se convierta en fuente de deterioro de la salud mental.

Los recursos personales juegan también un papel determinante en la ecuación. La autoeficacia, entendida como la creencia en la propia capacidad para realizar la tarea, se asocia con la persistencia frente a dificultades y una mayor capacidad para gestionar demandas cambiantes. Ahmad et al. (2023) demuestran que la inclusión de la autoeficacia como mediador en modelos JD-R mejora la predicción del *engagement*, sobre todo cuando las condiciones estructurales no son plenamente favorables. Este efecto resulta notable en empleados públicos que brindan servicios directos a la ciudadanía, donde el valor simbólico del trabajo se entrelaza con el sentido de identidad profesional.

El modelo también se conecta con la ética institucional. Cuando el clima organizacional valida decisiones justas y protege el respeto interpersonal, se incrementa la percepción de recursos intangibles que potencian el bienestar. Fuller (2021) sostiene que la legitimidad ética no solo incrementa el *engagement*, sino que contribuye a que este sea sostenible, pues se reduce la disonancia entre valores y conducta exigida. En

contraste, un clima disfuncional puede activar el proceso de erosión incluso cuando se disponga de recursos materiales suficientes.

La variabilidad en el sector público peruano ofrece un ejemplo claro de la aplicación contextual del JD-R. Existen instituciones con misiones sociales muy valoradas, pero dependencias internas con rotación frecuente del personal, evaluaciones contradictorias o gestión punitiva de las equivocaciones. La asimetría entre propósito y experiencia interna se refleja en compromiso ambivalente: vigor derivado del sentido social del trabajo, pero debilitado por prácticas que disminuyen la equidad y dificultan la autonomía profesional. El JD-R proporciona herramientas analíticas para comprender cómo dos entidades del mismo gobierno pueden obtener resultados divergentes en bienestar y desempeño, dependiendo del grado en que sus recursos compensan las demandas reales del puesto.

Este enfoque ha permitido también la identificación de recursos emergentes, como el apoyo digital para la gestión del trabajo o el acceso a formación en habilidades socioemocionales. Jnaneswar y Ranjit (2023) proponen que la adaptación tecnológica y la participación en decisiones estratégicas representan nuevas categorías de recursos energizantes, especialmente relevantes en organizaciones orientadas a la innovación social. Del mismo modo, las oportunidades de desarrollo de carrera pueden convertirse en motor de dedicación sostenida, siempre que la evaluación del desempeño sea justa y transparente.

El JD-R ha evolucionado para incluir variables moderadoras que explican diferencias en la respuesta ante demandas similares. Rasgos como orientación al servicio público, edad profesional o estilos de afrontamiento influyen en el proceso motivacional. Ese avance teórico-metodológico permite integrar la diversidad humana dentro del análisis del *engagement* y evita interpretaciones lineales o deterministas sobre el bienestar laboral en el sector estatal

Implicancias para el bienestar en sector público

El bienestar en el sector público no solo depende de condiciones materiales o salariales, sino de una experiencia ética y psicológica que permita a quienes prestan servicios al Estado sostener el propósito de su labor sin deteriorar su salud mental. El

modelo JD-R ofrece un marco útil para comprender cómo se configura el bienestar dentro de instituciones públicas caracterizadas por demandas constantes y dinámicas político-administrativas complejas. En este escenario, el liderazgo ético y el clima organizacional se integran como pilares para sostener el *engagement* y, con ello, un bienestar que trasciende la ausencia de enfermedad laboral, proyectándose hacia la realización personal en el ejercicio del servicio ciudadano.

El trabajo público implica una responsabilidad que excede la relación empleado-organización. Los servidores deben responder a necesidades sociales urgentes, enfrentar deficiencias operativas y lidiar con la fiscalización permanente de los usuarios y la prensa. Esta presión intensa tiende a convertir el compromiso en una obligación emocional que, si no se estructura en recursos de apoyo, puede desembocar en desgaste. Rasool et al. (2021) explican que el bienestar se erosiona cuando las exigencias superan los recursos disponibles, activando mecanismos de supervivencia laboral que anulan la motivación.

El liderazgo funciona como mediador entre las altas demandas del entorno público y la capacidad de respuesta psicológica del personal. Cuando se reciben lineamientos claros, soporte emocional y trato digno, se reduce la ansiedad relacionada con fallos en la atención de casos sensibles. Al Halbusi et al. (2023) demuestran que la autoeficacia estimulada por líderes consistentes se traduce en bienestar por la vía de la autonomía y el sentido de logro. Estas experiencias se vuelven decisivas en instituciones donde las decisiones cotidianas inciden directamente en derechos ciudadanos.

El bienestar laboral en el Estado se fortalece cuando existe coherencia entre la misión pública y la realidad del trabajo. Si los trabajadores perciben que su esfuerzo contribuye a la mejora de la vida de los ciudadanos, el compromiso adquiere una carga emocional positiva. Sin embargo, cuando la labor se desarrolla en entornos contradictorios (falta de recursos, corrupción, injerencias políticas) surge el riesgo de conflicto moral. Borrelli et al. (2023) identifican que la tensión ética sostenida deriva en cinismo y deterioro psicológico. En instituciones de asistencia social, este deterioro puede manifestarse como deshumanización, afectando tanto al servidor como al ciudadano atendido.

El clima ético opera como recurso institucional de bienestar, otorgando sentido y resguardo moral. Un entorno que respalda el cumplimiento de normas, que sanciona las injusticias y que legitima la discusión ética crea una atmósfera emocional estable. Freirem y Pinto (2022) muestran que, cuando los trabajadores tienen espacios seguros para expresar dilemas éticos, disminuyen la ansiedad y la despersonalización. Estos hallazgos son especialmente relevantes en programas que atienden violencia o exclusión social, donde el contacto con el sufrimiento ajeno exige una estructura afectiva de contención.

La transparencia institucional también tiene efectos directos sobre la salud mental. Procesos opacos intensifican la percepción de arbitrariedad y elevan los indicadores de estrés. Una gobernanza clara favorece el bienestar al reducir la incertidumbre y fortalecer la confianza en las decisiones superiores. Eluwole et al. (2022) destacan que la previsibilidad de las reglas reduce el desgaste emocional y promueve la estabilidad en la carrera pública.

La reciprocidad constituye otra dimensión del bienestar. Cuando el esfuerzo del trabajador es reconocido y encuentra respuesta institucional, surge una fuente de motivación que sostiene la energía laboral. En esta línea, Ansong et al. (2024) señalan que el acompañamiento directivo incrementa la satisfacción psicológica y el orgullo profesional. Reconocer el valor del trabajo social se convierte, así, en un acto ético que protege la salud ocupacional.

El bienestar también depende de la forma en que los equipos gestionan el error. Sistemas punitivos generan temor y error oculto, factores que activan el estrés crónico y disminuyen la creatividad. En cambio, contextos donde el error se analiza como herramienta de aprendizaje fortalecen el *engagement* y la resiliencia. Neuber et al. (2022) presentan evidencia de que la gestión constructiva de fallas se asocia con mejores indicadores de compromiso y menor ausentismo.

El sector público enfrenta una tensión estructural: la vocación de servicio puede ser instrumentalizada en nombre del sacrificio. Los trabajadores pueden sentirse moralmente obligados a asumir cargas excesivas. Esta lógica erosiona el bienestar al convertir el compromiso en autoexplotación emocional. Santiago (2024) advierte que la

elevada identificación con la misión pública puede volverse un factor de riesgo cuando la organización no garantiza recursos para afrontar las demandas.

Las condiciones contractuales también inciden en el bienestar. Por ejemplo, la modalidad CAS introduce incertidumbre laboral que disminuye la percepción de estabilidad afectiva y limita la disposición a involucrarse intensamente con la tarea. Håvold et al. (2021) sostienen que la precariedad contractual se asocia con menor *engagement* y mayor vigilancia emocional. En estas situaciones, el liderazgo necesita reforzar mecanismos simbólicos de pertenencia para evitar la desafección laboral.

El bienestar del servidor público está vinculado también al reconocimiento interno y externo de su rol profesional. La estigmatización persistente hacia el Estado genera desgaste subjetivo. Cuando el discurso social invisibiliza los esfuerzos del personal, la autoestima laboral se debilita. Yu et al. (2020) muestran que la percepción de utilidad social incrementa tanto el vigor como la dedicación, mientras que el desprestigio institucional propicia retraimiento emocional.

La innovación en bienestar dentro del Estado exige una integración entre ética pública, motivación laboral y justicia organizacional. No basta con promover cursos de autocuidado o beneficios aislados; es necesario consolidar una estructura de gobernanza basada en valores que protejan la energía vital del servidor. Ganji et al. (2021) enfatizan que el bienestar colectivo se potencia cuando existen sistemas institucionales que impiden que la carga emocional sea absorbida únicamente por los trabajadores del primer nivel de atención.

El uso del *engagement* como indicador de bienestar requiere observar las diferencias entre entusiasmo sostenible y hipercompromiso que deriva en desgaste. La frontera entre ambos es delgada en servicios con fuerte componente emocional, como salud, protección social o educación pública. Liu et al. (2023) recuerdan que el *engagement* saludable se nutre de recursos y límites, no de obligaciones extensivas sin recuperación psicológica.

2.2.3 Modelo CEV del Clima Ético Organizacional (Kaptein)

El clima ético organizacional constituye una construcción colectiva que orienta la interpretación y práctica de los valores institucionales en el entorno de trabajo. Su estudio ha evolucionado desde enfoques centrados en la cultura hasta aproximaciones que privilegian las percepciones del personal, enfatizando el rol de la conducta cotidiana como expresión de la ética de una organización. En este marco, Kaptein desarrolló el Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (*Corporate Ethical Virtues, CEV*), que opera como un sistema normativo y funcional para promover la integridad sostenible de las instituciones. Este modelo plantea que el comportamiento moral no depende únicamente de la voluntad individual sino de condiciones estructurales que facilitan, incentivan y protegen la actuación correcta.

El CEV resulta especialmente pertinente cuando se analiza el sector público, donde la ética institucional es un componente que condiciona la legitimidad democrática y la confianza ciudadana. El empleo público se configura como un espacio de rendición constante ante usuarios y órganos de control, lo que exige que las decisiones administrativas se fundamenten sobre principios morales que garanticen el uso justo de los recursos del Estado. En escenarios como el peruano, históricamente tensionado por fenómenos de corrupción, clientelismo e inequidades administrativas, el clima ético es más que un indicador laboral: constituye una garantía para el funcionamiento justo del aparato gubernamental.

El modelo de Kaptein identifica siete virtudes que sostienen un clima ético robusto: claridad normativa, congruencia directiva, factibilidad moral, transparencia, discusión ética, sanciones disciplinarias e integridad sistémica. Estas dimensiones operan de manera integrada, de modo que la ausencia de una de ellas debilita la estructura completa. Tal articulación permite comprender por qué las políticas de integridad pública no pueden limitarse a la publicación de códigos éticos ni a la capacitación ocasional; requieren de transformaciones en los sistemas de gestión, en la comunicación institucional y en el liderazgo operativo.

Claridad normativa

La claridad refiere a la comprensión que los trabajadores poseen respecto a las expectativas y comportamientos éticamente correctos. No basta con contar con documentos normativos, pues la integridad requiere que las reglas y valores se traduzcan en directrices comprensibles, aplicables y accesibles. En el ámbito público peruano, las declaraciones de valores suelen estar presentes en los portales institucionales, pero la distancia entre discurso y práctica genera confusión sobre lo permitido y lo prohibido dentro de los límites del poder administrativo. Freirem y Pinto (2022) señalaban que la ambigüedad normativa incrementa la probabilidad de racionalización de conductas desviadas, como el favoritismo o el abuso de recursos institucionales.

En entidades como programas sociales del MIDIS o servicios orientados a protección de poblaciones vulnerables, la claridad ética implica definir cómo se debe actuar en situaciones donde las demandas emocionales y humanas pueden tensionar la ley o los procedimientos. La ética pública requiere lineamientos concretos que ayuden a evitar justificaciones del tipo “lo hice por el bien de la usuaria”, cuando ello conlleva riesgos para la imparcialidad. Una claridad firme permite reducir la discrecionalidad dañina y propicia decisiones consistentes con la garantía de derechos ciudadanos.

Congruencia directiva y de supervisión

La congruencia se refiere al grado en que directivos y mandos intermedios ejercen los valores institucionales a través de su conducta. No existe clima ético sostenible si quienes ocupan posiciones de autoridad incumplen los estándares que exigen al resto del personal. La percepción de incoherencia entre discurso y acción directiva impacta de inmediato en la confianza hacia la organización, comprometiendo el *engagement* y la disposición a obedecer procedimientos justos. Gadi et al. (2022) demostraron que la incongruencia erosiona la seguridad psicológica, llevando a comportamientos defensivos que afectan el servicio público.

La administración estatal peruana enfrenta frecuentemente episodios de interferencia política o conflictos de interés que ponen a prueba esta virtud. Un líder que avala prácticas discrecionales manipula procesos de asignación de beneficios sociales o hace uso indebido de su autoridad envía un mensaje tácito: la norma es flexible. En cambio, la congruencia ejemplar opera como mecanismo de enseñanza moral. Bandura

proponía que el modelamiento es un recurso social potente, especialmente en escenarios donde el poder jerárquico es elevado. La coherencia en el ejercicio del rol directivo, por tanto, se vuelve una de las condiciones esenciales para la integridad del servicio público.

Factibilidad moral

No existe ética sin condiciones reales para ejercerla. La factibilidad se refiere al acceso a los recursos, tiempo y capacidades necesarias para actuar conforme al deber institucional. Un trabajador puede comprender la norma, estar motivado para cumplirla y contar con referentes directivos íntegros, pero si enfrenta sobrecarga, escasez presupuestaria o herramientas insuficientes, se genera un conflicto ético estructural. Ganji et al. (2021) advertían que la falta de factibilidad conduce a desgaste moral e insatisfacción laboral, especialmente en instituciones que operan con demandas críticas y recursos limitados.

La factibilidad moral tiene una expresión clara en el servicio público peruano. Muchos trabajadores del Estado, especialmente en programas sociales, atienden a poblaciones numerosas sin los insumos necesarios para garantizar equidad y calidad. La precarización contractual bajo régimen CAS intensifica esta problemática: los servidores deben responder a estándares éticos elevados mientras se les niega protección laboral básica. Estas tensiones generan dilemas que afectan tanto el bienestar del personal como los derechos de los usuarios. Evaluar el clima ético sin considerar la factibilidad es caer en una ética retórica que penaliza al servidor en lugar de transformar el sistema.

Transparencia y comunicación

La transparencia constituye uno de los valores centrales en la gestión pública contemporánea. Esta virtud del CEV implica que las decisiones y procedimientos sean visibles y comprensibles para el personal, evitando zonas oscuras donde pueda operar la discrecionalidad. La comunicación abierta fortalece la confianza y disminuye la incertidumbre organizacional, reduciendo rumores que alimentan el cinismo institucional. Eluwole et al. (2022) comprobaron que la transparencia mejora la percepción de justicia procedimental, impulsando conductas de colaboración y apego a estándares éticos.

En el Perú, donde la ciudadanía mantiene una percepción crítica de la administración pública, la transparencia interna es tan importante como la externa. Cuando los trabajadores son informados oportunamente sobre cambios normativos, designaciones, sanciones y procesos de evaluación, se reduce la sensación de arbitrariedad. Esto también incide en la capacidad del equipo para tomar decisiones basadas en datos y no en interpretaciones informales, especialmente en organizaciones donde el contacto con la población exige respuestas inmediatas.

Discusión y reflexión ética

La reflexión ética como virtud institucional se vincula con la existencia de espacios formales y cultura organizacional que permiten analizar dilemas, cuestionar prácticas y anticipar riesgos morales. En organizaciones públicas sometidas a presiones políticas y exigencias ciudadanas, la ausencia de debate ético puede trasladar el criterio de decisión hacia el pragmatismo extremo o la obediencia ciega, generando comportamientos contrarios al interés público. Freirem y Pinto (2022) aportan evidencia de que la deliberación ética disminuye la incidencia de acoso, favoritismos y distorsiones en procesos administrativos.

En programas públicos de intervención social, la reflexión ética cobra especial valor cuando se trata de atender casos donde colisionan valores, como confidencialidad y protección de víctimas, o cuando se gestionan recursos escasos que exigen priorización. El clima ético maduro no evita los dilemas: los reconoce y los gestiona mediante aprendizaje colectivo. Instituciones públicas donde se penaliza la crítica interna favorecen el silencio organizacional, reduciendo la posibilidad de corregir errores antes de que escalen a fallas sistémicas.

Sanciones disciplinarias

La dimensión sancionatoria del CEV no se reduce a castigar faltas visibles, sino a transmitir con firmeza que las transgresiones éticas no son negociables. Sanciones proporcionales, imparciales y oportunas actúan como un dispositivo pedagógico tanto para quienes cometieron la falta como para quienes observan la respuesta institucional. Kuenzi et al. (2020) señalaron que la tolerancia a la corrupción o la injusticia genera una erosión profunda de la moral pública y una deslegitimación del liderazgo.

En instituciones estatales peruanas, la aplicación inconsistente de medidas disciplinarias es uno de los elementos que debilitan la credibilidad del aparato gubernamental. Cuando comportamientos disruptivos pasan desapercibidos o se protegen por redes políticas, el mensaje es claro: la ética es opcional. Por el contrario, una sanción ejercida de manera transparente fortalece la integridad de la función pública y previene la repetición de la conducta corrupta. La sanción también debe integrarse a una política de acompañamiento que permita la reinserción laboral sin estigmatización permanente, siempre que no se trate de delitos incompatibles con el cargo.

Integridad sistémica y viabilidad moral

La última virtud del Modelo CEV se refiere a la coherencia organizacional en su conjunto: estructuras, procesos y cultura deben apoyar la integridad de forma integral. Si la institución exige ética, pero sus sistemas de control, premiación y evaluación favorecen resultados por encima de los medios, se produce una disonancia que desencadena cinismo organizacional. Santiago (2025) mostró que la falta de integridad sistémica intensifica el burnout y deteriora comportamientos de ciudadanía organizacional.

En contextos públicos donde la presión política es constante, la viabilidad moral depende de que los estándares institucionales resistan los cambios de gobierno, evitando que los valores se vuelvan herramientas de propaganda. Una organización pública que basa sus decisiones en criterios éticos, independientemente del ciclo político, proyecta estabilidad moral hacia su personal y hacia la ciudadanía. La integridad sistémica también implica que los procesos administrativos no generen barreras para el comportamiento ético. Por ejemplo, sistemas que premian únicamente rápidos índices de atención sin evaluar el trato respetuoso al ciudadano pueden producir un clima que favorezca la deshumanización del servicio.

Aplicación del modelo CEV al contexto institucional peruano

Las siete virtudes del modelo de Kaptein encuentran múltiples puntos de conexión con la realidad del sector público en Perú. El país ha implementado políticas anticorrupción y marcos de integridad (como la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y los lineamientos de SERVIR), pero estas iniciativas no siempre se

traducen en experiencias laborales que sostengan los valores declarados. Existen instituciones públicas con una cultura ética que varía según el área o jefatura, lo que genera climas dispares dentro de una misma entidad. Esta heterogeneidad dificulta la consolidación de resultados éticos positivos y sostenibles.

La aplicación del CEV es particularmente útil en programas sociales como aquellos orientados a prevención de violencia familiar y protección de derechos. En estos espacios se toman decisiones de alta trascendencia humana, donde el criterio ético es la clave para garantizar justicia y bienestar. La claridad respecto a procedimientos de atención, la congruencia de quienes ejercen autoridad, los recursos adecuados para proteger a víctimas, la transparencia en las intervenciones y un sistema disciplinario libre de interferencias políticas se integran para construir un clima ético protector del interés público.

Desde esta perspectiva, el CEV demuestra que el clima ético no es una consecuencia accidental, sino un fenómeno moldeado por decisiones de liderazgo, diseño institucional y políticas de gestión del talento humano. Cuando alguna virtud del modelo está ausente (por ejemplo, la factibilidad), los servidores se enfrentan a dilemas irresolubles y la ética se convierte en carga personal. Una ética sostenible exige condiciones estructurales que permitan desempeñar el trabajo con dignidad, protección y coherencia.

Modelo CEV como soporte para la legitimidad pública y la confianza ciudadana

El sector público no solo gestiona servicios, también administra expectativas de justicia. Un clima ético sólido refuerza la legitimidad institucional y la percepción de imparcialidad en el uso de los recursos del Estado. Ramajoe et al. (2024) establecieron que el clima ético predice la satisfacción laboral y el vínculo del personal con la misión institucional. Esto posee un efecto de doble retorno: los ciudadanos reciben una atención más humana y los servidores encuentran satisfacción en su labor.

En Perú, donde la confianza institucional es históricamente baja, la construcción de climas éticos sólidos se convierte en una condición para restablecer el pacto democrático. Sin justicia interna no se construye justicia social: servidores públicos que

experimentan abuso, incertidumbre o inequidad están menos capacitados emocionalmente para garantizar buena atención al ciudadano. Una organización con alto puntaje en CEV no solo previene riesgos; consolida una cultura colectiva que protege la institucionalidad frente a tentaciones de corrupción o injerencias politiqueras. La ética deja de ser responsabilidad exclusiva del trabajador para ser una propiedad de la organización.

2.2.4 Integración teórica del modelo de investigación

El modelo que articula esta investigación doctoral se estructura a partir de la convergencia entre tres constructos que, durante los últimos años, han demostrado ser fundamentales para explicar la dinámica ética y motivacional dentro de instituciones públicas: liderazgo ético, clima ético organizacional y *work engagement*. Cada uno aporta un nivel específico de análisis: la figura directiva como agente moral (Hassan et al., 2023), la experiencia colectiva de valores institucionalizados (Kaptein, 2021) y el estado psicológico positivo que energiza el desempeño comprometido con la ciudadanía (Neuber et al., 2022). Sin embargo, la literatura coincide en afirmar que el conocimiento actual sobre dichas variables se ha desarrollado de forma parcial, con asociaciones estudiadas por pares, pero con escasa integración de los tres elementos dentro de un mismo marco analítico, y menos aún bajo enfoques moderados en el sector público latinoamericano (Ramajoe et al., 2024; Özkan, 2025).

Por ello, la presente investigación reconoce explícitamente un vacío conceptual: la falta de modelos teóricos que vinculen la ética directiva como fuente de recursos, la institucionalización moral como condición moderadora y el *engagement* como consecuencia psicológica en la administración pública, lo que justifica una propuesta original de integración. La construcción del modelo se sustenta en un razonamiento que combina tres enfoques teóricos complementarios: aprendizaje social, recursos–demandas laborales (JD-R) y virtudes éticas organizacionales (CEV). Esta articulación busca explicar cómo la ética en el liderazgo se traduce en recursos psicológicos y motivacionales solo cuando el entorno institucional refuerza valores que facilitan el comportamiento íntegro, minimizan ambigüedad y legitiman el compromiso laboral.

Liderazgo ético como fuente de recursos desde el modelo JD-R

El Modelo de Recursos–Demandas Laborales plantea que los comportamientos laborales se ven dinamizados cuando las personas disponen de recursos estructurales, sociales y psicológicos que les permiten afrontar eficazmente las demandas del puesto, generando estados sostenidos de *engagement* laboral (Schaufeli, 2021). En el marco de este enfoque, los recursos no se limitan a infraestructura o incentivos económicos, sino que incluyen condiciones relacionales que incrementan autoeficacia, seguridad y propósito (Jnaneswar & Ranjit, 2023).

Investigadores como Islam et al. (2024) y Gwamanda y Mahembe (2023) han demostrado que el liderazgo ético cumple precisamente con las características de recurso motivacional, porque proporciona justicia, reconocimiento y guía orientada a la protección del bienestar del equipo. Dichas condiciones fortalecen la percepción de control sobre el entorno laboral y estimulan experiencias de energía emocional positiva, que se expresan como vigor, dedicación y absorción en las tareas (Ansong et al., 2024). Estudios en administración pública confirman que líderes éticos incrementan la motivación prosocial del personal, dado que su conducta se percibe como congruente con el propósito ciudadano del trabajo estatal (Burhan et al., 2023).

El razonamiento central es que el liderazgo ético activa procesos de intercambio relacional donde los trabajadores responden a la conducta justa y moral del líder con mayor compromiso y disposición a contribuir (Fuller, 2021). Esta reciprocidad se fortalece cuando los líderes afianzan la seguridad psicológica del personal, un recurso clave dentro del modelo JD-R, porque permite expresar ideas y preocupaciones sin temor a represalias, potenciando la creatividad y la defensa de valores institucionales (Ahmad et al., 2023). Este componente adquiere especial relevancia en programas sociales, donde el contacto con situaciones emocionalmente exigentes hace necesario proteger a los trabajadores del desgaste moral (Rasool et al., 2021).

Desde esta perspectiva, el liderazgo ético no es solo un atributo deseable, sino un recurso detonador del *engagement*, particularmente en entornos públicos donde la ciudadanía demanda resultados con legitimidad ética.

Liderazgo ético como fundador del clima ético organizacional

Diversos estudios han demostrado que el clima ético se construye a partir de señales transmitidas por los líderes, quienes definen estándares de conducta, clarifican expectativas y regulan lo aceptable e inaceptable dentro de la organización (Kuenzi et al., 2020). La visibilidad de las acciones morales del líder se convierte en un mecanismo que estructura percepciones compartidas sobre justicia y responsabilidad (Elkhweildi et al., 2025). Por ello, el liderazgo se considera la principal fuente de origen del clima ético, en tanto influye en la percepción de hasta qué punto la organización actúa verdaderamente según principios morales (Freirem & Pinto, 2022).

El modelo CEV de Kaptein (2021) sostiene que los climas éticos se consolidan cuando se institucionalizan virtudes como claridad normativa, factibilidad moral, congruencia directiva y sistemas creíbles de sanciones. Sin estos elementos, la conducta ética del líder permanecería aislada y sin impacto permanente en la organización. Investigaciones como las de Jimmy (2025) evidencian que el liderazgo ético solo transforma la cultura cuando existe un entorno institucional receptivo y consistente.

La experiencia internacional en entornos burocráticos muestra que cuando los valores directivos no se convierten en políticas aplicadas, los trabajadores pueden percibir contradicciones que generan cinismo, desconfianza y deterioro del clima ético (Potipiroon & Wongpreedee, 2021). En estas circunstancias, aun líderes con alta integridad podrían ver limitado su impacto si las estructuras organizacionales permiten la arbitrariedad o la impunidad (Borrelli et al., 2023). Por tanto, la relación liderazgo-clima es dinámica: el primero impulsa la ética colectiva y el segundo le da sostenibilidad institucional.

Clima ético como moderador entre liderazgo y engagement

Si bien existe evidencia de que el liderazgo ético influye de manera positiva en el compromiso laboral, estudios recientes demuestran que esta relación no es directa ni uniforme, sino que se fortalece cuando el clima institucional es robusto y transparente (Özkan, 2025). Los entornos con reglas y expectativas éticas consistentes generan un efecto amplificador del impacto del liderazgo sobre la motivación del personal (Islam et al., 2024). Kerse (2021) demostró que los trabajadores responden con mayor lealtad y

energía a líderes éticos cuando sienten que la organización en su conjunto respalda y protege valores morales claros.

El clima ético modera esa relación por tres mecanismos psicológicos documentados:

- Aumento de la seguridad moral: los colaboradores perciben que actuar bien es funcional y valorado (Jimmy, 2025).
- Reducción de riesgos de represalias frente a conductas proactivas basadas en integridad (Freirem & Pinto, 2022).
- Coherencia institucional que disminuye contradicciones que deterioran el sentido del trabajo (Borrelli et al., 2023).

Cuando estas condiciones no se cumplen, el impacto del liderazgo ético se diluye, dado que las normas informales pueden contradecir la conducta del líder, generando desorientación y agotamiento moral (Santiago et al., 2025). Por tanto, el clima ético actúa como un catalizador institucional, explicando por qué organizaciones con líderes igualmente íntegros pueden alcanzar niveles diferentes de compromiso laboral.

Integración conceptual: Aprendizaje Social + JD-R + CEV

El modelo de investigación unifica tres teorías que aportan explicaciones complementarias:

Tabla 1 *Integración conceptual: Aprendizaje Social + JD-R + CEV*

Teoría	Aporte al modelo	Ejemplo en institución pública
Aprendizaje Social	El colaborador imita conductas éticas observadas en sus líderes	Directivo que rechaza favoritismo → equipo replica equidad
JD-R	El liderazgo ético crea recursos psicológicos que energizan el compromiso	Mayor autoeficacia laboral en programas sociales
CEV	El clima ético define condiciones para sostener la ética y proteger al trabajador	Políticas de sanción contra corrupción interna

La integración permite comprender que:

- El liderazgo ético origina recursos motivacionales, pero solo produce engagement sostenido si las condiciones institucionales garantizan viabilidad moral mediante un clima ético fuerte.

Esto implica que la ética directiva se convierte en un mecanismo estratégico de bienestar cuando la organización respalda valores morales en su estructura formal y su comportamiento diario (OCDE, 2023).

Justificación del análisis SEM/PLS-SEM

El carácter interactivo de las variables demanda métodos estadísticos capaces de:

- Modelar relaciones directas y moderadas
- Analizar múltiples dependencias simultáneas
- Incorporar constructos latentes con múltiples indicadores
- Comparar estructuras entre instituciones

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) resultan adecuados dada su capacidad para probar efectos complejos con precisión analítica (Hair et al., 2023). En particular, PLS-SEM ha sido recomendado en estudios del sector público con:

- Muestras medianas y no probabilísticas
- Variables con distribución no normal
- Modelos predictivos orientados a intervención (Shmueli et al., 2019)

Además, como la presente investigación busca evaluar diferencias entre instituciones estatales, es necesaria la:

- Invarianza estructural multigrupo

que permitirá:

- Comparar si la fuerza de la moderación varía entre entidades
- Identificar niveles diferenciados de madurez ética

- Evaluar si los mismos factores predicen engagement en contextos públicos distintos

Este enfoque ya se ha validado en estudios que comparan dependencias jerárquicas en servicios sanitarios y de administración pública (May et al., 2025; Ramajoe et al., 2024).

Relevancia para el contexto peruano

La literatura coincide en que los servidores públicos en países latinoamericanos enfrentan tensiones éticas por:

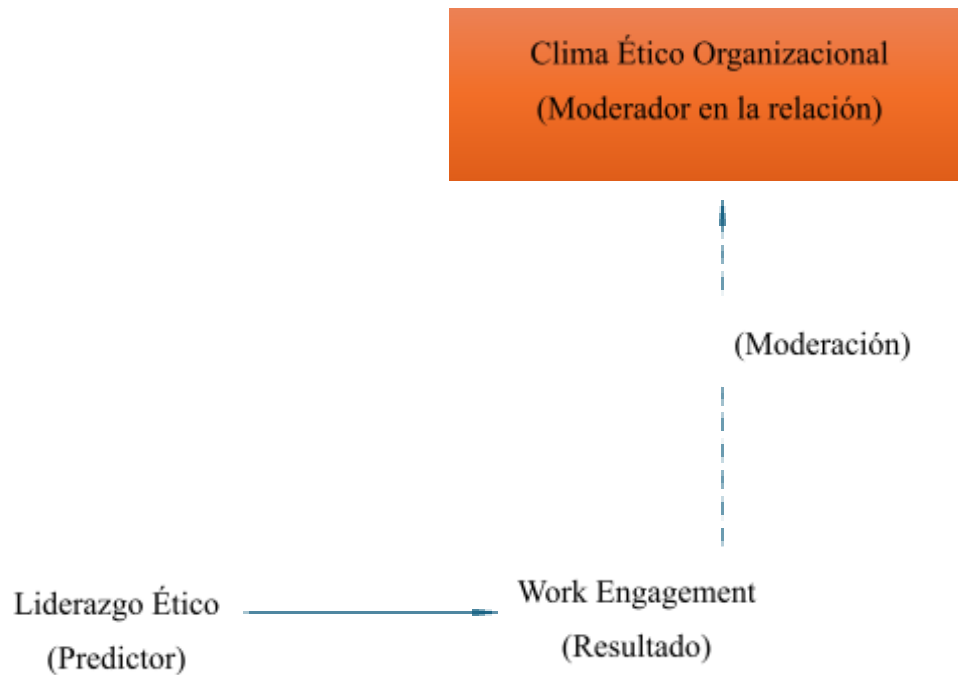
- Presiones políticas y burocráticas (Eluwole et al., 2022)
- Carencias estructurales y desigualdades sociales (Cano et al., 2024)
- Escasa estabilidad laboral y ambigüedad de roles (SERVIR, 2023)
- Desconfianza ciudadana ante la corrupción estatal (OCDE, 2023)

Tales condiciones incrementan la vulnerabilidad al desgaste moral y al descompromiso, lo cual impacta la calidad del servicio social que reciben las poblaciones más frágiles (Borrelli et al., 2023).

En este contexto, el liderazgo ético es una necesidad operativa, no un ideal abstracto, porque protege el sentido público del trabajo y genera condiciones motivacionales para sostener el compromiso emocional con la ciudadanía (Hassan et al., 2023). La madurez ética institucional se vuelve un activo estratégico que condiciona la efectividad de las políticas de protección social y bienestar (OCDE, 2023). De ahí que la presente tesis busca:

- Identificar qué condiciones institucionales potencian el vínculo *liderazgo–engagement*
- Evaluar si el clima ético refuerza la motivación pública
- Orientar soluciones de mejora para la gestión estatal

Figura 5 *Modelo teórico propuesto*



2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Liderazgo Ético

El liderazgo ético constituye una construcción que emerge de la necesidad de integrar las expectativas morales de la sociedad en el ejercicio del rol directivo. Diversos autores entienden este constructo como un proceso de influencia basado en principios de justicia, honestidad, responsabilidad y conducta ejemplar, donde la legitimidad del líder se fundamenta en actuar de acuerdo con valores que fomentan la integridad y el bienestar colectivo (Islam et al., 2024). Este enfoque subraya que la autoridad ética no se sostiene únicamente por competencias administrativas, sino por la coherencia entre lo que la dirección declara y lo que se evidencia en la realidad organizacional (Ghobakhloo et al., 2023).

El vínculo entre dirección ética y servicio público ha recibido especial atención en los últimos años. La integridad en la gestión estatal se concibe como una condición estructural que orienta la entrega de bienes y servicios esenciales bajo criterios de equidad social (Ramajoe et al., 2024). Cuando la ciudadanía percibe que los líderes de las instituciones actúan con imparcialidad, se fortalece la confianza social en el Estado, un recurso intangible indispensable para la gobernanza democrática (Eluwole et al., 2022). Este argumento se robustece con la evidencia de que la ética gubernamental opera como un factor protector frente a la corrupción y el abuso de poder, fenómenos que afectan con especial gravedad a organismos públicos con contacto directo con población vulnerable (Santiago et al., 2025).

Autores contemporáneos conciben el liderazgo ético como una forma de dirección basada en reglas morales y sensibilidad social que, de manera simultánea, regula comportamientos y habilita climas de autonomía responsable (Burhan et al., 2023). A diferencia de estilos que priorizan control jerárquico, el liderazgo ético se expresa mediante la convicción de que las decisiones deben implicar un beneficio colectivo, enfatizando criterios de justicia organizacional y dignificación del recurso humano (Ahmad et al., 2023). Estas dinámicas se analizan desde la relación líder-seguidor, entendida como una interacción moral recíproca donde la credibilidad del

líder incrementa la disposición de las personas a comprometerse con los objetivos institucionales (O'Keefe et al., 2020).

Concepto central del liderazgo ético

La literatura más reciente define el liderazgo ético como un ejercicio de influencia que combina orientación formativa, conducta moral visible y uso responsable del poder para motivar comportamientos alineados con el bien común (Junaidi, 2024). Este fenómeno se presenta cuando los líderes establecen expectativas éticas claras, refuerzan la responsabilidad en la toma de decisiones y promueven un tratamiento justo entre los miembros de la organización (May et al., 2025). Bajo esta perspectiva, ser líder ético implica convertir los valores declarados de la institución en prácticas reales que den forma a la experiencia laboral de los empleados (Hassan et al., 2023).

En el sector público, el liderazgo ético adquiere una dimensión normativa adicional. Los directivos de instituciones estatales no solo administran recursos y procesos operativos, sino también recursos de legitimidad que están vinculados al mandato constitucional del servicio ciudadano (OCDE, 2023). La ética en la gestión pública se vuelve, entonces, una función de protección de derechos fundamentales, especialmente en programas vinculados con bienestar social y apoyo a poblaciones vulnerables. La ausencia de coherencia moral por parte de los líderes se traduce en pérdida de credibilidad institucional, cinismo laboral y reducción del compromiso hacia la misión social de la organización (Borrelli et al., 2023).

Investigaciones empíricas han demostrado que el liderazgo ético fortalece la motivación pro-social del personal, modificando la relación con el trabajo desde una lógica de cumplimiento mínimo hacia una perspectiva vocacional orientada a la ciudadanía (Gwamanda & Mahembe, 2023). En ese vínculo, el líder opera como un agente de sentido, contribuyendo a que los trabajadores otorguen significado moral a sus responsabilidades diarias (Kim, 2023). La conducta moral visible del líder permite que los empleados identifiquen lo que es aceptable y lo que no lo es en su contexto laboral, reduciendo ambigüedades éticas y riesgos de desviación (Naeem et al., 2020).

Dada su naturaleza aplicada, el liderazgo ético involucra simultáneamente dimensiones conductuales, cognitivas y afectivas. Estas se encuentran orientadas por la justicia, la integridad, la ejemplaridad y la responsabilidad pública, todos ellos elementos que favorecen relaciones laborales más humanas y deliberativas (Kuenzi et al., 2020). Además, el liderazgo ético no se limita al comportamiento directo del líder, sino que incluye la capacidad de construir estándares institucionales que trascienden a la persona y se integran a la cultura de la organización (Kaptein, 2021).

Dimensiones asociadas al comportamiento ético del líder

Tomando como referencia conceptual el ELS (Ethical Leadership Scale), pero sin reproducir su formulación textual original, las dimensiones que integran el liderazgo ético pueden describirse del siguiente modo:

a) Justicia y trato imparcial

La justicia se entiende como una actuación imparcial, donde los miembros perciben que sus aportes son evaluados según criterios transparentes y equitativos (Freirem & Pinto, 2022). La evidencia empírica confirma que la percepción de justicia directiva genera confianza afectiva, incrementa la identificación organizacional y reduce comportamientos disfuncionales (Ansong et al., 2024). En instituciones públicas, esta dimensión está asociada con la credibilidad del Estado como garante del principio de igualdad ante la ley (SERVIR, 2023).

b) Integridad coherente con valores institucionales

La integridad implica consistencia entre las decisiones del líder y los principios declarados de la organización (Grobler & Joubert, 2020). La ausencia de integridad genera contradicciones culturales que pueden derivar en desgaste moral y desafección del talento humano (Borrelli et al., 2023). Esto es crítico en entidades públicas donde el propósito del trabajo está íntimamente conectado con la protección de derechos sociales y la erradicación de desigualdades (OCDE, 2023).

c) Ejemplaridad como referente moral

El rol ejemplar del líder actúa como un modelo conductual que orienta comportamientos mediante aprendizaje social (Bandura, 1986; citado en Junaidi, 2024). El seguimiento del ejemplo moral constituye una de las rutas explicativas del compromiso laboral y de la disposición a denunciar irregularidades institucionales (Potipiroon & Wongpreedee, 2021).

d) Responsabilidad en la toma de decisiones orientadas al ciudadano

Esta dimensión apunta al impacto social de las decisiones. La responsabilidad ética se define como la consideración del bienestar colectivo en la selección de alternativas institucionales (Burhan et al., 2023). En programas públicos de intervención social, la responsabilidad moral se traduce en decisiones centradas en poblaciones vulnerables y en mecanismos de rendición de cuentas (Cano et al., 2024).

e) Comunicación de expectativas éticas al equipo

El liderazgo ético requiere una comunicación clara de los valores y comportamientos esperados, ya que la ética se refuerza mediante guías explícitas que orientan la acción en zonas de ambigüedad (Özkan, 2025). Un líder que comunica con claridad las expectativas morales reduce incertidumbre y potencia un clima ético fuerte, donde el personal siente respaldo para actuar de forma correcta incluso bajo presión (Jimmy, 2025).

Conceptos asociados al liderazgo ético

Influencia ética

La influencia ética describe la capacidad de los líderes para incidir en las decisiones y emociones del personal sin recurrir a mecanismos coercitivos, sino mediante persuasión moral (Islam et al., 2024). Esta forma de autoridad se fundamenta en la credibilidad, que opera como una fuente de poder relacional (Fuller, 2021).

Credibilidad directiva

La credibilidad se vincula con la percepción de que la autoridad es confiable y coherente en su comportamiento (Hassan et al., 2023). En el ámbito público, este

componente se constituye como pilar de la legitimidad y del respeto a la normatividad, especialmente en contextos sujetos a interdependencias políticas (Ramajoe et al., 2024).

Visibilidad de la conducta ética

La visibilidad implica que los comportamientos éticos del líder son observables, explícitos y consistentes (Elkhweildi et al., 2025). Sin una conducta perceptible, los valores quedan como declaraciones retóricas sin impacto real en la conducta del personal (Santiago et al., 2025).

Cuidado por el bienestar de las personas

El compromiso moral del liderazgo incluye el reconocimiento de las necesidades del personal, así como el monitoreo de condiciones que afectan su salud psicológica y motivación (Rasool et al., 2021). En el sector público, el cuidado también se asocia con el reconocimiento simbólico de la dignidad del trabajador al servicio de la nación (OCDE, 2023).

2.3.2 Work Engagement

El concepto de *work engagement* ha evolucionado hasta convertirse en una de las variables centrales para comprender el comportamiento humano en las organizaciones. Se define como un estado psicológico positivo, persistente y autorregulado que se manifiesta mediante altos niveles de energía, entusiasmo y profunda concentración en las actividades laborales (Schaufeli, 2021). Esta experiencia subjetiva trasciende la satisfacción laboral tradicional, puesto que involucra una vinculación emocional intensa entre la persona y su rol profesional (Neuber et al., 2022). En consecuencia, el *engagement* permite explicar por qué algunos trabajadores mantienen un desempeño sobresaliente incluso ante condiciones de presión o escasez de recursos, algo que resulta especialmente relevante en instituciones que operan para el bienestar público.

Los estudios más recientes destacan que el *work engagement* representa una forma de bienestar energético-motivacional, donde la labor se interpreta no solo como una obligación contractual sino como una actividad dotada de sentido y valor social (Jnaneswar & Ranjit, 2023). Esta dimensión simbólica es crítica en el sector público, donde el desempeño se orienta a la protección de derechos y la mejora de la calidad de

vida de la ciudadanía (Ramajoe et al., 2024). Cuando un trabajador público experimenta *engagement*, se incrementa la voluntad de servir a la comunidad y la disposición a superar las barreras burocráticas cotidianas (Gwamanda & Mahembe, 2023). Esta participación contribuye al fortalecimiento de la legitimidad institucional, un elemento fundamental para la gobernanza democrática y para la sostenibilidad de programas sociales en países como el Perú (OCDE, 2023).

Concepto central: estado motivacional al servicio ciudadano

La literatura internacional describe al *work engagement* como una condición motivacional centrada en el optimismo, la resiliencia y la internalización del propósito institucional (Ansong et al., 2024). Su estructura se apoya en el Modelo Recursos-Demandas Laborales (JD-R), el cual sostiene que las personas se comprometen con su trabajo cuando perciben disponibilidad de recursos que les permiten afrontar las demandas que plantea su entorno organizacional (Schaufeli, 2021). Dichos recursos pueden ser sociales, como apoyo del líder; estructurales, como autonomía; o psicológicos, como autoeficacia (Jnaneswar & Ranjit, 2023).

En entidades estatales, este constructo adquiere un rol más profundo: potencia el vínculo moral de los trabajadores con el valor público, reforzando su identidad profesional como garantes del bienestar social (Hassan et al., 2023). Esa identidad influye en el orgullo institucional y se convierte en una motivación sostenible para cuidar la calidad del servicio, en especial cuando se trabaja con población vulnerable (Cano et al., 2024). Es decir, el *engagement* no se limita a “hacer la tarea”, sino que promueve una conexión emocional con el impacto social del esfuerzo cotidiano.

De acuerdo con calidad de medición internacional, la forma más utilizada para evaluar el constructo es el *Utrecht Work Engagement Scale* en su versión abreviada de 9 ítems (UWES-9), el cual identifica tres dimensiones fundamentales: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2021).

Dimensiones del Engagement según UWES-9

1. Vigor: energía sostenida y resiliencia en el trabajo

El vigor se refiere al nivel de fuerza y resistencia física y mental que las personas aplican a sus tareas laborales de forma sostenida (Neuber et al., 2022). Los trabajadores con altos niveles de vigor no solo muestran entusiasmo momentáneo, sino que son capaces de persistir frente a la adversidad y recuperarse del desgaste diario. En el sector público, esta capacidad resulta indispensable en actividades con alta carga emocional, como intervención social, atención en salud o servicios de emergencia (May et al., 2025).

Investigaciones han demostrado que los líderes pueden potenciar el vigor promoviendo seguridad psicológica, reconocimiento y acceso a recursos tangibles que permiten realizar adecuadamente el trabajo (Islam et al., 2024). La ausencia de tales condiciones tiende a conducir a agotamiento, cinismo y sensación de estancamiento profesional (Rasool et al., 2021). Por ello, el vigor constituye una medida crítica del bienestar organizacional, que refleja simultáneamente la fortaleza y la resiliencia institucional.

2. Dedicación: entusiasmo e identificación con el rol público

La dedicación expresa el nivel de significado que el trabajador atribuye a lo que hace, así como la intensidad de orgullo, inspiración y sentido de contribución que experimenta (Jnaneswar & Ranjit, 2023). Como resultado, las personas con altos niveles de dedicación se muestran entusiasmadas con su labor y sienten que su esfuerzo representa una diferencia para otros (Ansong et al., 2024).

En el caso de servicios estatales, la dedicación se vincula estrechamente con el concepto de vocación de servicio público, que refleja la motivación interna por ayudar al ciudadano y contribuir al desarrollo de la sociedad (Santiago et al., 2025). Este tipo de motivación se refuerza cuando existe coherencia entre los valores institucionales declarados y los comportamientos observados, construido mediante un entorno ético visible y consistente (Ramajoe et al., 2024). Es decir, los empleados se dedican

intensamente cuando sienten que trabajan en una organización que respeta al ciudadano y que les permite cumplir con un rol significativo en su comunidad.

3. Absorción: concentración en tareas con impacto social

La absorción se define como la profunda inmersión en el trabajo, donde la persona experimenta concentración total y una sensación subjetiva de que el tiempo transcurre con fluidez (Neuber et al., 2022). Este componente refleja el grado de enfoque cognitivo y satisfacción intrínseca asociado a las tareas que se realizan, y suele darse en funciones que ofrecen retos estimulantes o impacto social directo.

En el contexto estatal, la absorción puede verse influenciada por factores estructurales como la sobrecarga administrativa, la falta de reconocimiento o los procesos burocráticos que limitan la autonomía (OCDE, 2023). Estos obstáculos afectan la motivación, pueden generar frustración y reducir la sensación de eficacia en la atención a la ciudadanía. Por ello, un ambiente institucional que favorezca la transparencia, la confianza y el acceso a recursos relacionales es un elemento decisivo para mantener la capacidad de concentración en tareas críticas (Eluwole et al., 2022).

Conceptos relacionados con el Work Engagement

Bienestar energético-motivacional

El *engagement* se considera un indicador avanzado del bienestar laboral, particularmente en términos de energía, entusiasmo y satisfacción funcional con las tareas cotidianas (Schaufeli, 2021). Esta condición representa un enfoque positivo del trabajo que contrasta con fenómenos como la fatiga, la desmotivación y el burnout (Rasool et al., 2021). Su estudio ha permitido comprender que la salud del trabajador no es únicamente la ausencia de enfermedad, sino un estado activo de vitalidad psicológica.

En el sector público, mantener bienestar energético-motivacional es crucial porque se trabaja en contextos donde el contacto con necesidades sociales intensifica el desgaste moral (Borrelli et al., 2023). Sin este bienestar, la prestación de servicios puede tornarse mecánica y deshumanizada, afectando a los grupos sociales más frágiles.

Vinculación afectiva con el rol público

La vinculación afectiva surge cuando el empleado desarrolla una relación emocional con su función institucional que trasciende la transacción contractual (Hassan et al., 2023). En lugar de trabajar únicamente por cumplimiento o salario, la persona se siente parte del propósito gubernamental. Esta forma de compromiso está vinculada a la percepción de que la labor tiene una repercusión directa en el bienestar de la ciudadanía (Gwamanda & Mahembe, 2023). Esta vinculación genera actitudes prosociales orientadas a atender con empatía, informar con transparencia y resolver necesidades emergentes sin caer en rigideces burocráticas (Cano et al., 2024).

Propósito profesional en la administración pública

El *engagement* se refuerza cuando el rol profesional se interpreta como un espacio para alcanzar metas con valor social, donde los logros personales se alinean con la misión del Estado (Ramajoe et al., 2024). Por ello, la construcción del propósito se vincula con el reconocimiento simbólico del aporte de cada trabajador a la mejora social (OCDE, 2023). Un propósito claro y éticamente sustentado actúa como fuente de resiliencia moral frente a contextos de precarización laboral o presión política (Eluwole et al., 2022).

Engagement y sistema de integridad pública

Estudios recientes plantean que el compromiso laboral en el sector público puede convertirse tanto en un facilitador como en un riesgo según el entorno institucional en el que se desarrolla (Borrelli et al., 2023). Cuando existe coherencia ética, el *engagement* se traduce en mayor responsabilidad, innovación y estándares de excelencia en la atención al ciudadano (Islam et al., 2024). Sin embargo, cuando el clima ético es deficiente, la energía motivacional puede derivar en sobre involucramiento y desgaste emocional, conocido como *engagement* paradójico (Rasool et al., 2021). Esto refuerza la necesidad de comprender al *engagement* no como recurso ilimitado, sino como un fenómeno que requiere protección moral, especialmente en instituciones donde el contacto con el sufrimiento social es cotidiano.

En Perú, el contexto en el que operan entidades como los programas sociales del MIDIS o servicios de protección a mujeres víctimas de violencia se caracteriza por demandas ciudadanas crecientes, limitaciones presupuestarias y casos recurrentes de inestabilidad institucional (SERVIR, 2023). Dichas condiciones convierten al *engagement* en un determinante crítico del éxito gubernamental, pues el desánimo del personal afecta directamente la continuidad y calidad de los servicios.

2.3.3 Clima Ético Organizacional

El clima ético organizacional se concibe como la percepción compartida que desarrollan los miembros de una institución respecto a los valores, reglas morales y expectativas de conducta que guían el comportamiento en el entorno laboral (Kuenzi et al., 2020). Esta percepción no se deriva únicamente de documentos formales o códigos escritos, sino de la experiencia cotidiana frente a decisiones, relaciones jerárquicas y prácticas de gestión que, en conjunto, permiten o restringen el ejercicio de acciones moralmente aceptables (Freirem & Pinto, 2022). En organizaciones públicas, el clima ético constituye un elemento estructural para el cumplimiento de la misión estatal y para la protección de la integridad del servicio que se brinda a la ciudadanía (Ramajoe et al., 2024). La calidad del clima ético influye en el compromiso, la confianza en el liderazgo y la satisfacción profesional, lo que a su vez repercute en la credibilidad gubernamental (Hassan et al., 2023).

Kaptein (2008) propuso el Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (*Corporate Ethical Virtues – CEV*), el cual sostiene que un clima ético sólido emerge cuando la organización promueve condiciones que permiten actuar con integridad, protegen el comportamiento responsable y desalientan prácticas contrarias a los valores institucionales. Investigaciones recientes han confirmado la utilidad del modelo como marco para diagnosticar la salud ética de entornos laborales diversos, incluyendo instituciones estatales (Grobler & Joubert, 2020; Eluwole et al., 2022). Esta aproximación es especialmente pertinente en sectores donde el impacto de las decisiones organizacionales trasciende el espacio interno y afecta derechos fundamentales, como sucede en los servicios públicos en Perú (OCDE, 2023).

La percepción del clima ético no se forma únicamente desde el razonamiento individual, sino mediante procesos sociales en los que se observan recompensas, castigos, espacios de diálogo y la manera en que los líderes administran la justicia (Naeem et al., 2020). Por ello, el clima ético actúa como un marco normativo psicológico que legitima ciertos comportamientos y desalienta otros, influyendo tanto en decisiones administrativas como en la relación con los usuarios del servicio estatal (Potipiroon & Wongpreedee, 2021). Dentro de esta perspectiva, las siete virtudes propuestas por Kaptein resultan relevantes para la gestión pública.

Claridad ética en normas y misión institucional

La claridad implica que las normas y expectativas morales estén claramente comunicadas, accesibles y comprensibles para todos los trabajadores (Kaptein, 2008). En instituciones donde las reglas son ambiguas, las decisiones tienden a basarse en criterios individuales o influencias externas, dando lugar a inconsistencias en el trato hacia la ciudadanía (OCDE, 2023). Investigaciones han demostrado que la claridad en la orientación ética se relaciona con mayor identificación organizacional y menores comportamientos desviados (Ganji et al., 2021). Desde una perspectiva pública, la claridad también exige que la misión institucional se traduzca en directrices aplicables para el personal, especialmente en los servicios sociales donde se deben conciliar criterios técnicos, sensibilidad social y respeto a derechos humanos (Cano et al., 2024).

La claridad ética permite que los trabajadores comprendan cómo su desempeño contribuye al cumplimiento de la integridad del Estado y al fortalecimiento de la confianza de la ciudadanía (Zahari et al., 2024). Esto es esencial en el Perú, donde la percepción social frente al aparato estatal se encuentra afectada por casos reiterados de corrupción y mala gestión (SERVIR, 2023).

Congruencia del liderazgo y supervisión

El clima ético se ve profundamente influenciado por la conducta de líderes y supervisores, quienes representan la autoridad moral en el entorno laboral (Grobler & Joubert, 2020). Cuando las decisiones directivas son coherentes con los valores declarados institucionalmente, los trabajadores interiorizan ese alineamiento como estándar de conducta aceptable (Burhan et al., 2023). La falta de congruencia genera

desconfianza, cinismo laboral y cuestionamientos hacia la legitimidad de la gestión pública (Santiago et al., 2025).

La literatura sostiene que la congruencia ética del liderazgo opera como un mecanismo central de modelamiento social y se convierte en predictor de conductas prosociales y compromiso laboral (Islam et al., 2024). Los líderes que protegen la transparencia y la justicia en la administración del talento público fortalecen el honor moral de la institución, evitando prácticas informales que afecten el derecho ciudadano a la igualdad de trato (Hassan et al., 2023).

Factibilidad moral: disponibilidad de recursos para actuar éticamente

La factibilidad refleja si los trabajadores cuentan con tiempo, recursos y apoyo estructural suficiente para tomar decisiones alineadas con los valores institucionales (Kaptein, 2008). El clima ético se deteriora cuando los roles organizacionales exigen resultados a cualquier costo o cuando los objetivos asignados son incompatibles con la ética del servicio público (Rasool et al., 2021). Esto ocurre, por ejemplo, cuando la presión política o presupuestaria condiciona la calidad de las intervenciones sociales, colocando al personal en situaciones de conflicto moral (Borrelli et al., 2023).

En el sector público peruano, la factibilidad se vuelve especialmente sensible debido a la alta carga administrativa en programas sociales, la falta de personal especializado y la temporalidad de contratos bajo el régimen CAS, que puede incentivar decisiones orientadas al desempeño individual más que al beneficio ciudadano (SERVIR, 2023). Proveer recursos y capacitación ética reduce los dilemas cotidianos y mejora la atención a usuarios vulnerables (Ramajoe et al., 2024).

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia implica que los procesos internos sean visibles y que las decisiones relevantes puedan ser explicadas y rastreadas (OCDE, 2023). Esto reduce la probabilidad de corrupción, favoritismos o arbitrariedades en las interacciones laborales (Sidal & Akbaba, 2023). La rendición de cuentas genera un mecanismo de control moral que refuerza la responsabilidad hacia la ciudadanía, recordando que la autoridad deriva de un mandato democrático (Zahari et al., 2024).

Investigaciones internacionales han demostrado que la transparencia institucional se asocia con niveles superiores de confianza y comportamientos de ciudadanía organizacional en servicios estatales (Eluwole et al., 2022). Este elemento también promueve seguridad emocional, ya que disminuye la incertidumbre respecto al futuro laboral y la forma en que se evalúan los resultados (Hsieh et al., 2023).

Espacios para el diálogo y reflexión ética

La organización ética promueve conversaciones en las que se puede discutir dilemas morales sin temor a represalias, fomentando la deliberación colectiva en torno a la justicia y el respeto (Freirem & Pinto, 2022). El diálogo ético fortalece la autonomía moral, pues permite que los servidores públicos elaboren juicios responsables sustentados en principios y no en la obediencia ciega a la jerarquía (Angelos et al., 2021).

Estudios recientes sostienen que la deliberación ética mejora la motivación pública y contribuye al *engagement*, al hacer visible la finalidad social del esfuerzo personal (Gwamanda & Mahembe, 2023). En el caso peruano, donde la cultura institucional suele estar marcada por estructuras verticales, la implementación de espacios deliberativos favorecería la construcción de una identidad pública basada en integridad, solidaridad y lucha contra la violencia estructural que afecta a grupos vulnerables (Cano et al., 2024).

Sanciones ante conductas indebidas

La existencia de mecanismos disciplinarios justos y aplicados sin sesgo constituye una señal clave para comprender la coherencia ética institucional (Kaptein, 2008). Investigaciones recientes señalan que las sanciones promueven la internalización de la norma y el respeto por el proceso de rendición de cuentas (Ganji et al., 2021). Cuando las transgresiones son toleradas o negociadas políticamente, se instala una cultura permisiva que debilita la eficacia administrativa y erosiona la confianza ciudadana (Borrelli et al., 2023).

El personal público interpreta la aplicación imparcial de sanciones como indicador de equidad en el trato interno, lo cual contribuye a la motivación y al sentido

colectivo de justicia organizacional (Sidal & Akbaba, 2023). Es indudable que las sanciones no solo tienen un efecto correctivo, sino preventivo frente a actos que vulneran estándares profesionales en servicios destinados a poblaciones vulnerables, como el sistema de protección social peruano (SERVIR, 2023).

Integridad sistémica o viabilidad moral

La integridad sistémica se refiere al nivel de coherencia entre las diferentes áreas, procesos y decisiones institucionales en torno a los valores públicos (Kaptein, 2008). Las organizaciones pueden tener códigos éticos elaborados y excelentes líderes en algunas áreas, pero perder legitimidad si existen sectores donde predomina la impunidad o prácticas clientelares (OCDE, 2023). La investigación evidencia que las brechas entre discurso y realidad constituyen uno de los nocivos generadores del cinismo organizacional y el resentimiento laboral (Santiago et al., 2025).

Cuando la integridad es sistémica, los trabajadores perciben que la institución entera protege la ética como un fin en sí mismo y no como herramienta reputacional (Zahari et al., 2024). Un sistema ético robusto deriva en acciones consistentes que permiten garantizar el acceso equitativo a servicios públicos, reduciendo la desigualdad y fortaleciendo la justicia social.

Conceptos asociados al clima ético

Seguridad psicológica

La seguridad psicológica es el juicio del trabajador respecto a si es posible actuar con honestidad, expresar preocupaciones y denunciar irregularidades sin temor a represalias (Enwereuzor et al., 2020). Esta percepción resulta clave para evitar silencios cómplices que perpetúan la corrupción o negligencia en el Estado. En instituciones donde el personal se siente protegido para hablar, las decisiones se enriquecen, se mejora la calidad del servicio y se previenen daños a los ciudadanos (Potipiroon & Wongpreedee, 2021).

Cultura de servicio ciudadano

El clima ético también se relaciona con la interiorización de una cultura orientada al usuario, donde la ciudadanía es reconocida como sujeto de derechos y no como

beneficiario pasivo (Ramajoe et al., 2024). Esta orientación se fortalece cuando la organización crea condiciones que permiten prestar atención digna, informada y empática en todos los niveles de gestión estatal (Cano et al., 2024).

Confianza institucional

La confianza constituye un resultado crítico del clima ético, pues determina la credibilidad de la autoridad ante trabajadores y usuarios (Hassan et al., 2023). Cuando los servidores perciben justicia y coherencia en la gestión interna, incrementan su compromiso y están dispuestos a tomar decisiones orientadas al bien común (Grobler & Joubert, 2020). La desconfianza, por el contrario, conduce a despersonalización, ausentismo y rotación, afectando la estabilidad del servicio estatal (Borrelli et al., 2023).

La construcción de confianza institucional es particularmente compleja en Estados latinoamericanos, donde persisten escándalos de corrupción y cuestionamientos al uso de fondos públicos (OCDE, 2023). Para modificar esa percepción, la ética debe convertirse en estándar operativo diario, no solo en declaración normativa (SERVIR, 2023).

2.3.4 Conceptos transversales del modelo de investigación

En el desarrollo de un modelo comprensivo que vincula el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *engagement* laboral en instituciones públicas, es imprescindible incorporar una serie de conceptos que atraviesan y conectan estas variables. Estos conceptos transversales dan soporte semántico y explicativo a las hipótesis y al papel moderador propuesto. En este caso, el clima ético organizacional como variable moderadora. A continuación, se presentan y articulan los conceptos fundamentales: integridad pública; compromiso institucional; modelo de moderación (variable moderadora); recursos y demandas laborales (versión conceptual del modelo JD-R); conducta organizacional ética; seguridad psicológica como mecanismo psicológico; ciudadanía organizacional en el sector público; y propósito y legitimidad social del servicio estatal.

Integridad pública

La integridad pública se define como la actuación coherente, con valores, principios y normas que promueven y protegen el desempeño ético de la función pública, de modo que los poderes y recursos confiados al Estado se destinen al interés general (Defensoría del Pueblo, s.f).

Dicho de otro modo, no basta con que exista un marco normativo, sino que la conducta de los colaboradores y de los directivos debe reflejar una adhesión auténtica a principios morales, como la transparencia, la responsabilidad y la justicia. En el contexto peruano, las políticas institucionales han hecho de la integridad pública un componente crítico de la gobernanza, a fin de restaurar la confianza ciudadana y asegurar que el servicio público sea verdaderamente orientado al ciudadano (OCDE, 2023).

En este estudio, la integridad pública se considera un antecedente estructural que habilita el efecto del liderazgo ético y del clima ético sobre el *engagement*. Es decir, cuando una institución estatal demuestra integridad pública como parte de su base operativa, los recursos motivacionales provenientes del liderazgo ético tienen mayor potencial de activarse, y el clima ético organizacional se construye desde una base sólida de coherencia institucional.

Compromiso institucional

El compromiso institucional puede entenderse como la vinculación afectiva, normativa y de continuidad que un colaborador siente hacia su organización, lo que incluye la identificación con su misión y valores (Ahmad et al., 2023). Este tipo de compromiso va más allá de la satisfacción laboral para implicar una voluntad de permanecer y de contribuir al éxito de la institución, aun en condiciones adversas. En el sector público, esa voluntad se encuentra enlazada con la misión de servicio a la ciudadanía, por lo que el compromiso institucional adquiere una dimensión ética: se trata de ser parte de la consolidación del bien común (Ramajoe et al., 2024).

En el modelo que aquí se propone, el compromiso institucional opera como parte del mecanismo explicativo: el liderazgo ético fomenta el compromiso a través de conductas morales visibles; el clima ético lo refuerza al legitimar la actuación ética; y el

engagement se manifiesta cuando ese compromiso emerge en acción sostenida. Así, el compromiso institucional actúa como puente entre la dirección ética y el desempeño comprometido del personal.

Modelo de moderación (variable moderadora)

El concepto de moderación en investigación implica que la fuerza o dirección de la relación entre una variable independiente y una variable dependiente cambia según el nivel de otra variable (la variable moderadora) (Hayes, 2018). En el marco de este estudio, el clima ético organizacional se plantea como moderador entre el liderazgo ético (independiente) y el *work engagement* (dependiente). Es decir, se espera que la relación entre liderazgo ético y *engagement* sea más fuerte cuando el clima ético es alto, y más débil cuando el clima es bajo.

Esta formulación permite capturar la complejidad contextual de la función pública: no basta con tener líderes éticos, sino que su impacto dependerá de si el entorno institucional respalda y refuerza comportamientos y decisiones éticas. Así, el modelo de moderación ayuda a explicar por qué en dos instituciones públicas con similar liderazgo ético puede observarse diferente nivel de *engagement* laboral.

Recursos y demandas laborales (Modelo JD-R – versión conceptual)

El Modelo de Recursos–Demandas Laborales (JD-R) propone que los trabajadores experimentan altas tasas de *engagement* cuando los recursos laborales (ej., apoyo del líder, autonomía, desarrollo) superan o permiten afrontar las demandas laborales (ej., carga de trabajo, presión de tiempo, conflictos) (Neuber et al., 2022). En el contexto estatal, estas demandas pueden incluir la atención a población vulnerable, rutinas burocráticas, inestabilidad contractual o dilemas éticos. Los recursos, por su parte, pueden derivar del liderazgo ético (que proporciona justicia, integridad y del clima ético organizacional) que garantiza claridad, factibilidad y apoyo moral.

En este estudio, el liderazgo ético se conceptualiza como fuente de recursos motivacionales (Ansong et al., 2024) que potencian el *engagement* laboral. Las demandas laborales representan las tensiones típicas del servicio público peruano (temporalidad, sobrecarga, expectativas ciudadanas), y el clima ético actúa como

moderador porque regula si esos recursos se traducen efectivamente en *engagement*. Esta integración entre JD-R, liderazgo y clima éticos amplía el marco explicativo, incorporando tanto los factores individuales como los organizacionales y contextuales.

Conducta organizacional ética

La conducta organizacional ética refiere al conjunto de comportamientos individuales y colectivos en la organización que cumplen con normas morales, exhiben justicia y preservan la dignidad del trabajador y del usuario (Kuenzi et al., 2020). Incluye acciones tales como denunciar irregularidades, colaborar voluntariamente, cumplir procedimientos correctamente y promover la equidad en la atención al ciudadano.

Desde esta óptica, el liderazgo y el clima éticos organizacional influyen directamente sobre la conducta ética. Cuando los líderes muestran integridad y el clima respalda estas conductas, los colaboradores se sienten motivados y habilitados para actuar éticamente, lo cual alimenta el compromiso institucional y el *engagement* (Freirem & Pinto, 2022). En el sector público peruano, la conducta organizacional ética es un mecanismo central para asegurar que los servicios estatales respondan a estándares morales elevados y no solo a requerimientos administrativos (OCDE, 2023).

Seguridad psicológica como mecanismo psicológico

La seguridad psicológica se entiende como la creencia compartida de que el equipo o la organización permite la exposición de ideas, la experimentación, los errores honestos y el planteamiento de preocupaciones sin riesgo de represalias (Edmondson, 1999; citado en Enwereuzor et al., 2020). Esta condición es esencial para que los recursos motivacionales generados por el liderazgo ético se activen plenamente: si el colaborador teme sanción social o formal por cuestionar procedimientos o proponer cambios, esos recursos quedan bloqueados.

En el ámbito público, donde las jerarquías y las relaciones de poder pueden inhibir la expresión libre de inquietudes, la seguridad psicológica resulta fundamental para que el personal se sienta capacitado para actuar conforme a valores y denunciar prácticas contrarias a la ética (Potipiroon & Wongpreedee, 2021). En el modelo de

investigación, esta variable actúa como un mecanismo intermedio, explicando cómo el efecto del liderazgo ético y del clima ético se traduce en *engagement*: sin seguridad psicológica, los recursos y las condiciones pueden no materializarse en compromiso real.

Ciudadanía organizacional en el sector público

La ciudadanía organizacional refiere a comportamientos discrecionales positivos que los colaboradores realizan en beneficio de la organización, del resto del personal o de la comunidad, sin que necesariamente sean parte de sus responsabilidades formales (Van Dyne & Pierce, 2004; citado en Ramajoe et al., 2024). En el contexto del servicio público, esta conducta adquiere una dimensión adicional: la orientación al ciudadano, la transparencia con el usuario y la voluntad de superar barreras en beneficio del interés general.

El liderazgo y el clima éticos organizacional crean el entorno propicio para que surja ciudadanía organizacional: cuando se percibe justicia, coherencia y respaldo institucional, los servidores se sienten motivados a ir más allá del mínimo contractual (Gwamanda & Mahembe, 2023). De este modo, el *engagement* no solo se traduce en rendimiento laboral, sino en servicio público sensible y responsable, lo cual fortalece la legitimidad estatal.

Propósito y legitimidad social del servicio estatal

Finalmente, el propósito profesional y la legitimidad social del servicio estatal constituyen el marco más amplio en el que se inscribe este modelo de investigación. El propósito profesional alude al sentido y valor que la persona atribuye a su trabajo al servicio de la ciudadanía (Kim, 2023). La legitimidad social del servicio estatal se refiere al reconocimiento y respaldo que la ciudadanía otorga a la institución pública, en tanto percibe que esta actúa conforme al bien común (Hassan et al., 2023).

En el sector público peruano, donde los niveles de confianza ciudadana han sido históricamente bajos, el fortalecimiento del propósito profesional y de la legitimidad institucional es clave para revertir el deterioro de la función pública (OCDE, 2023). Cuando el liderazgo ético, el clima ético y el *engagement* se articulan correctamente, se imprime un carácter transformador al servicio estatal: ya no solo cumple tareas, sino que

genera valor público. En esta lógica, el compromiso laboral se convierte en un mecanismo simbólico que refuerza la credibilidad estatal y la vinculación con la ciudadanía.

Con estos conceptos transversales se construye un andamiaje teórico sólido que hace posible establecer las hipótesis del estudio y justificar la inclusión de la variable moderadora (clima ético organizacional). Además, estos conceptos alimentan el diseño del instrumento y la interpretación de los resultados en el contexto de las instituciones públicas peruanas seleccionadas para este análisis.

2.4 Marco Contextual

2.4.1 Contexto público peruano

En el Perú contemporáneo, la necesidad de estrategias de integridad robustas se ha vuelto una prioridad ineludible para fortalecer la gestión estatal y recuperar la confianza ciudadana. La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) han articulado marcos de política que buscan institucionalizar la conducta ética en el sector público, en línea con los estándares de la *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE) en materia de integridad y transparencia (OCDE, 2024). Estas estrategias contemplan la creación de unidades especializadas, como la Secretaría de Integridad Pública, la promoción de modelos de integridad en ministerios y entidades estatales, y la adopción de sistemas de declaración de intereses y auditoría interna (OCDE, 2024).

Un ejemplo concreto es la elaboración del “Modelo de Integridad Pública”, impulsado por la PCM, que establece responsabilidades, mecanismos de seguimiento y líneas de acción para prevenir la corrupción en todas las entidades del sector público. Este modelo refleja un viraje institucional hacia la comprensión de la integridad como un componente estructural de la gobernanza, más allá de actuaciones reactivas ante escándalos (OCDE, 2024). SERVIR, por su parte, ha priorizado la ética del servidor público mediante lineamientos de conducta, promoción del liderazgo ético y fortalecimiento del sistema de mérito en la carrera pública (SERVIR, 2023).

A pesar de estas reformas, la percepción social sobre la corrupción y la legitimidad del Estado continúa siendo severamente desafiante. Según el informe de la OCDE (2023), el Perú presenta niveles elevados de corrupción percibida en comparación con sus pares latinoamericanos, junto a un retroceso en la eficacia de los sistemas de control estatal. La misma publicación señala que gran parte de la población considera que solo unos pocos grupos de poder controlan las decisiones gubernamentales, lo cual mina la credibilidad institucional (OCDE, 2023). Datos de organizaciones como *Transparency International* muestran que el país obtuvo una puntuación de 31 sobre 100 en su Índice de Percepción de la Corrupción, ubicándose en el puesto 127 de 180 naciones (Transparency International, 2024).

Las implicaciones de esta percepción negativa son múltiples. En primer lugar, condicionan la motivación del servidor público, quien puede interpretar la acción institucional como desconectada de los valores sociales o como funcional a redes informales de poder. En segundo lugar, esa percepción afecta la disposición ciudadana a colaborar con el Estado, reduciendo la legitimidad del servicio público. Estudios en el ámbito regional han documentado que hasta un 60 % de los ciudadanos de gobiernos regionales califican como “mala” o “muy mala” la labor de la administración en la lucha contra la corrupción (OCDE, 2021).

En paralelo, las demandas ciudadanas y la presión social hacia el Estado se han intensificado de manera significativa en los últimos años. Los movimientos sociales y la opinión pública exigen transparencia, resultados efectivos y rendición de cuentas, especialmente en servicios vinculados a poblaciones vulnerables. Por ejemplo, programas del ámbito social del Estado peruano operan en contextos de alta exigencia moral: los ciudadanos esperan que los servidores actúen con integridad, responsabilidad y compromiso, no solo con eficiencia (Cano et al., 2024). Esta presión social se traduce tanto en escrutinio público como en exigencias de innovación institucional, creando un entorno donde el liderazgo ético y el clima organizacional adquieren mayor relevancia para movilizar al recurso humano hacia el servicio ciudadano.

El escenario peruano se caracteriza también por una tensión entre la estructura normativa y la realidad operativa. Si bien las estrategias de integridad están formalmente instaladas, su implementación enfrenta barreras como la falta de recursos, la burocracia, la inestabilidad laboral bajo contratos temporales (régimen CAS) y la presencia de exigencias políticas que afectan la autonomía institucional (OCDE, 2024). Estas condiciones generan un entorno complejo para los servidores públicos: por un lado, una exigencia creciente de transparencia; por otro, condiciones de trabajo que dificultan sostener el compromiso ético sin el respaldo institucional adecuado.

Desde la perspectiva del modelo de investigación que se plantea, este contexto adquiere relevancia doble. Primero, porque el liderazgo ético debe activarse en entornos donde la integridad pública es demandada socialmente; segundo, porque el clima ético organizacional (como factor moderador) se verá condicionado por la presión ciudadana,

la visibilidad de la corrupción y la capacidad del Estado para responder con coherencia. En otras palabras, el contexto público peruano no solo es el escenario de aplicación, sino que estructura las dinámicas que conectan liderazgo, clima y compromiso laboral.

Más aún, la legitimidad social del servicio estatal en el Perú está en juego. Cuando los ciudadanos perciben que la gestión pública actúa según principios éticos y que sus demandas de justicia y equidad son atendidas, la confianza en las instituciones aumenta, lo que repercute de forma favorable en la motivación del personal (Hassan et al., 2023). Por el contrario, un déficit de legitimidad genera desapego, cinismo organizacional e incremento de conductas defensivas en lugar de compromiso auténtico.

En este marco, las estrategias de integridad, la percepción de corrupción y la presión social constituyen ejes que configuran el entorno institucional del sector público peruano. Entender esta configuración es clave para interpretar la influencia del liderazgo ético, la formación del clima ético y la generación de *engagement* laboral. Este análisis contextual permite reconocer que los recursos motivacionales internos (liderazgo ético) y las condiciones institucionales (clima ético) interactúan con expectativas sociales externas y percepciones públicas, generando un efecto relevante en el compromiso de los servidores públicos hacia la ciudadanía.

2.4.2 Instituciones objeto de estudio

Dentro de este estudio se han seleccionado dos instituciones públicas de carácter nacional que operan en el ámbito social del Perú y que presentan una combinación relevante de misión pública, exposición ética y oportunidad para analizar el modelo de investigación: el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar - Warmi Ñan. A continuación, se describe su naturaleza, enfoque de intervención social y las complejidades éticas que las hacen particularmente pertinentes para el análisis de liderazgo ético, clima ético organizacional y *engagement* laboral en el servicio público.

Naturaleza social del MIDIS

El MIDIS es el órgano rector del Estado peruano en materia de desarrollo social, inclusión y promoción del bienestar de los segmentos más vulnerables de la población. Su función institucional trasciende la entrega de beneficios monetarios y se orienta hacia la articulación de políticas de inclusión, fortalecimiento comunitario y protección de derechos sociales (MIDIS, 2025). Dada la complejidad de sus programas (que incluyen transferencias directas, acompañamiento psicosocial, fortalecimiento de capacidades y coordinación intersectorial), el MIDIS actúa como un actor clave en la gobernanza del bienestar. Esta naturaleza pone al personal en contacto directo con poblaciones fragilizadas, lo que genera demandas emocionales, presiones operativas y necesidad de claridad ética en la gestión cotidiana de recursos públicos.

El riesgo de que la misión institucional se desvirtúe o que la burocracia impida la eficacia convierte al MIDIS en un espacio estratégico para examinar cómo el liderazgo ético y un clima organizacional coherente pueden generar compromiso laboral orientado al servicio ciudadano. En este sentido, la institución representa un entorno real donde la integridad institucional y la justicia en el trato son esenciales para la legitimidad de la gestión pública.

Enfoque de protección social del programa Warmi Ñan

El programa Warmi Ñan, dependiente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), tiene como misión la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar. A través de sus servicios de atención, rutas de protección, campañas de sensibilización y trabajo comunitario, Warmi Ñan atiende una problemática social de alta complejidad y visibilidad pública (MIMP, 2025). Su denominación reciente y su renovación institucional dan cuenta de un esfuerzo por mejorar la accesibilidad, la pertinencia cultural y la visibilidad del servicio, especialmente en zonas rurales e indígenas (TV Perú, 2025).

La labor de Warmi Ñan implica un alto nivel de exposición reputacional, pues cada caso atendido, cada centro de emergencia inaugurado y cada intervención comunitaria son vigilados por la ciudadanía, la prensa y las redes de derechos humanos. Esta circunstancia convierte al programa en un “laboratorio” ideal para observar cómo

se manifiestan liderazgo ético y clima organizativo en contextos donde los márgenes de error son bajos, y donde el impacto social y la exigencia ética están elevados.

Alta exposición reputacional y dilemas éticos

Tanto el MIDIS como Warmi Ñan operan en escenarios de exposición reputacional relevante. Los ciudadanos, los medios de comunicación y los organismos de control ejercen vigilancia constante sobre la gestión, los resultados y la coherencia entre discurso institucional y práctica real. En particular, estos programas se enfrentan a dilemas éticos que demandan liderazgos morales sólidos y entornos organizacionales que permitan actuar de manera íntegra.

Por ejemplo, la asignación de subsidios, el trato con poblaciones vulnerables, la articulación interinstitucional, la gestión de recursos humanos bajo esquemas temporales o contrataciones especiales, y la presión por resultados de corto plazo pueden generar tensiones entre eficiencia y equidad, entre cumplimiento normativo y flexibilidad humanitaria. En este contexto, un líder ético que promueva justicia, trato imparcial, integridad y responsabilidad de cara al ciudadano puede marcar una diferencia significativa. Pero si el clima ético de la institución no garantiza factibilidad moral, transparencia, sanciones coherentes y reflexión ética, esas intenciones pueden quedar como promesas vacías.

En el caso de Warmi Ñan, se observa que el cambio de nombre del Programa Nacional Aurora a su actual denominación buscó mejorar la identidad institucional e incorporar una referencia cultural más inclusiva (quechua) para fortalecer la legitimidad social del servicio (TV Perú, 2025). Este tipo de movimientos institucionales demuestra la presión que existe para actuar con sensibilidad, relevancia y visibilidad ética. Al mismo tiempo, genera un escenario de alto riesgo: la expectativa ciudadana es elevada, y cualquier desviación ética o ineficiencia puede erosionar la confianza no solo en el programa, sino en el entorno gubernamental en general.

En el MIDIS, la naturaleza de inclusión social implica que la gestión pública sea evaluada no solo por indicadores cuantitativos, sino también por su coherencia moral: la distribución justa de recursos, la atención respetuosa, la transparencia en procesos y la equidad intergeneracional o intercultural. Cuando esas condiciones se perciben como

débiles, se alimenta el escepticismo hacia el Estado y se disminuye la motivación del personal público para involucrarse con la misión institucional.

Por tanto, ambas instituciones ofrecen un contexto idóneo para estudiar cómo el liderazgo y el clima éticos organizacional interactúan para generar *work engagement* en servidores públicos comprometidos con misiones sociales críticas. Este contexto también permite analizar las posibles diferencias interinstitucionales (uno centrado en inclusión y otro en protección contra la violencia) lo que refuerza el diseño de comparación multigrupo de la investigación.

El marco de esta investigación reconoce que los líderes de estas instituciones necesitan cultivar no solo habilidades técnicas, sino también capacidades éticas para navegar entre demandas ciudadanas, presiones políticas, exigencias legales y vulnerabilidades sociales. De igual modo, el clima organizacional debe estructurar los recursos (tanto materiales como psicológicos) para que esas capacidades se traduzcan en *engagement*, y debe salvaguardar condiciones que permitan actuar ante dilemas éticos, denunciar irregularidades y proteger al trabajador sin que éste experimente represalias o erosión moral.

Finalmente, el presente análisis considerará que las condiciones contextuales de cada institución (estructura organizacional, recursos disponibles, visibilidad institucional, perfil del servicio, trayectoria histórica) pueden influir en la forma como el liderazgo y el clima éticos interactúan. De esta manera, la comparación entre el MIDIS y Warmi Ñan aporta un enfoque más profundo y matizado, que reconoce que no todas las instituciones públicas operan desde el mismo nivel de exposición ética, estabilidad organizativa o recursos humanos, lo cual permite una aproximación más realista al fenómeno del compromiso laboral en el Estado.

2.4.3 Condiciones laborales del servidor público

Las condiciones bajo las cuales labora el personal público en el Perú constituyen un componente clave del contexto organizacional que impacta directamente el modelo investigado: liderazgo ético → clima ético → *work engagement*. Tres aspectos en particular requieren atención: (a) el régimen contractual conocido como Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y la precarización percibida, (b) la sobrecarga por

demandas sociales bajo el enfoque del modelo Job Demands–Resources Model (JD-R), y (c) los riesgos que tales condiciones plantean al compromiso laboral en servicios sociales.

Contratos CAS y precarización percibida

El régimen CAS del Estado peruano, instituido mediante el Decreto Legislativo 1057, configura una modalidad especial de contratación pública que ha sido objeto de crítica por su carácter temporal, ausencia de estabilidad y menores derechos comparados con otros regímenes laborales (López & Figueroa, 2022; Canessa, 2022). Esta precariedad laboral se manifiesta en la percepción que tienen los servidores de que su vínculo laboral es frágil, lo cual dificulta la planificación personal, genera incertidumbre y puede minar la motivación para comprometerse plenamente con la misión institucional (Canchis, 2025)

En particular, la investigación sobre el empleo público peruano destaca que la preferencia por la contratación temporal bajo el régimen CAS contribuye a una fuerza laboral con menor identificación, puesto que sienten que están “de paso” en la institución (Canessa, 2022). Este escenario impacta negativamente en el *engagement*: cuando los trabajadores anticipan que su permanencia está sujeta a renovaciones o evaluaciones constantes, el sentido de seguridad y pertenencia se debilita y, por consecuencia, la voluntad de dedicar energía sostenida a su función se ve comprometida.

Aunque recientes medidas parlamentarias apuntan a eliminar progresivamente el régimen CAS (Izquierda Diario, 2020), el proceso es lento y la percepción de precariedad continúa vigente. Esta condición exige que los estudios de gestión pública consideren no solo el tipo de contrato, sino la vivencia subjetiva de estabilidad, reconocimiento y continuidad institucional, elementos clave para la motivación ética y el compromiso laboral.

Sobrecarga por demandas sociales (modelo JD-R)

El modelo JD-R propone que el bienestar y el desempeño de los trabajadores están determinados tanto por los recursos que tienen como por las demandas que deben afrontar en su puesto (Bakker & Demerouti, 2013). En el contexto del servicio público

peruano, las demandas suelen ser elevadas: atención de poblaciones vulnerables, complejidad institucional, normas cambiantes, sobrecarga de tareas, y presión ciudadana por resultados (Aliaga, 2024). La sobrecarga laboral implica que las demandas superan los recursos disponibles, lo que conduce a desgaste emocional, disminución del compromiso y aumento del ausentismo o rotación (Castillo, 2023). En particular, los servidores públicos en programas sociales enfrentan múltiples roles: además de su tarea técnica, deben lidiar con la vulnerabilidad de los usuarios, los cambios legales, la supervisión mediática y el escrutinio ético. Esta complejidad genera condiciones en las que el *engagement* está en riesgo si no se proporciona un liderazgo, un clima ético y unos recursos adecuados.

En el marco de esta investigación, el liderazgo ético aporta un recurso motivacional que puede contrarrestar las demandas, mientras que el clima ético actúa como soporte institucional que facilita que dichos recursos se traduzcan en compromiso (Islam et al., 2024). Sin embargo, si las demandas se intensifican sin el apoyo correspondiente (como sucede en ciertas entidades públicas donde la temporalidad, la burocracia y la falta de apoyo logístico persisten), el *engagement* se puede erosionar o bien convertirse en una forma de compromiso insostenible que conduce al agotamiento (Rasool et al., 2021)

Riesgos para el compromiso en servicios sociales

Los servicios sociales (como aquellos prestados por programas de inclusión o protección de derechos) exigen de los servidores públicos no solo tiempo y esfuerzo, sino también recursos emocionales. Cuando estos trabajadores perciben condiciones contractuales frágiles, presión elevada y pocas garantías institucionales, su dedicación puede verse atenuada. La precarización contractual genera dos efectos negativos al compromiso: primero, la disminución de la identificación institucional; segundo, la segmentación emocional que conduce a un “mínimo cumplimiento” en lugar de una disposición proactiva (Canessa, 2022)

Por otra parte, la exposición constante a riesgos reputacionales (como el escrutinio público, las denuncias ciudadanas o las exigencias de transparencia) puede generar un desgaste moral que reduce la energía del servidor (Borrelli et al., 2023). En

tales condiciones, el liderazgo ético y un clima organizacional robusto se vuelven fundamentales para proteger al trabajador, proporcionar sentido a su labor y evitar que el compromiso se pierda en la rutina o se convierta en amenaza para su salud psicológica.

Esta triple convergencia (contratación temporal, demandas elevadas, vulnerabilidad emocional) hace que las instituciones del sector social necesiten una gestión ética y organizacional que no solo enfoque los resultados, sino que cuente con recursos significativos para el trabajador, clima ético que legitime su esfuerzo y liderazgo que potencie su rol como agente de servicio público. Cuando falta alguno de estos componentes, el riesgo es que el *engagement* se convierta en mero cumplimiento o desgaste, y no en factor de transformación social.

Implicaciones para el modelo investigativo

Las condiciones laborales del servidor público constituyen más que un contexto operativo: forman parte del sistema que articula el efecto del liderazgo ético y del clima ético sobre el *engagement*. En efecto, la forma en que los contratos, la sobrecarga laboral y la exposición ética se perciben por los trabajadores influye en la eficacia de los recursos motivacionales y en la capacidad del entorno institucional para sostenerlos. Si una institución presenta alta precariedad, baja estabilidad y sobrecarga excesiva, entonces, aunque haya presencia de liderazgo ético, el clima ético puede no ser suficiente para moderar la relación con *engagement*; o, dicho de otro modo, los efectos del liderazgo pueden quedar neutralizados por las condiciones estructurales adversas.

Este planteamiento justifica la necesidad de comparar instituciones estatales con diferentes niveles de estabilidad laboral, cargas de trabajo y exposición social (tal como se propone en la investigación) para validar si los efectos del modelo son consistentes o varían de acuerdo con las condiciones laborales. De esta forma, se enriquece el análisis multigrupo y se aporta una visión más realista de la gestión pública peruana.

2.4.4 Evidencia reciente en sector público latinoamericano y peruano

Liderazgo ético, clima y compromiso como ejes de gobernanza

En los últimos años, la literatura sobre gestión pública ha puesto mayor atención en la interacción entre el liderazgo ético, el clima organizacional ético y el compromiso laboral como factores esenciales para la gobernanza estatal en América Latina. Un estudio reciente de *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE) señala que la capacidad de los gobiernos para “entregar mejores resultados mediante líderes íntegros, climas institucionales robustos y servidores públicos motivados” constituye una palanca clave para revertir la crisis de confianza ciudadana (OCDE, 2023). A nivel empírico, se ha documentado que, en contextos públicos, los estilos de liderazgo basados en valores morales elevan la percepción de justicia organizacional y contribuyen a un clima donde los trabajadores se sienten reconocidos, seguros y comprometidos.

En Colombia, un artículo que analiza el efecto del liderazgo ético sobre el compromiso institucional, mediante la auto-eficacia laboral como mediadora, encontró que los directivos que demuestran integridad y respeto incrementan el compromiso afectivo de los empleados públicos, lo cual refuerza la legitimidad del servicio estatal (Santiago, 2025). Esta evidencia subraya la relevancia de que el liderazgo ético no sea un gesto aislado, sino parte de un sistema más amplio de gobernanza que incorpora el clima ético como contexto habilitador.

Asimismo, en entornos latinoamericanos, la investigación sobre “responsible leadership” (liderazgo responsable / ético) advierte que el contexto nacional (normativo, cultural, institucional) juega un papel decisivo en la manera como ese liderazgo logra influir en el personal y en los resultados públicos (Hincapié, 2022). En estos trabajos se demuestra que la gobernanza ética requiere no solo de actores aislados, sino de climas organizacionales donde las normas, sanciones, diálogos y transparencia sean parte del cotidiano institucional.

Estudios recientes en gobiernos locales, salud y programas sociales

En el Perú, se han desarrollado investigaciones que vinculan directamente estos tres ejes (liderazgo ético, clima ético y compromiso) en escenarios públicos. Un estudio sobre servidores públicos de una institución castrense peruana encontró que el 79 % de los encuestados presentaban niveles altos de *work engagement*, aun en condiciones de alta incertidumbre por la pandemia; los autores atribuyen este resultado al liderazgo visible y al clima de seguridad psicológica que promovía la institución (Charry & Solórzano, 2022). Aunque el contexto militar difiere del civil, el hallazgo aporta evidencia de que incluso en entornos extremos, el compromiso se sostiene si el liderazgo ético y el ambiente organizativo lo permiten.

En el sector salud peruano, otro trabajo examinó la relación entre clima organizacional y satisfacción de los empleados, encontrando una correlación positiva, aunque moderada entre mejor clima ético y mayor satisfacción laboral (Tinoco, 2023). Este hallazgo apunta a que el clima ético puede explicitarse como un recurso organizacional que potencia el bienestar laboral, aunque también revela que los efectos quizá se debilitan si las condiciones estructurales (como presión de trabajo, falta de recursos o burocracia) limitan la traducción del clima en compromiso pleno.

Más ampliamente en América Latina, un metaanálisis del *engagement* en el sector público señala que los antecedentes más consistentes de *engagement* incluyen estilo de liderazgo, clima organizacional y percepciones de justicia; los autores destacan que los programas sociales, gobiernos locales y redes de protección social conforman contextos particularmente sensibles a estas dinámicas (Kişi, 2024). Este tipo de hallazgos respalda la hipótesis de que, en sectores donde la misión pública está directamente orientada al ciudadano vulnerable, la combinación de liderazgo y clima éticos genera ventajas competitivas en términos de compromiso y calidad del servicio.

En Brasil, un informe de la OCDE sobre “*Strengthening Integrity Leadership*” examinó la federación pública y concluyó que la creación de climas éticos fuertes (incluyendo espacios de diálogo, sanciones claras y congruencia directiva) es fundamental para que los líderes éticos logren efectos sostenidos en el personal (OCDE,

2023). Esa investigación revela que los efectos del liderazgo aislado se erosionan si el entorno institucional es permisivo o inconsistente en su ética.

En el ámbito de programas sociales latinoamericanos, la literatura también muestra que los servidores con mayores niveles de *engagement* actúan más allá de lo mínimo obligatorio: desarrollan ciudadanía organizacional, iniciativa proactiva y sensibilidad hacia los usuarios. Por ejemplo, en un estudio peruano sobre *engagement* y satisfacción laboral, se comprobó que los trabajadores que perciben que la institución les permite aportar al bienestar social reportan mayor dedicación y absorción en sus tareas (García, 2024). Este tipo de hallazgo subraya que el trabajo público adquiere un componente simbólico y motivacional cuando se estructura dentro de un liderazgo ético y un clima que favorece la identidad de servicio.

Por otro lado, la evidencia también advierte que los efectos esperados no siempre se alcanzan si los climas organizacionales presentan debilidades. Un estudio de conducta organizacional ética en Perú concluye que la percepción de injusticia, la falta de transparencia o la ausencia de sanciones coherentes pueden neutralizar los recursos provistos por líderes éticos y debilitar el compromiso del personal (Afshar, 2022). Esto refuerza la idea de que el desarrollo de climas éticos es un proceso complejo que requiere de estrategias sostenidas y no únicamente de discursos dirigenciales.

Se puede afirmar que la evidencia reciente en Latinoamérica y el Perú corrobora la relevancia de los ejes de liderazgo ético, clima ético organizacional y compromiso laboral como componentes vinculados a la gobernanza pública. Los resultados indican que en instituciones del sector salud, gobiernos locales y programas sociales, la presencia de liderazgo y clima éticos favorece el *engagement*, pero que dicha relación se modula por factores institucionales y contextuales (como recursos disponibles, estabilidad contractual o visibilidad pública). Este conjunto de hallazgos cobra especial importancia para el modelo de investigación planteado, pues sugiere que la moderación del clima ético puede determinar si el liderazgo ético se traduce en un compromiso efectivo del servidor público.

2.5. Marco Legal y Normativo

La selección del marco legal y normativo que sustenta esta investigación responde a la necesidad de ubicar el análisis del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement dentro del sistema jurídico que regula la actuación del Estado peruano. Dado que el problema de investigación se manifiesta en el interior de instituciones públicas, resulta metodológicamente necesario partir de las disposiciones que definen los principios, deberes y responsabilidades que orientan la conducta de los servidores públicos y de quienes ejercen funciones directivas.

En ese sentido, la Constitución Política del Perú constituye el primer referente normativo, al establecer que la administración pública se rige por los principios de legalidad, eficiencia, transparencia y servicio a la nación. Estos principios no solo delimitan el marco de actuación institucional, sino que configuran un mandato ético implícito que exige coherencia entre el ejercicio del poder público y la protección del interés general (Constitución Política del Perú, 1993). Desde esta base constitucional, el liderazgo ético se comprende como una condición estructural para la legitimidad del accionar estatal y para la generación de confianza ciudadana.

De manera complementaria, la Ley N.º 27815, Código de Ética de la Función Pública, establece los deberes fundamentales que deben guiar la conducta de los servidores públicos, tales como la probidad, la imparcialidad, la neutralidad y la responsabilidad. La inclusión de esta norma en el marco legal del estudio se justifica porque permite operacionalizar jurídicamente el concepto de ética pública, trasladándolo del plano normativo al análisis de prácticas concretas de liderazgo y convivencia organizacional (Congreso de la República del Perú, 2002). En este contexto, el liderazgo ético no se concibe como una cualidad individual deseable, sino como un requisito funcional para garantizar el cumplimiento efectivo de las obligaciones éticas establecidas por la ley.

Asimismo, la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción amplía el enfoque legal hacia una comprensión sistémica de la ética en el sector público. Esta política reconoce que la integridad institucional no depende exclusivamente de la conducta individual, sino de la existencia de condiciones organizacionales que

favorezcan o inhiban comportamientos éticos. Su incorporación en el marco normativo resulta pertinente para este estudio, ya que permite fundamentar analíticamente el papel del clima ético organizacional como variable moderadora en la relación entre liderazgo y compromiso laboral (Secretaría de Integridad Pública, 2022).

En la misma línea, los lineamientos emitidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) refuerzan la importancia de la ética y del clima organizacional en la gestión del talento humano del Estado. Estas directrices reconocen que la conducta de los directivos influye directamente en la percepción de justicia, reconocimiento y coherencia institucional, aspectos que inciden en la motivación y el involucramiento del personal. Su inclusión en el marco legal permite vincular normativamente la ética directiva con el work engagement, dotando de sustento jurídico a la relación analizada en esta investigación (SERVIR, 2023).

El marco normativo nacional se articula, además, con estándares internacionales de gobernanza e integridad pública, particularmente aquellos promovidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Estas recomendaciones enfatizan la necesidad de alinear valores institucionales, estructuras organizacionales y prácticas de liderazgo para prevenir la corrupción y fortalecer la confianza pública. La referencia a estos estándares se justifica en tanto el Perú ha asumido compromisos internacionales que orientan la modernización de su administración pública hacia modelos de gestión basados en integridad y desempeño (OECD, 2022).

Desde la perspectiva laboral, la normativa peruana reconoce la protección del bienestar psicosocial y la dignidad en el trabajo como parte de los derechos fundamentales de los servidores públicos. Estas disposiciones resultan relevantes para el análisis del work engagement, en la medida en que vinculan las condiciones laborales con la salud emocional, la motivación y la sostenibilidad del desempeño en el sector público (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024).

El marco legal se complementa con los compromisos asumidos por el Estado peruano en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 16, orientado a la construcción de instituciones eficaces, responsables y transparentes.

La inclusión de este referente permite situar la investigación en un horizonte normativo de largo plazo, donde la ética pública y el compromiso laboral se reconocen como pilares para el fortalecimiento democrático y la mejora del servicio a la ciudadanía (United Nations, 2023).

CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

Este capítulo desarrolla los fundamentos metodológicos que orientan la investigación y presenta los resultados derivados del trabajo de campo, articulando de manera coherente las decisiones técnicas con los objetivos y el modelo teórico propuesto. Se expone la operacionalización de las variables como eje que conecta los constructos conceptuales con los indicadores empíricos, así como el diseño metodológico mixto adoptado para analizar la influencia del liderazgo ético en el work engagement, considerando el papel modulador del clima ético organizacional. Asimismo, se describen los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, el proceso de validación y la determinación de la muestra, asegurando rigor analítico y consistencia interna. Finalmente, el capítulo integra el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, permitiendo interpretar las dinámicas éticas y motivacionales en las instituciones públicas estudiadas y sentar bases sólidas para la discusión y la propuesta de transformación institucional.

3.1. Cuadro operacionalización de variables

El enfoque mixto de la investigación se desarrolla bajo una secuencia con predominio cuantitativo, complementada por un componente cualitativo orientado a profundizar la interpretación de los resultados. La operacionalización de variables actúa como un vínculo metodológico entre los constructos teóricos y los indicadores empíricos del estudio. Esta articulación permite analizar la relación entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement en instituciones públicas. La matriz de operacionalización se estructura en coherencia con el problema, los objetivos y las hipótesis planteadas. Su diseño responde a criterios de rigor metodológico propios del análisis de relaciones organizacionales complejas.

El estudio incorpora modelamiento estadístico avanzado para examinar efectos directos y moderadores. De manera complementaria, el componente cualitativo aporta comprensión contextual sobre las percepciones del personal. Esta integración metodológica fortalece la validez analítica del estudio. Asimismo, permite el análisis comparado entre instituciones públicas.

Tabla 2 Operacionalización de las variables

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la práctica del liderazgo ético, la consolidación de un clima ético organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía?	Diseñar una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.	1. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la práctica del liderazgo ético, el clima ético organizacional, y el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, en la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.	Una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional podrá fortalecer la práctica del liderazgo ético, consolidar un clima ético organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, para garantizar que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral permitan la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.	Variable independiente: estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional	Imparcialidad en el trato	-Equidad en la asignación de tareas y trato digno a las personas del equipo.
		Integridad y ejemplo moral			-Coherencia entre discurso ético y conducta del líder.	
		Decisiones éticas			-Priorización del interés público y criterios de justicia en decisiones.	
		Comunicación ética			-Transparencia, diálogo y retroalimentación orientada a valores.	
		Responsabilidad frente a inconductas			-Capacidad para prevenir, denunciar y sancionar vulneraciones éticas.	
		4. Evaluar el efecto moderador del clima ético organizacional en la relación entre liderazgo ético y work engagement.		Variable moderadora: Clima ético organizacional	Claridad normativa	-Difusión y comprensión de normas éticas.
		5. Comparar las diferencias en liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement.			Congruencia ética del liderazgo	-Coherencia ética observable en los directivos.

engagement entre las instituciones públicas participantes.

6. Formular una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

7. Formular una propuesta de transformación orientada a fortalecer el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement en el sector público, sustentada en los resultados del estudio.

	Congruencia ética del personal	-Conducta ética consistente en el equipo.
	Transparencia organizacional	-Acceso a información institucional y decisiones verificables.
	Discusión abierta	-Libertad para dialogar sobre dilemas éticos.
	Sanciones ante faltas	-Justicia y oportunidad en correcciones disciplinarias.
	Viabilidad de conducta ética	-Existencia de recursos y condiciones para actuar éticamente.
	Reconocimiento ético	-Refuerzo de acciones alineadas a valores institucionales.
Variable dependiente: Work engagement	Vigor	-Energía, esfuerzo y resiliencia laboral.
	Dedicación	-Entusiasmo, orgullo e identificación con el trabajo.
	Absorción	-Focalización total y disfrute de las tareas asignadas.

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La presente investigación se estructuró metodológicamente bajo un enfoque mixto, con predominio del componente cuantitativo. Esta decisión respondió a la naturaleza explicativa de las relaciones examinadas entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement, así como a la necesidad de contrastar un modelo teórico de moderación en instituciones del sector público. De acuerdo con el marco metodológico contemporáneo, la convergencia entre métodos permitió analizar fenómenos organizacionales considerando tanto los patrones medibles como los significados construidos por las personas dentro de su contexto laboral (Alhassan, 2024; Hewlett & Werbeloff, 2022).

El diseño mixto seleccionado siguió una secuencia cuantitativa–cualitativa, en la que se priorizó el uso de datos numéricos provenientes de instrumentos estandarizados y validados internacionalmente, aplicados a trabajadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar – Warmi. Posteriormente, los resultados estadísticos fueron complementados con un análisis cualitativo orientado a comprender experiencias, interpretaciones y percepciones que permitieron contextualizar las asociaciones encontradas y sustentar una propuesta de transformación institucional viable. Este tipo de integración resultó coherente con los avances metodológicos que promueven la complementariedad como principio para fortalecer la validez de los resultados en investigación pública (Sasfiani & Adelia, 2024; Gamage, 2025).

Desde el componente cuantitativo, la investigación adoptó un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional-explicativo. La elección del carácter no experimental se justificó por el análisis de las variables en su estado natural, sin manipulación de los factores de estudio. El corte transversal permitió evaluar el comportamiento de los constructos en un único momento de medición, mientras que el alcance correlacional-explicativo tuvo como finalidad identificar relaciones estadísticamente significativas entre las variables y evaluar el efecto moderador del

clima ético organizacional en el vínculo entre liderazgo ético y work engagement. Para ello, se emplearon modelos de ecuaciones estructurales (SEM), técnica recomendada en estudios organizacionales por su capacidad para estimar interacciones complejas que integran efectos directos e indirectos (Zyphur et al., 2023). Asimismo, la inclusión de análisis de invarianza estructural permitió explorar diferencias interinstitucionales, aspecto relevante en la gestión pública peruana, donde las realidades organizacionales operan con distintos niveles de madurez ética.

El componente cualitativo adoptó un diseño interpretativo, orientado a profundizar en las percepciones y sentidos que los servidores atribuyeron a las prácticas éticas y a los elementos que potenciaron o debilitaron su compromiso laboral. Esta complementariedad metodológica amplió el alcance del estudio, al permitir que los resultados estadísticos no fueran interpretados desde una perspectiva exclusivamente numérica, sino situados en dinámicas reales de trabajo donde las decisiones éticas y el bienestar laboral adquirieron relevancia práctica. Este enfoque dialógico entre ambos componentes incrementó la utilidad transformadora de los hallazgos (Fàbregues et al., 2025; Tennakoon et al., 2025).

La relación entre el problema, los objetivos, las hipótesis y las variables del estudio se articuló en una matriz de operacionalización, presentada en la Tabla 2. A partir de esta coherencia estructural, se aseguró que cada decisión metodológica fuera consistente con la finalidad de generar conocimiento aplicable a la mejora de la gestión ética estatal. De este modo, la investigación buscó contribuir tanto al análisis científico como al fortalecimiento institucional, en consonancia con las recomendaciones de calidad en investigación mixta para contextos de administración pública (Kwanya, 2022; Kurtaliqi et al., 2024).

3.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

La construcción metodológica de esta investigación combinó razonamientos inductivos, deductivos y abductivos para comprender, explicar y modelar el modo en que el liderazgo ético influyó en el compromiso laboral del personal público, bajo determinadas condiciones culturales y normativas propias de la ética institucional. El componente inductivo permitió reconocer patrones de comportamiento percibidos por

los servidores, identificados a partir de datos primarios obtenidos en dos entidades públicas con funciones y dinámicas distintas. A su vez, el enfoque deductivo respaldó la contrastación del modelo teórico planteado sobre los efectos directos y moderados entre las variables centrales del estudio. Finalmente, el razonamiento abductivo cumplió un papel explicativo al ofrecer interpretaciones sobre cómo un clima ético organizacional favorable pudo potenciar el compromiso laboral cuando se ejerció un liderazgo basado en integridad, justicia y responsabilidad.

El método racional se articuló en el enfoque mixto adoptado, en el cual el componente cuantitativo constituyó la base de la contrastación estadística mediante la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) a través del software SmartPLS, técnica recomendada para evaluar relaciones moderadas e invarianza estructural en contextos organizacionales reales y con tamaños muestrales moderados (Kurtaliqi et al., 2024; Zyphur et al., 2023). Este procesamiento se complementó con un componente cualitativo orientado a profundizar en el sentido que los trabajadores atribuyeron a las prácticas éticas y a su compromiso laboral, a través de entrevistas semiestructuradas.

El diálogo entre ambos métodos favoreció una comprensión holística y contextualizada de fenómenos éticos que difícilmente se expresan de manera completa en una sola dimensión de análisis, en concordancia con las orientaciones recientes en investigación pública que promueven la integración entre explicación numérica y lectura interpretativa para sustentar procesos de transformación institucional (Sasfiani & Adelia, 2024; Fàbregues et al., 2025). La combinación del razonamiento lógico con herramientas cuantitativas y cualitativas actuó como soporte para garantizar rigor analítico y utilidad práctica en sectores estatales donde la ética y el compromiso laboral condicionaron la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Tabla 3 *Diseño metodológico*

Denominación	Componentes	Caracterización
Método racional	Inductivo – Deductivo – Abductivo	La investigación analiza el comportamiento ético en la gestión pública partiendo de la percepción del personal, combinando la inducción para reconocer patrones observados, la deducción para contrastar hipótesis y la abducción para comprender los efectos moderadores y construir explicaciones plausibles sobre cómo el clima ético condiciona la influencia del liderazgo ético en el compromiso laboral.
Enfoque de recolección de datos	Cuantitativo prioritario + cualitativo complementario	El estudio aplica encuestas con instrumentos validados (ELS, UWES-9 y CEV) y entrevistas semiestructuradas para captar la dimensión interpretativa del fenómeno. Se recoge información primaria del MIDIS y del Programa Nacional Warmi.
Profundidad	Descriptivo – Correlacional – Explicativo – Interpretativo	Se describe el nivel de liderazgo ético, clima ético y compromiso laboral; se analizan relaciones estadísticas mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM); y se incorpora interpretación cualitativa para comprender percepciones que enriquecen los resultados numéricos.
Técnicas y herramientas	Encuestas estructuradas – Entrevistas semiestructuradas – SEM PLS – Análisis cualitativo temático	Las encuestas permiten medir las variables del modelo; las entrevistas aportan matices sobre prácticas éticas y motivacionales. Los datos cuantitativos serán procesados mediante análisis factorial, estimación de efectos de moderación y comparación interinstitucional; los cualitativos serán codificados para identificar patrones discursivos.

Nota. Elaboración propia basada en el diseño metodológico del estudio.

Tabla 4 *Síntesis de métodos científicos que concurren en el proceso investigativo*

Finalidad	Método	Descripción y justificación
Análisis del comportamiento organizacional	Analítico-sintético	Permite examinar cómo el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement se manifiestan en el contexto del MIDIS y del Programa Nacional Warmi, vinculando dimensiones conceptuales con evidencias empíricas.
Contrastación de hipótesis y modelo predictivo	Hipotético-deductivo	Se pone a prueba la hipótesis general: el liderazgo ético influye en el work engagement y el clima ético organizacional modera dicha relación. Para ello, se utilizan modelos SEM-PLS en SmartPLS como técnica de evaluación estadística.
Desarrollo de conocimiento desde la realidad institucional	Inductivo	A partir de datos primarios (encuestas y entrevistas), se identifican patrones, comportamientos y percepciones que permiten reconocer condiciones éticas propias del sector público peruano.
Explicación del mecanismo de interacción entre variables	Método de modelación y moderación estadística	Se integran efectos directos e indirectos entre variables, considerando diferencias interinstitucionales, mediante análisis de invarianza para observar si el modelo se mantiene estable entre instituciones participantes.
Complementación interpretativa del estudio	Sistematización cualitativa	Se profundiza en las interpretaciones que los trabajadores atribuyen al liderazgo y al clima organizacional, fortaleciendo la discusión y orientando la propuesta de transformación ética laboral.

Nota. Elaboración propia basada en los propósitos y decisiones metodológicas del estudio.

Tabla 5 Ruta metodológica para la consecución de objetivos

Objetivos específicos	Procedimiento por seguir	Instrumentos y técnicas	Resultados esperados
OE1. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la práctica del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement	Revisión sistemática y analítica de literatura científica reciente y normativa especializada	Fichas de análisis documental. Matriz de sistematización teórica	Identificación de enfoques, modelos y categorías analíticas que sustentan el estudio
OE2. Caracterizar el estado actual de las prácticas del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el nivel de work engagement del personal	Aplicación de encuestas y análisis descriptivo por variables y dimensiones	Ethical Leadership Scale (ELS). UWES-9. Corporate Ethical Virtues (CEV)	Perfil diagnóstico del estado actual de liderazgo ético, clima ético y compromiso laboral
OE3. Determinar la relación entre el liderazgo ético y el work engagement en el personal analizado	Análisis de relaciones directas mediante modelamiento estadístico	SEM-PLS. Análisis de efectos directos	Estimación de la relación estadística entre liderazgo ético y work engagement
OE4. Evaluar el efecto moderador del clima ético organizacional en la relación entre liderazgo ético y work engagement	Análisis de interacción y moderación en el modelo estructural	SEM-PLS. Interacciones latentes	Verificación del efecto moderador del clima ético organizacional
OE5. Comparar las diferencias en liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement entre las instituciones públicas	Análisis multigrupo e invarianza estructural	SEM-PLS. Pruebas de invarianza y permutación	Evidencias de similitudes y diferencias estructurales entre instituciones
OE6. Formular una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional orientada al fortalecimiento ético y motivacional	Integración analítica de resultados cuantitativos y cualitativos	Triangulación metodológica. Matrices interpretativas	Lineamientos estratégicos para una arquitectura de intervención organizacional
OE7. Formular una propuesta de transformación orientada a fortalecer el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement	Sistematización de hallazgos y diseño de propuesta aplicada	Modelo lógico de intervención. Esquema de propuesta	Propuesta de transformación sustentada empíricamente y contextualizada al sector público

Nota. Elaboración propia a partir de objetivos e hipótesis del estudio.

La recolección de información se ejecutó mediante una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, coherente con la estructura del enfoque mixto adoptado en esta investigación. El componente cuantitativo estuvo representado por la aplicación de encuestas estructuradas a los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional Warmi. Estas encuestas permitieron obtener datos medibles sobre los niveles de liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement, asegurando que su análisis estadístico fundamentara la contrastación del modelo de moderación planteado.

Los cuestionarios estuvieron integrados por instrumentos validados en la literatura científica internacional y fueron adaptados cuidadosamente al contexto del sector público peruano. En el caso del liderazgo ético, se utilizó la adaptación del Ethical Leadership Scale (ELS) de Brown et al. (2005), compuesto por 25 ítems distribuidos en cinco dimensiones. Para medir el work engagement, se empleó la versión abreviada UWES-9 de Schaufeli y Bakker, estructurada en tres dimensiones. El clima ético organizacional fue evaluado mediante la adaptación del modelo Corporate Ethical Virtues (CEV) de Kaptein (2008), con 32 ítems orientados a identificar las condiciones estructurales e institucionales que facilitan la conducta ética. En los tres casos, la modalidad de respuesta correspondió a una escala tipo Likert de cinco puntos, organizada desde “Nunca” hasta “Siempre”, lo que permitió una interpretación ordinal precisa de la frecuencia percibida de comportamientos y situaciones.

De manera complementaria, se desarrolló una fase cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a un grupo seleccionado de servidores y especialistas en gestión pública, utilizando un guion de diez preguntas orientadas a explorar experiencias, creencias y percepciones sobre liderazgo, clima ético y compromiso laboral. Este procedimiento posibilitó profundizar en los hallazgos estadísticos y generar insumos aplicables a la propuesta de transformación institucional. La selección de los participantes se realizó bajo criterios de pertinencia informativa y conocimiento del funcionamiento organizacional.

Para asegurar la calidad de los instrumentos y de los procedimientos, se implementaron dos estrategias metodológicas. En primer lugar, los cuestionarios fueron

sometidos a validez de contenido mediante el juicio de cinco expertos en metodologías de investigación y gestión ética en el sector público. Sus observaciones permitieron corroborar la coherencia, claridad y pertinencia de los ítems, así como su adecuación lingüística. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de servidores que no formaron parte de la muestra definitiva, lo que permitió examinar la comprensión de los reactivos y estimar la consistencia interna preliminar mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con el fin de ajustar aquellos elementos que podían afectar la confiabilidad de las escalas.

Finalmente, una vez recolectada la base de datos principal durante el trabajo de campo, se procedió al cálculo definitivo del alfa de Cronbach y de otros indicadores de calidad métrica, así como al análisis de validez convergente y discriminante dentro del modelo de ecuaciones estructurales.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

El diseño de los instrumentos utilizados en este estudio derivó directamente de la operacionalización de las variables, la cual articuló las hipótesis, los objetivos específicos y los elementos teóricos del modelo que examinó la influencia del liderazgo ético sobre el work engagement, considerando el papel modulador del clima ético organizacional en instituciones públicas. Este proceso permitió asegurar que cada dimensión conceptual fuera evaluada mediante indicadores observables, precisos y adecuados para el análisis estadístico posterior.

La recolección cuantitativa empleó tres escalas ampliamente validadas en la literatura científica: la Ethical Leadership Scale (ELS) desarrollada por Brown et al. (2005), la escala de compromiso laboral UWES-9 propuesta por Schaufeli y Bakker, y el Corporate Ethical Virtues Model (CEV) de Kaptein (2008), todas ellas adaptadas lingüística y culturalmente al contexto del sector público peruano. Estas escalas se estructuraron mediante ítems tipo Likert de cinco opciones, orientados a evaluar la frecuencia de ocurrencia de conductas o percepciones en el entorno laboral institucional. El empleo de instrumentos con trayectoria empírica consolidada contribuyó a la rigurosidad y confiabilidad requeridas en investigaciones explicativas en gestión pública (Sasfiani & Adelia, 2024; Hewlett & Werbeloff, 2022).

El componente cualitativo se configuró mediante una guía de entrevista semiestructurada compuesta por diez preguntas, orientadas a captar experiencias y relatos vinculados al ejercicio del liderazgo, al clima ético percibido y a las dinámicas motivacionales del personal. Este instrumento complementó al análisis cuantitativo al aportar matices interpretativos que permitieron comprender por qué determinados entornos éticos potenciaron o limitaron el compromiso laboral, en concordancia con los criterios de integración metodológica propuestos en la investigación mixta reciente (Fàbregues et al., 2025; Alhassan, 2024).

El proceso de construcción de los instrumentos consideró criterios de validez de contenido mediante el juicio de cinco expertos, seleccionados por su especialización en ética pública, comportamiento organizacional y metodología de investigación. Asimismo, se realizó una prueba piloto con servidores públicos que no formaron parte de la muestra final, con el propósito de identificar posibles ambigüedades o dificultades de comprensión en los ítems. Posteriormente, se evaluó la confiabilidad interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, considerando aceptable un valor superior a 0.80 en cada escala, de acuerdo con los estándares contemporáneos de medición aplicada en ciencias sociales.

La integración de instrumentos consolidados, junto con un proceso sistemático de validación y evaluación psicométrica, garantizó la calidad técnica de los datos obtenidos y su pertinencia para la construcción de un modelo explicativo de las dinámicas éticas y motivacionales en el sector público peruano. Esta estrategia metodológica fortaleció la robustez del análisis posterior basado en modelos de ecuaciones estructurales con PLS-SEM, cuya precisión dependió en gran medida de la adecuada conceptualización y medición de los constructos involucrados (Zyphur et al., 2023; Tennakoon et al., 2025).

Tabla 6 *Etapas metodológicas y actividades del estudio*

Etapa	Procedimiento	Actividades
Observación de la realidad	Revisión de literatura científica actual (2021-2025) y análisis del funcionamiento de la gestión ética en instituciones públicas	1. Sistematización documental reciente sobre ética pública y work engagement. 2. Revisión normativa del servicio civil peruano. 3. Identificación preliminar del problema ético-organizacional.
Planteamiento del problema	Derivado de la brecha identificada entre valores declarados y conductas reales en el sector público	1. Definición del problema. 2. Formulación de preguntas de investigación. 3. Precisión del ámbito institucional (MIDIS y Warmi).
Planteamiento de hipótesis	Articulación conceptual basada en la teoría del liderazgo ético, el clima ético y el engagement laboral	1. Formulación de la hipótesis general y específicas. 2. Relación teórica entre variables independientes, moderadora y dependiente.
Planteamiento metodológico	Definición del diseño mixto secuencial con prioridad cuantitativa	1. Selección del diseño, tipo y nivel de investigación. 2. Elaboración de instrumentos. 3. Operacionalización de variables.
Trabajo de campo	Recolección de datos empíricos	1. Aplicación de encuestas al personal del MIDIS y Warmi. 2. Realización de entrevistas semiestructuradas.
Procesamiento de datos	Análisis estadístico y cualitativo	1. Codificación cualitativa y categorización temática. 2. SEM-PLS para contraste de hipótesis, moderación e invarianza.
Interpretación de resultados	Triangulación cuantitativa-cualitativa	1. Discusión de resultados. 2. Desarrollo de lineamientos de transformación ética.
Propuesta y validación	Diseño de propuesta de mejora ética-laboral	1. Elaboración de propuesta. 2. Validación mediante juicio de cinco especialistas.

Nota. Elaboración propia a partir del proceso metodológico del estudio.

Tabla 7 *Proceso de recolección de datos*

Etapa de investigación	Técnicas de recolección	Fuente de información
Diagnóstico inicial de la ética pública	Revisión documental especializada y normativa	Leyes de servicio civil. Políticas anticorrupción. Estudios previos sobre ética organizacional.
Aplicación de instrumentos cuantitativos	Encuestas estructuradas: ELS (liderazgo ético), UWES-9 (work engagement), CEV (clima ético organizacional)	Personal del MIDIS y Programa Warmi
Profundización interpretativa	Entrevistas semiestructuradas para comprender percepciones y experiencias éticas	Trabajadores seleccionados intencionalmente por su rol y experiencia
Validación técnica de instrumentos	Juicio de expertos y prueba piloto	Especialistas en gestión pública y comportamiento organizacional
Análisis estadístico	Modelamiento SEM-PLS, evaluación de moderación, fiabilidad y validez	Base de datos primaria obtenida en campo
Análisis cualitativo	Codificación temática interpretativa	Narrativas recogidas en entrevistas grabadas y transcritas
Triangulación y propuesta	Contraste cuanti-cuali y síntesis analítica	Resultados integrados para propuesta institucional

Nota. Elaboración propia en concordancia con el diseño mixto del estudio.

3.2.4 Determinación de la muestra y criterio de selección

La población de estudio estuvo conformada por el personal que laboró en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y en el Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar Warmi. Se consideraron todos los trabajadores disponibles, tanto administrativos como operativos, con excepción de las autoridades de más alto nivel jerárquico, con el propósito de reducir posibles sesgos derivados de relaciones de poder en la valoración del liderazgo ético y del clima organizacional.

Para la secuencia cuantitativa se optó por un muestreo probabilístico estratificado proporcional, en el cual cada institución constituyó un estrato. Esta decisión permitió que la muestra conservara la estructura relativa de la población y mejorara la precisión de las estimaciones al momento de aplicar modelos de ecuaciones estructurales, en concordancia con las recomendaciones metodológicas recientes para estudios organizacionales con enfoque SEM-PLS (Kurtaliqi et al., 2024; Zyphur et al., 2023). La Tabla 8 presentó el universo aproximado de trabajadores por institución:

Tabla 8 *Proceso de recolección de datos*

Institución	Número de trabajadores
Programa Nacional Warmi	79
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	56
Total	135

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula clásica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 N p(1 - p)}{c^2(N - 1) + Z^2 p(1 - p)}$$

donde:

$$N = 135$$

$$Z = 1.96 \quad p = 0.50$$

$$c = 0.05.$$

$$n = 0.9604 \times 135 / 0.0025 \times 134$$

$$n = 129.654 / 1.2954$$

$$n = 100.09$$

La muestra total se fijó en 100 trabajadores, distribuida proporcionalmente en cada estrato, tal como se observa en la Tabla 9:

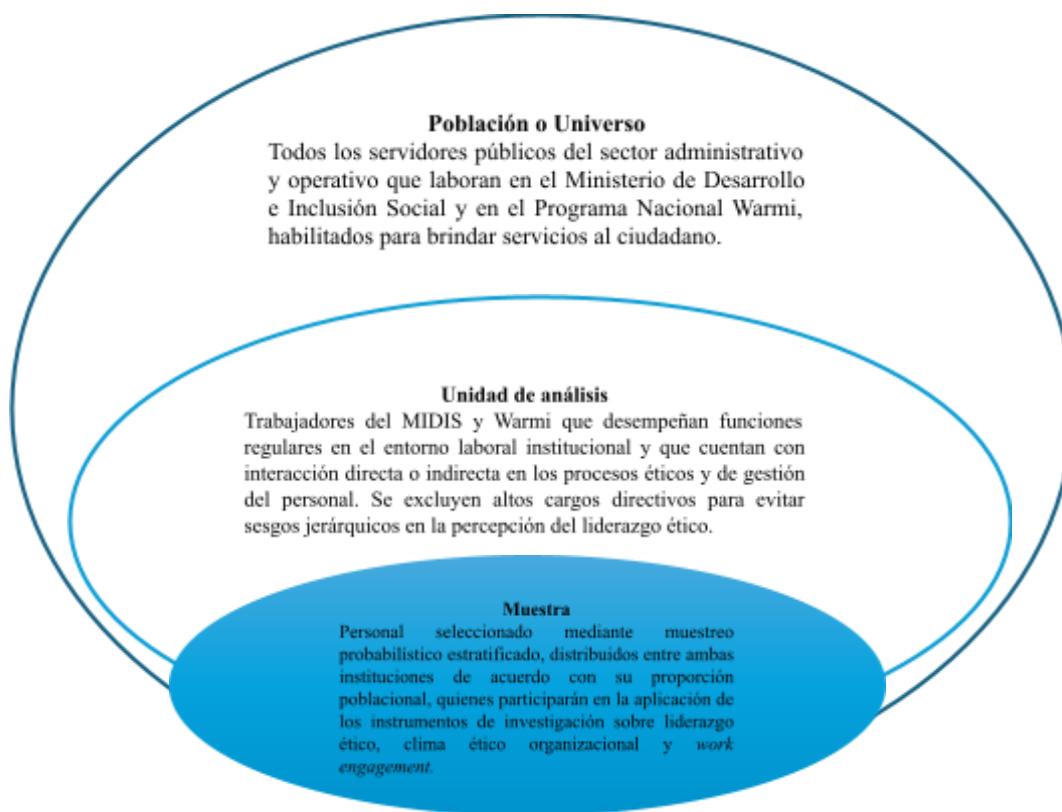
Tabla 9 *Proceso de recolección de datos*

Componente muestral	N trabajadores	Participación porcentual	Muestra
Población total (MIDIS y Warmi)	135	100	100
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	56	37	37
Programa Nacional Warmi	79	63	63

Nota. Los valores de muestra por institución se redondearon al entero más cercano, manteniendo la proporción relativa entre los estratos.

En el trabajo de campo se seleccionaron de manera aleatoria los participantes dentro de cada estrato, a partir de los listados institucionales actualizados. Para la fase cualitativa, la población estuvo conformada por servidores de ambas entidades, pero la muestra fue intencional y más reducida, privilegiando diversidad de cargos y experiencia, con el propósito de profundizar en las dinámicas de liderazgo ético, clima ético organizacional y compromiso laboral descritas en el componente cuantitativo. Por lo que, para el análisis cualitativo la muestra estuvo conformada por 27 participantes.

Figura 6 *Instituciones públicas: universo, unidad de análisis y muestra*



Nota. Elaboración propia con base en información institucional del MIDIS y del Programa Nacional Warmi.

3.3 Presentación de trabajo de campo

3.3.1 Aplicación de los instrumentos

El trabajo de campo se desarrolló a partir de una planificación previa que permitió organizar de manera ordenada y sistemática la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en coherencia con el enfoque mixto y los objetivos planteados en la investigación. Este proceso se concibió como una etapa estratégica, orientada no solo a la obtención de información empírica, sino también a garantizar condiciones éticas, logísticas y técnicas adecuadas para la participación del personal de las instituciones públicas involucradas.

La organización del trabajo de campo se apoyó en un cronograma de acciones secuenciales que contempló fases diferenciadas. En un primer momento, se realizaron coordinaciones institucionales con las áreas administrativas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional Warmi, a fin de informar sobre los propósitos del estudio, solicitar las autorizaciones correspondientes y definir los canales de comunicación con los trabajadores participantes. Estas gestiones permitieron identificar responsables de enlace en cada entidad, quienes facilitaron la difusión interna de la investigación y el acceso a los listados actualizados del personal, insumo necesario para la selección muestral.

Una vez obtenidas las autorizaciones, se procedió a la preparación operativa de los instrumentos. Esta fase incluyó la revisión final de los cuestionarios cuantitativos y de la guía de entrevista cualitativa, incorporando los ajustes derivados del juicio de expertos y de la prueba piloto previamente ejecutada. Asimismo, se elaboraron los formatos de consentimiento informado y los mensajes de presentación dirigidos a los participantes, en los que se explicaron los objetivos del estudio, el carácter voluntario de la participación y las garantías de confidencialidad y anonimato de la información recolectada.

La aplicación de los instrumentos cuantitativos se llevó a cabo en un periodo previamente establecido en el cronograma del estudio. Las encuestas fueron administradas al personal seleccionado de manera aleatoria dentro de cada estrato institucional, utilizando modalidades presenciales y virtuales según las condiciones

operativas de cada área. El investigador asumió la responsabilidad directa de supervisar este proceso, resolviendo dudas de los participantes y asegurando que las respuestas se registraran de forma completa y coherente. Los recursos empleados en esta etapa incluyeron dispositivos electrónicos, formularios digitales, material impreso de apoyo y espacios físicos facilitados por las instituciones cuando fue necesario.

De forma paralela, se desarrolló la fase cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas, dirigidas a un grupo reducido de servidores y especialistas seleccionados intencionalmente por su experiencia y conocimiento del funcionamiento organizacional. Estas entrevistas se programaron con antelación, respetando la disponibilidad de los participantes, y se realizaron en entornos que favorecieron la conversación reflexiva y la expresión libre de opiniones. El investigador condujo las entrevistas siguiendo el guion establecido, registrando la información mediante grabaciones de audio, previo consentimiento, y tomando notas de campo que sirvieron como respaldo interpretativo.

Finalizada la recolección de datos, se procedió a la organización y resguardo de la información obtenida. Los cuestionarios fueron depurados y codificados para su posterior análisis estadístico, mientras que las entrevistas fueron transcritas de manera íntegra, asegurando la fidelidad del discurso de los participantes. Todo el material generado durante el trabajo de campo fue almacenado en repositorios digitales protegidos, constituyendo evidencias que respaldan el procedimiento seguido y que se consignan en los anexos correspondientes.

La aplicación de los instrumentos se ejecutó bajo criterios de orden, transparencia y control metodológico, permitiendo articular de manera efectiva el componente cuantitativo y cualitativo del estudio. Este proceso aseguró que los datos recolectados respondieran a los objetivos de la investigación y proporcionaran una base sólida para el análisis de las dinámicas de liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement en las instituciones públicas analizadas.

3.3.2 Alfa de Cronbach por instrumento (prueba piloto)

Tabla 10 Interpretación según George & Mallery (2003)

Alfa	Interpretación
$\geq .9$	Excelente
.8 – .9	Bueno
.7 – .8	Aceptable
.6 – .7	Cuestionable
.5 – .6	Pobre
$< .5$	Inaceptable

Tabla 11 Alfa de Cronbach Liderazgo Ético (ELS) (prueba piloto, $n=10$)

Instrumento	Nº Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Liderazgo Ético (ELS)	25	$\alpha = 0.9755$	Excelente

Tabla 12 Alfa de Cronbach Work Engagement (UWES-9) (prueba piloto, $n=10$)

Instrumento	Nº Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Work Engagement (UWES-9)	9	$\alpha = 0.9749$	Excelente

Tabla 13 Alfa de Cronbach Clima Ético Organizacional (CEV) (prueba piloto, $n=10$)

Instrumento	Nº Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Clima Ético Organizacional (CEV)	32	$\alpha = 0.9750$	Excelente

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la investigación, se aplicó una prueba piloto a 10 trabajadores del sector público que no formaron parte de la muestra definitiva. La consistencia interna se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron valores de $\alpha = 0.9755$ para el instrumento Liderazgo Ético, $\alpha = 0.9749$ para Work Engagement (UWES-9) y $\alpha = 0.9750$ para Clima Ético Organizacional. De acuerdo con los criterios de George y Mallery (2003), valores superiores a 0.90 se consideran como excelente, lo que permite afirmar que los tres

instrumentos presentan una elevada confiabilidad interna para su aplicación en el estudio principal.

3.3.3 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se desarrolló como una etapa posterior y complementaria al trabajo de campo, orientada a transformar los datos recolectados en insumos analíticos consistentes y comprensibles para la interpretación del fenómeno estudiado. Este proceso se concibió como un tránsito ordenado desde la recopilación empírica hacia la generación de información útil para la toma de decisiones académicas e institucionales, considerando las particularidades del contexto público en el que se aplicó la investigación.

Una vez concluida la aplicación de los instrumentos cuantitativos, los cuestionarios fueron sometidos a una revisión inicial destinada a verificar su integridad, coherencia interna y ausencia de omisiones relevantes. Esta depuración permitió identificar respuestas incompletas o inconsistentes, las cuales fueron excluidas conforme a los criterios metodológicos definidos previamente. Posteriormente, los datos válidos fueron codificados y sistematizados en una matriz digital, asegurando una correspondencia precisa entre ítems, dimensiones y variables del estudio. Este procedimiento facilitó la trazabilidad de la información y redujo el riesgo de errores durante las fases posteriores de análisis.

El procesamiento estadístico se realizó mediante software especializado, lo que permitió ejecutar análisis descriptivos, pruebas de fiabilidad y estimaciones inferenciales coherentes con el modelo teórico planteado. En esta etapa se evaluó la calidad métrica de los instrumentos, verificando niveles adecuados de consistencia interna y validez, condición necesaria para avanzar hacia el análisis relacional y de moderación. La vía empleada para el acopio cuantitativo mostró un nivel alto de efectividad, reflejado en tasas de respuesta satisfactorias y en la estabilidad de los indicadores obtenidos, lo que evidenció la pertinencia de los instrumentos y de la estrategia de aplicación utilizada.

En paralelo, la información cualitativa procedente de las entrevistas semiestructuradas fue organizada a partir de la transcripción literal de los registros de audio. Estas transcripciones fueron revisadas cuidadosamente para preservar el sentido

original de los discursos y evitar interpretaciones prematuras. A continuación, se procedió a un proceso de codificación temática, mediante el cual se identificaron patrones discursivos, recurrencias conceptuales y tensiones relevantes vinculadas al liderazgo ético, al clima organizacional y al compromiso laboral. Este tratamiento permitió convertir narrativas individuales en categorías analíticas útiles para la comprensión del contexto institucional.

La integración de ambos componentes se efectuó a través de una lógica de complementariedad. Los resultados cuantitativos ofrecieron una visión estructurada del comportamiento de las variables, mientras que los hallazgos cualitativos aportaron profundidad interpretativa, permitiendo comprender cómo se vivencian las prácticas éticas y las dinámicas motivacionales en el entorno laboral estudiado. Esta convergencia facilitó la construcción de un diagnóstico más completo del problema y fortaleció la utilidad de la información generada para distintos actores interesados en la gestión pública.

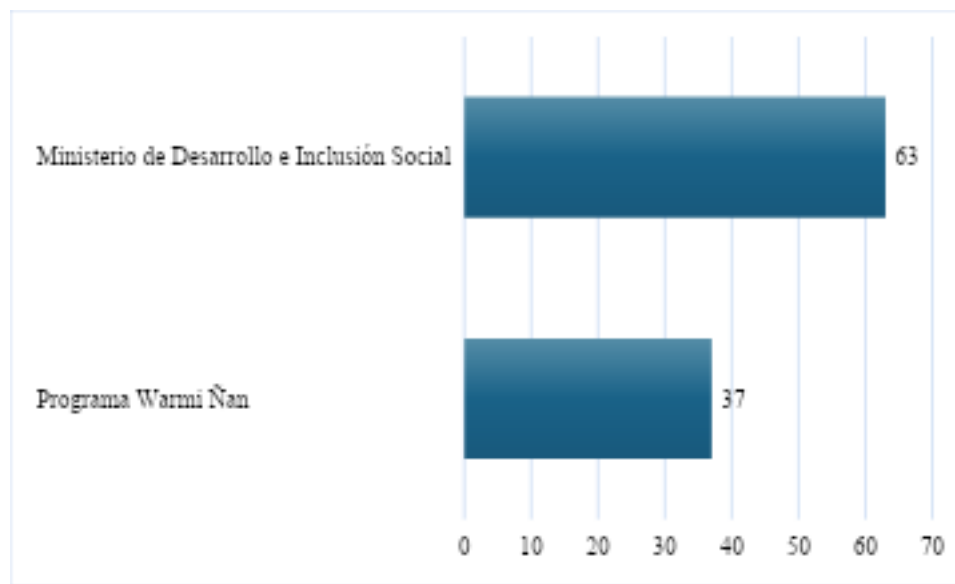
Todo el proceso de procesamiento fue respaldado mediante evidencias documentales que se presentan en los anexos del estudio, incluyendo matrices de datos, registros de análisis y extractos codificados de entrevistas. Estos soportes permiten verificar la aplicación efectiva de los instrumentos y confirman que la información procesada reflejó de manera fiel el estado del problema en el contexto analizado.

3.4 Análisis de los resultados en los datos obtenidos

3.4.1 Resultados cuantitativos

Resultados sociodemográficos

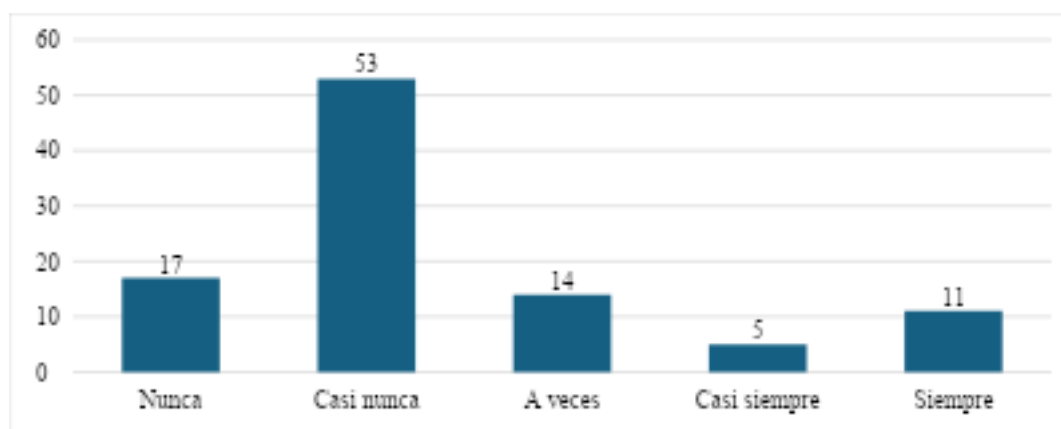
Figura 7 Cantidad de trabajadores por Instituciones públicas



El gráfico muestra que el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social concentra 63 trabajadores, mientras que el Programa Warmi Ñan registra 37. La diferencia absoluta entre ambas instituciones es de 26 trabajadores, lo que representa una distribución de 63% y 37% respectivamente sobre el total de 100 participantes encuestados.

Variable: Liderazgo ético**Dimensión 1. Imparcialidad en el trato****Tabla 14** *Respeto a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	17	17.0	17.0	17.0
	Casi nunca	53	53.0	53.0	70.0
Válido	A veces	14	14.0	14.0	84.0
	Casi siempre	5	5.0	5.0	89.0
	Siempre	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

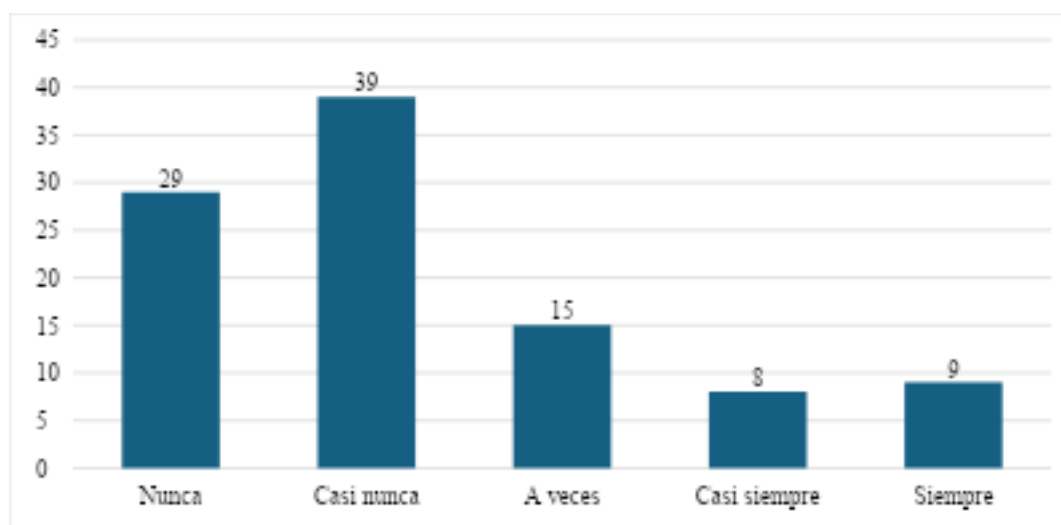
Figura 8 *Respeto a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.*

Se identificó que las respuestas se concentraron de manera marcada en la categoría “Casi nunca”, que agrupó poco más de la mitad de los casos registrados (53%), mientras que “Nunca” (17%) y “A veces” (14%) constituyeron proporciones menores, aunque todavía relevantes dentro del patrón de distribución. Las categorías asociadas a una percepción positiva del respeto igualitario, “Casi siempre” (5%) y “Siempre” (11%), reunieron proporciones reducidas en comparación con el resto. Al sumar las tres primeras categorías de la escala, el registro acumulado alcanzó el 84%, lo que indica que la mayoría de las respuestas se ubicó en los tramos inferiores, mientras que los niveles altos de valoración concentraron conjuntamente el 16% restante.

Tabla 15 Cuando distribuye tareas o beneficios, lo hace considerando criterios claros y equitativos.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	29	29.0	29.0	29.0
	Casi nunca	39	39.0	39.0	68.0
Válido	A veces	15	15.0	15.0	83.0
	Casi siempre	8	8.0	8.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

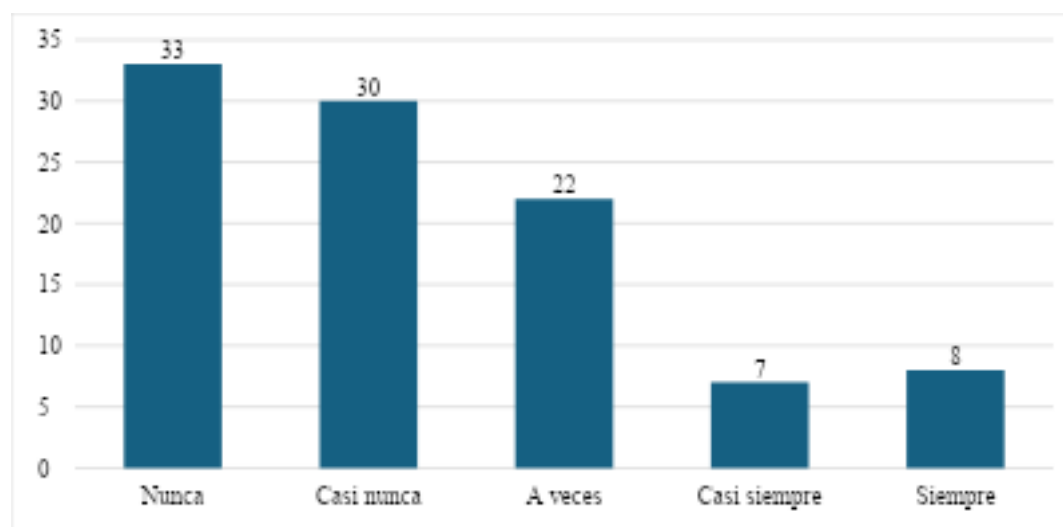
Figura 9 Respeto a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.



Las respuestas se distribuyeron principalmente en las categorías inferiores de la escala, donde “Casi nunca” alcanzó el 39% del total, seguido de “Nunca” con 29%. El registro de “A veces” representó un 15%, ubicándose como una proporción intermedia dentro del conjunto de respuestas. Las categorías asociadas a valoraciones más altas concentraron porcentajes menores, con “Casi siempre” en 8% y “Siempre” en 9%. Al considerar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 83%, lo que indica que la mayoría de las respuestas se ubicó en los niveles más bajos del gradiente evaluado, mientras que los niveles altos reunieron en conjunto el 17% restante.

Tabla 16 *Evita conductas de favoritismo hacia ciertos trabajadores.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	33	33.0	33.0	33.0
	Casi nunca	30	30.0	30.0	63.0
Válido	A veces	22	22.0	22.0	85.0
	Casi siempre	7	7.0	7.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

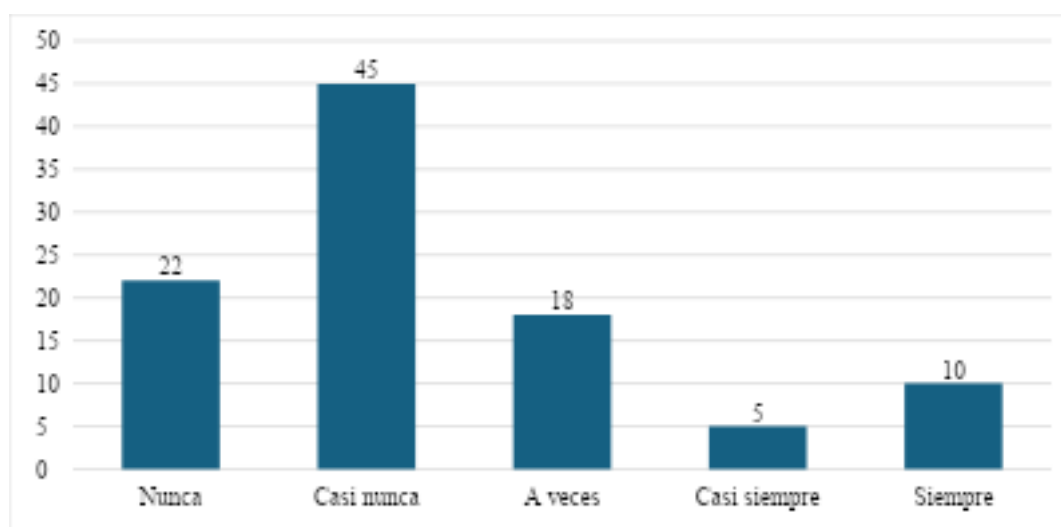
Figura 10 *Evita conductas de favoritismo hacia ciertos trabajadores.*

Las categorías inferiores concentraron la mayor parte de las respuestas, con “Nunca” en 33% y “Casi nunca” en 30%, lo que ubica a ambos niveles como los más frecuentes dentro del conjunto. El 22% registrado en “A veces” muestra una presencia intermedia entre los extremos de la escala. Por su parte, las categorías asociadas a valoraciones más altas reunieron proporciones menores, con “Casi siempre” en 7% y “Siempre” en 8%. Al sumar “Nunca”, “Casi nunca” y “A veces”, el acumulado alcanza el 85%, mientras que los niveles superiores agrupan en conjunto el 15% restante, lo que delimita una concentración predominante hacia los rangos bajos del gradiente evaluado.

Tabla 17 Escucha y toma en cuenta las opiniones de cada integrante del equipo con la misma disposición.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	45	45.0	45.0	67.0
Válido	A veces	18	18.0	18.0	85.0
	Casi siempre	5	5.0	5.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 11 Escucha y toma en cuenta las opiniones de cada integrante del equipo con la misma disposición.

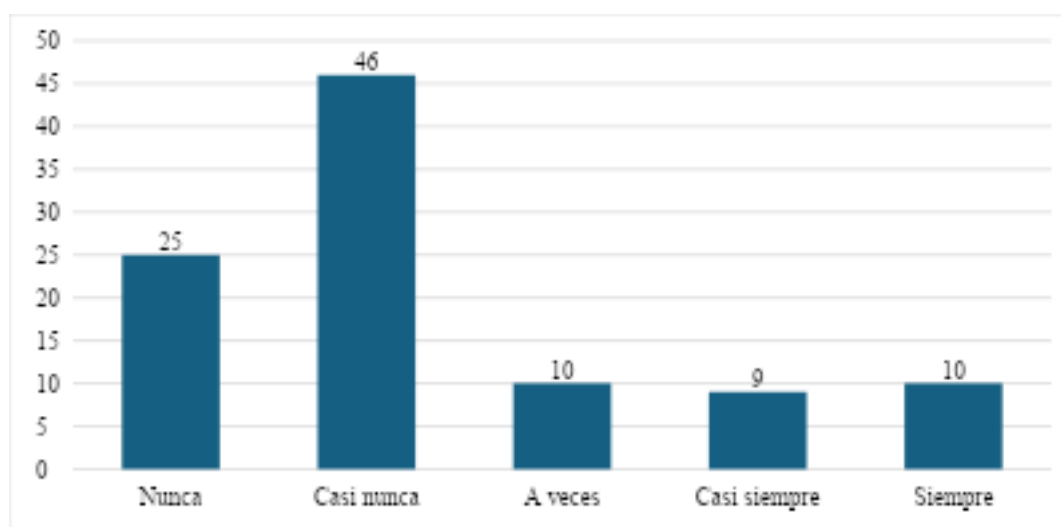


Las respuestas se concentraron mayormente en los niveles más bajos de la escala, con “Casi nunca” registrando el 45% y “Nunca” el 22%. La categoría “A veces” reunió el 18%, ubicándose entre los tramos intermedios del registro. En los niveles superiores de valoración, “Casi siempre” alcanzó el 5% y “Siempre” el 10%, lo que refleja una presencia relativamente menor dentro del conjunto. El acumulado de las tres primeras categorías llegó al 85%, mientras que las categorías superiores concentraron en total el 15%, manteniendo así una distribución predominante hacia los rangos inferiores del gradiente evaluado.

Tabla 18 *Mantiene igualdad de oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	25	25.0	25.0	25.0
	Casi nunca	46	46.0	46.0	71.0
Válido	A veces	10	10.0	10.0	81.0
	Casi siempre	9	9.0	9.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 12 *Mantiene igualdad de oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.*



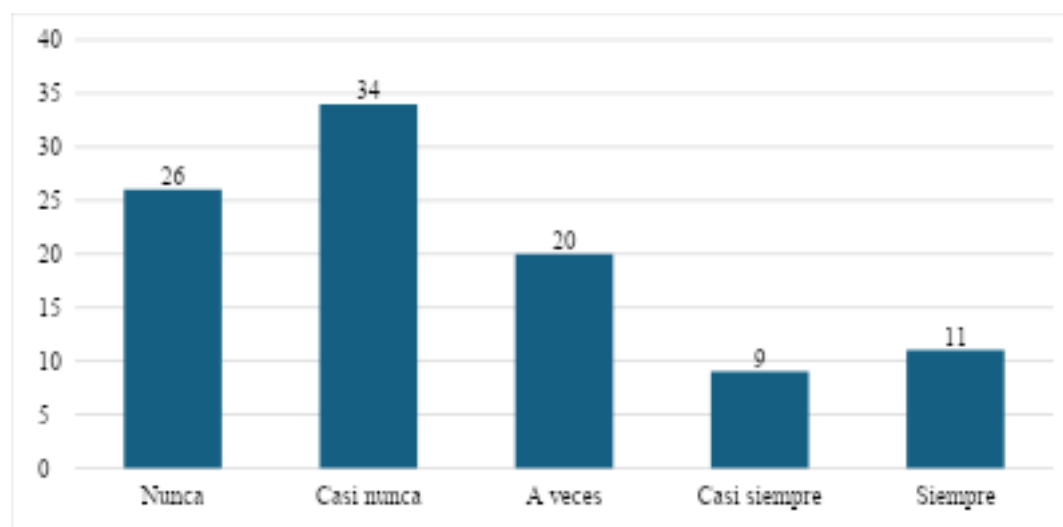
Las respuestas mostraron mayor presencia en las categorías inferiores, con “Casi nunca” registrando el 46% y “Nunca” el 25% del total. La categoría “A veces” alcanzó el 10%, situándose en una posición intermedia dentro de la distribución. Los niveles superiores de valoración reunieron proporciones más reducidas, con “Casi siempre” en 9% y “Siempre” en 10%. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 81%, mientras que los niveles altos concentraron el 19% restante, manteniéndose una tendencia de mayor peso en los tramos inferiores del gradiente.

Dimensión 2. Integridad y ejemplo moral

Tabla 19 *Su conducta diaria refleja coherencia entre lo que promueve y lo que realmente hace.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	26	26.0	26.0	26.0
	Casi nunca	34	34.0	34.0	60.0
Válido	A veces	20	20.0	20.0	80.0
	Casi siempre	9	9.0	9.0	89.0
	Siempre	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

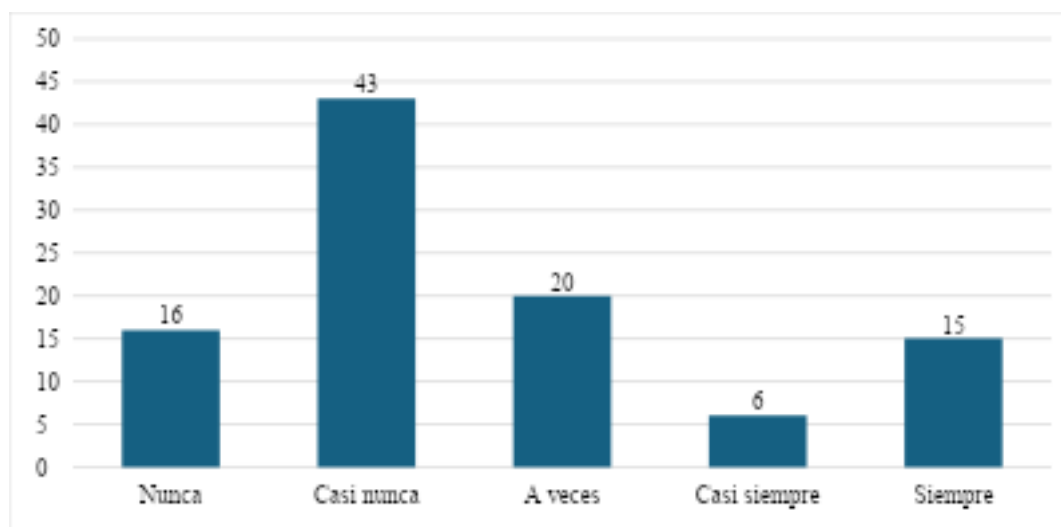
Figura 13 *Su conducta diaria refleja coherencia entre lo que promueve y lo que realmente hace.*



Las respuestas se distribuyeron con mayor frecuencia en los rangos inferiores, donde “Casi nunca” registró el valor más alto con 34%, seguido de “Nunca” con 26%. La categoría “A veces” alcanzó el 20%, ubicándose como tramo intermedio dentro del registro. En contraste, los valores asociados a una percepción más favorable representaron proporciones menores, con 9% en “Casi siempre” y 11% en “Siempre”. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 80%, mientras que los niveles altos reunieron en conjunto el 20% restante, manteniendo la tendencia observada en los ítems previos hacia una mayor concentración en los rangos bajos de la escala.

Tabla 20 *Cumple con las normas éticas vigentes en la institución sin excepciones.*

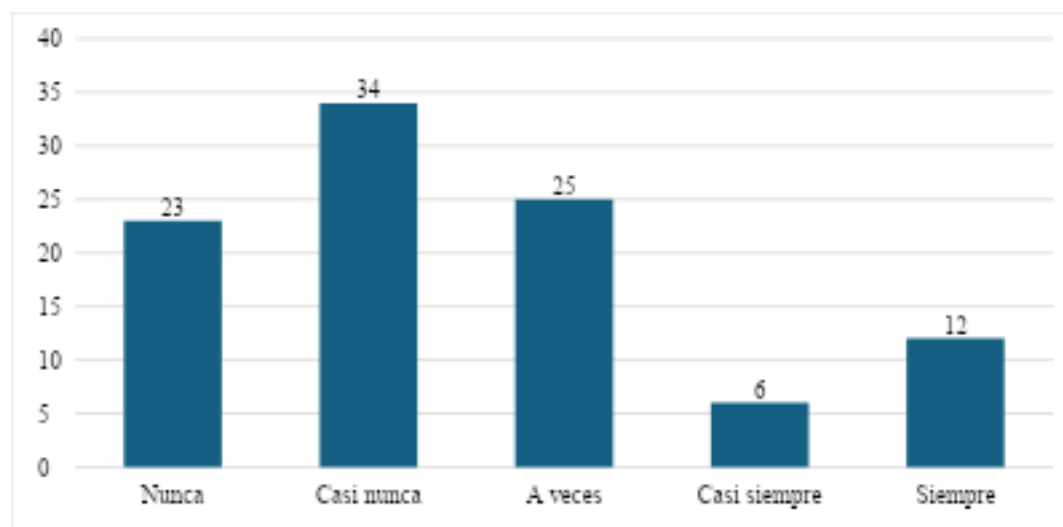
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	43	43.0	43.0	59.0
Válido	A veces	20	20.0	20.0	79.0
	Casi siempre	6	6.0	6.0	85.0
	Siempre	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 14 *Cumple con las normas éticas vigentes en la institución sin excepciones.*

La mayor proporción de respuestas se ubicó en “Casi nunca” con 43%, seguida de “A veces” con 20% y “Nunca” con 16%, distribuyendo la mayor parte del registro en los niveles inferiores e intermedios de la escala. Por su parte, las categorías superiores concentraron porcentajes más reducidos, con 6% para “Casi siempre” y 15% para “Siempre”. El acumulado de las tres primeras categorías alcanzó el 79%, mientras que las dos categorías más altas reunieron el 21% restante, manteniendo una distribución que refleja predominio de valoraciones ubicadas en los tramos iniciales del gradiente evaluado.

Tabla 21 *Rechaza beneficios personales que puedan afectar su rol público.*

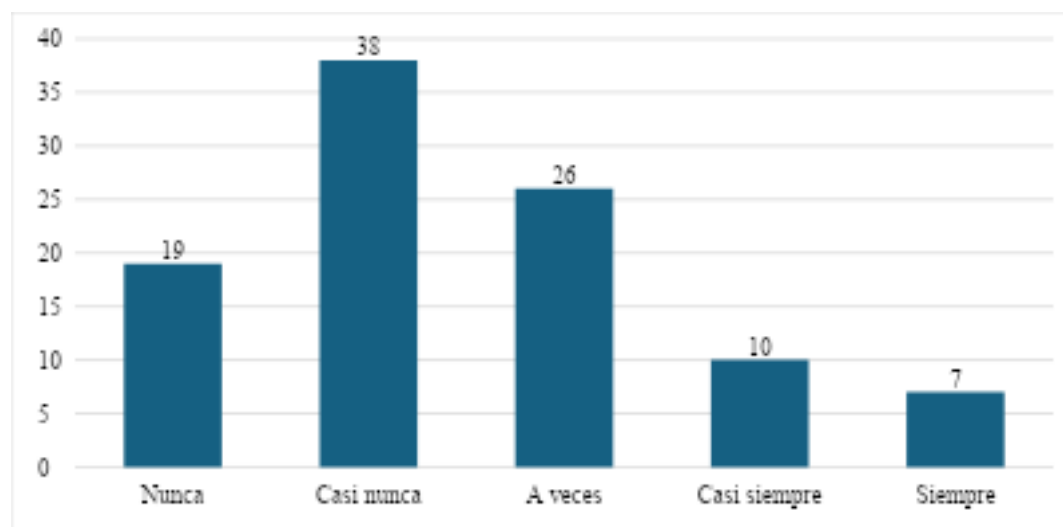
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	23	23.0	23.0	23.0
	Casi nunca	34	34.0	34.0	57.0
Válido	A veces	25	25.0	25.0	82.0
	Casi siempre	6	6.0	6.0	88.0
	Siempre	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 15 *Rechaza beneficios personales que puedan afectar su rol público.*

Las respuestas se concentraron principalmente en los niveles inferiores, con “Casi nunca” alcanzando el 34% y “Nunca” el 23% del total. La categoría “A veces” registró el 25%, ubicándose en una posición intermedia dentro del registro. En contraste, las categorías superiores agruparon porcentajes más reducidos, con 6% para “Casi siempre” y 12% para “Siempre”. Al sumar las tres primeras categorías de la escala, el acumulado llegó al 82%, mientras que los niveles altos de valoración representaron en conjunto el 18%, manteniendo la tendencia mayoritaria hacia los tramos iniciales del gradiente evaluado.

Tabla 22 *Demuestra honestidad incluso en situaciones de presión o conflicto.*

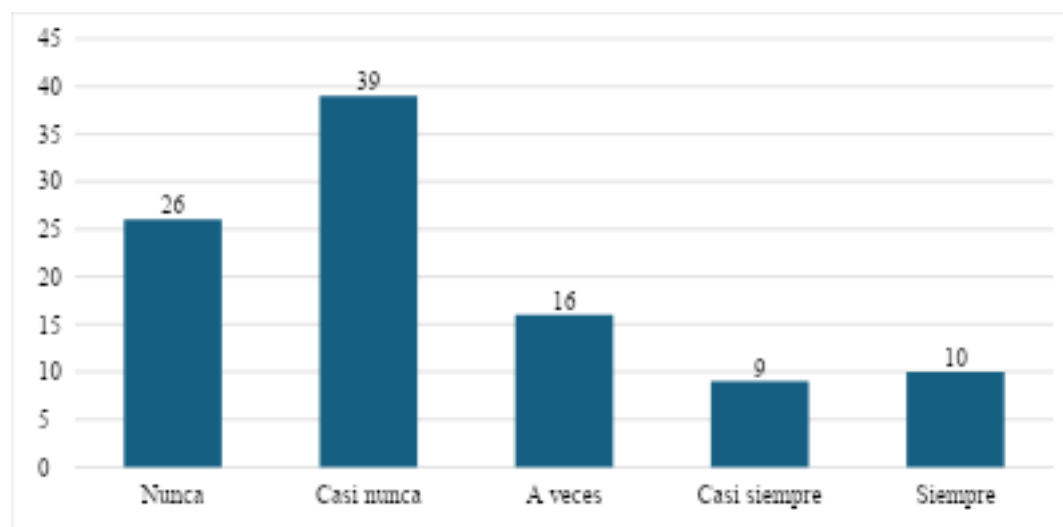
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	19	19.0	19.0	19.0
	Casi nunca	38	38.0	38.0	57.0
Válido	A veces	26	26.0	26.0	83.0
	Casi siempre	10	10.0	10.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 16 *Demuestra honestidad incluso en situaciones de presión o conflicto.*

La distribución de respuestas se concentró principalmente en los niveles inferiores de la escala, donde “Casi nunca” agrupó el 38% y “Nunca” el 19%. La categoría intermedia “A veces” representó el 26%, manteniendo una proporción considerable dentro del conjunto. Las categorías superiores reunieron porcentajes más reducidos, con “Casi siempre” alcanzando el 10% y “Siempre” el 7%. Al considerar el acumulado de las tres primeras categorías, el registro llegó al 83%, mientras que los tramos altos concentraron el 17% restante, manteniéndose una estructura porcentual similar a la observada en los ítems previos.

Tabla 23 Representa un modelo ético para el equipo.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	26	26.0	26.0	26.0
	Casi nunca	39	39.0	39.0	65.0
Válido	A veces	16	16.0	16.0	81.0
	Casi siempre	9	9.0	9.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 17 Representa un modelo ético para el equipo.

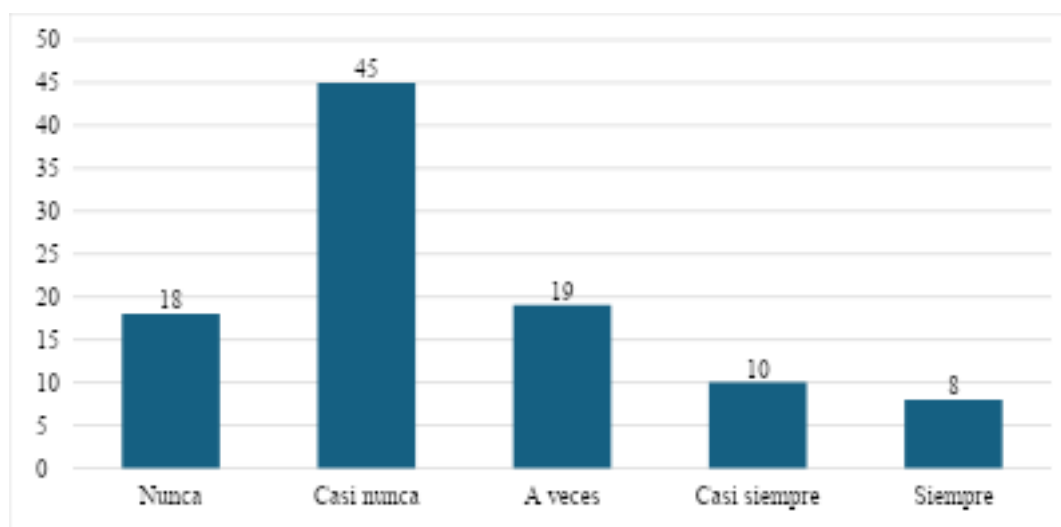
Las respuestas se concentraron principalmente en los dos niveles más bajos de la escala, con “Casi nunca” registrando el 39% y “Nunca” el 26%. La categoría “A veces” representó el 16%, ubicándose entre los tramos intermedios del registro. En los niveles superiores, “Casi siempre” alcanzó el 9% y “Siempre” el 10%, reuniendo proporciones menores dentro del conjunto. Al considerar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 81%, mientras que los niveles altos concentraron el 19% restante, manteniéndose una distribución con predominio de respuestas ubicadas en los rangos inferiores del gradiente evaluado.

Dimensión 3. Decisiones coherentes con principios éticos

Tabla 24 *Sus decisiones se basan en criterios de justicia y respeto hacia la ciudadanía usuaria.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	18	18.0	18.0	18.0
	Casi nunca	45	45.0	45.0	63.0
Válido	A veces	19	19.0	19.0	82.0
	Casi siempre	10	10.0	10.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

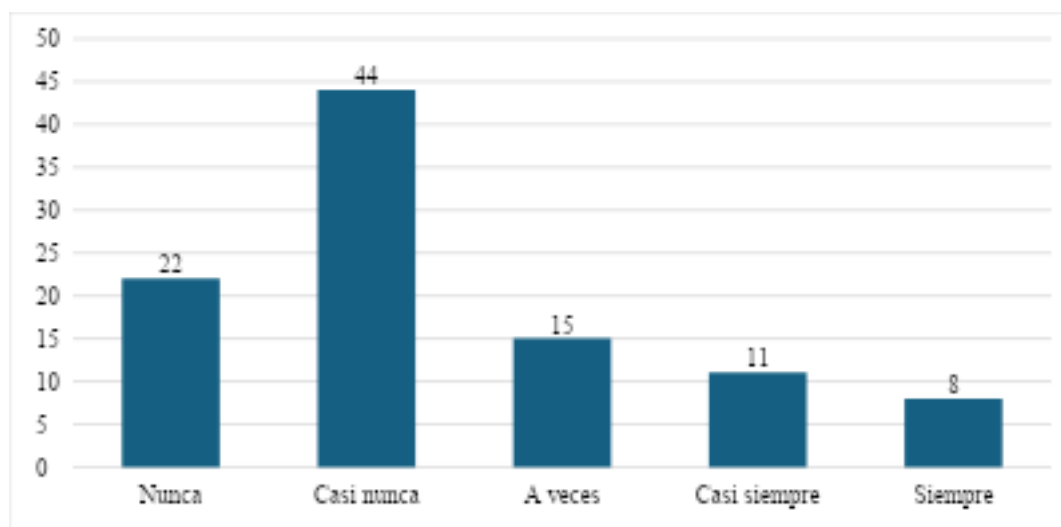
Figura 18 *Sus decisiones se basan en criterios de justicia y respeto hacia la ciudadanía usuaria.*



Las categorías inferiores concentraron la mayor parte de las respuestas, con “Casi nunca” alcanzando el 45% y “Nunca” el 18%. La categoría intermedia “A veces” registró el 19%, manteniendo una presencia considerable dentro del conjunto. En los niveles superiores, “Casi siempre” representó el 10% y “Siempre” el 8%, reuniendo proporciones menores respecto de los tramos inferiores. El acumulado de las tres primeras categorías llegó al 82%, mientras que las categorías más altas concentraron el 18% restante, manteniendo un patrón consistente con los ítems previos en cuanto a la mayor presencia en los niveles iniciales de la escala.

Tabla 25 Analiza las implicancias éticas de las acciones antes de decidir.

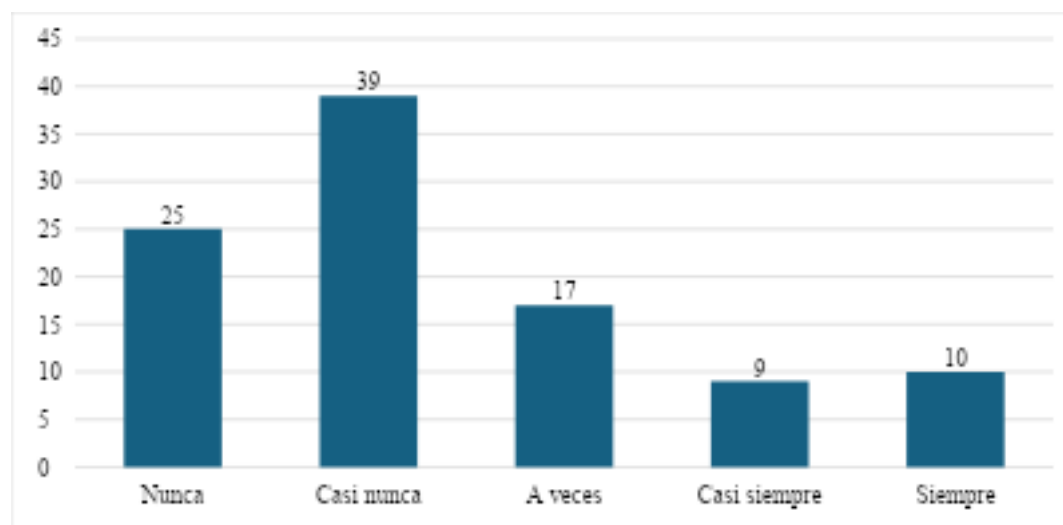
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	44	44.0	44.0	66.0
Válido	A veces	15	15.0	15.0	81.0
	Casi siempre	11	11.0	11.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 19 Analiza las implicancias éticas de las acciones antes de decidir.

Las respuestas se concentraron en los niveles inferiores de la escala, con “Casi nunca” agrupando el 44% y “Nunca” el 22%. La categoría “A veces” representó el 15%, ubicándose como una proporción intermedia dentro del conjunto. En los niveles superiores, “Casi siempre” alcanzó el 11% y “Siempre” el 8%, reuniendo porcentajes más reducidos respecto de los tramos iniciales. El acumulado de las tres primeras categorías llegó al 81%, mientras que las dos categorías más altas concentraron el 19% restante, manteniendo el predominio porcentual en los rangos inferiores del gradiente evaluado.

Tabla 26 *Prioriza el interés público por encima de intereses particulares o sectoriales.*

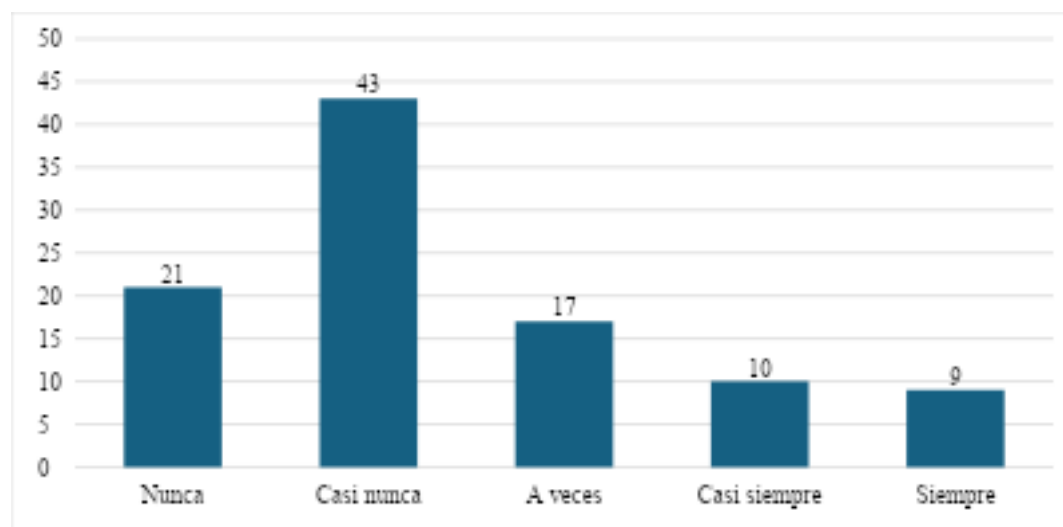
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	25	25.0	25.0	25.0
	Casi nunca	39	39.0	39.0	64.0
Válido	A veces	17	17.0	17.0	81.0
	Casi siempre	9	9.0	9.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 20 *Prioriza el interés público por encima de intereses particulares o sectoriales.*

Las respuestas mostraron una mayor concentración en los rangos inferiores, donde “Casi nunca” alcanzó el 39% y “Nunca” el 25%. La categoría “A veces” registró el 17%, ubicándose en un tramo intermedio dentro del registro. En contraste, los niveles superiores agruparon porcentajes más reducidos, con 9% en “Casi siempre” y 10% en “Siempre”. Al sumar las tres primeras categorías de la escala, el acumulado llegó al 81%, mientras que los niveles altos concentraron el 19% restante, manteniéndose la tendencia predominante hacia los tramos inferiores observada en los ítems anteriores.

Tabla 27 *Se compromete con los valores institucionales en sus decisiones operativas.*

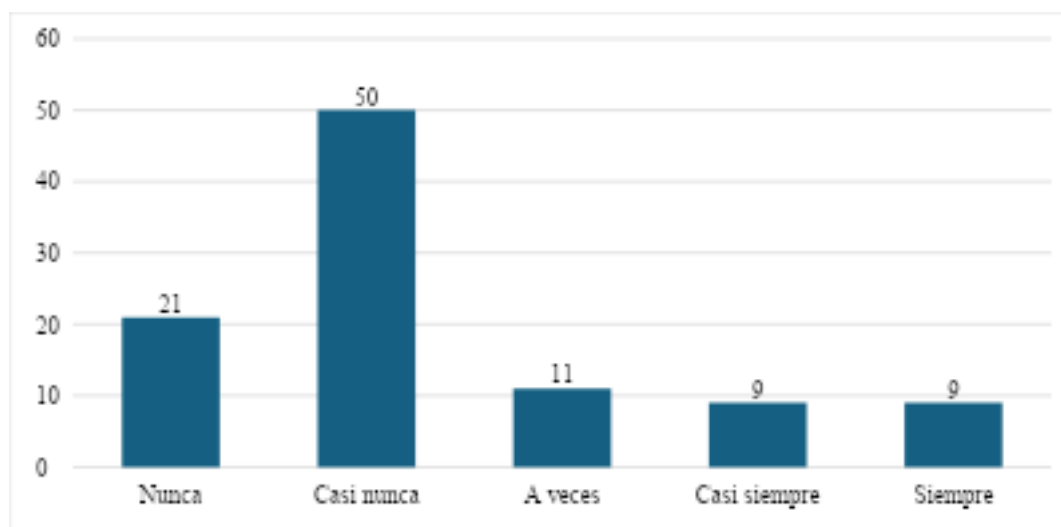
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	43	43.0	43.0	64.0
	A veces	17	17.0	17.0	81.0
	Casi siempre	10	10.0	10.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 21 *Se compromete con los valores institucionales en sus decisiones operativas.*

La mayor parte de las respuestas se concentró en las categorías inferiores, con “Casi nunca” agrupando el 43% y “Nunca” el 21%. La categoría “A veces” representó el 17%, ubicándose en una posición intermedia dentro de la distribución. En los niveles superiores, las proporciones fueron menores, alcanzando el 10% en “Casi siempre” y el 9% en “Siempre”. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 81%, mientras que los tramos altos reunieron el 19% restante, manteniéndose una distribución que refleja un predominio numérico en los niveles iniciales del gradiente evaluado.

Tabla 28 *Explica fundamentos éticos cuando se le solicita justificar una decisión.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	50	50.0	50.0	71.0
Válido	A veces	11	11.0	11.0	82.0
	Casi siempre	9	9.0	9.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 22 *Explica fundamentos éticos cuando se le solicita justificar una decisión.*

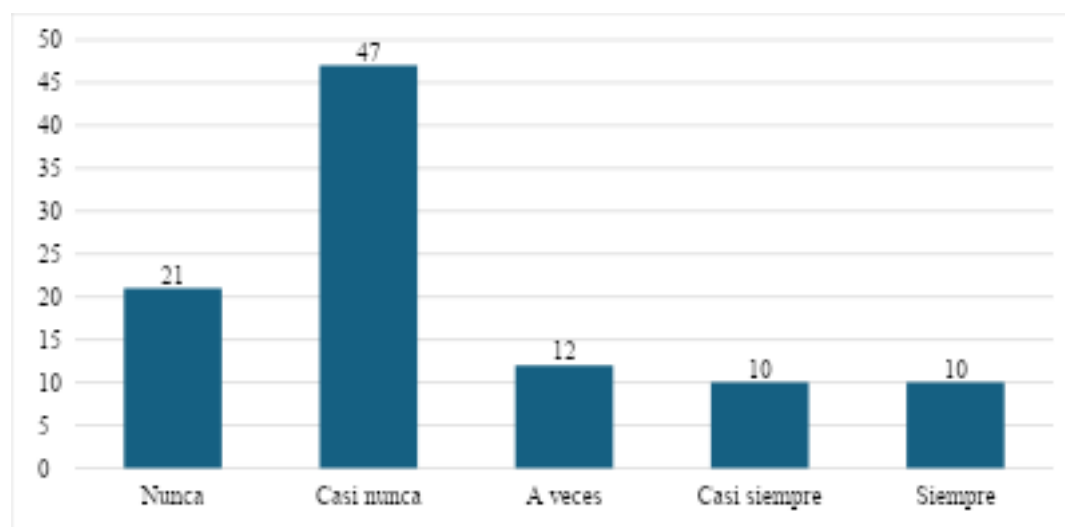
Las respuestas se concentraron en los niveles inferiores, con “Casi nunca” reuniendo el 50% y “Nunca” el 21%, constituyendo en conjunto más de dos tercios del registro. La categoría “A veces” representó el 11%, ubicándose en un tramo intermedio dentro de la distribución. En los niveles superiores, “Casi siempre” y “Siempre” registraron porcentajes equivalentes, cada uno con 9%, lo que refleja una presencia menor de valoraciones altas. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado alcanzó el 82%, mientras que los niveles superiores concentraron el 18% restante, manteniendo la tendencia previamente observada hacia una mayor representatividad en los rangos iniciales del gradiente evaluado.

Dimensión 4. Comunicación ética y retroalimentación

Tabla 29 *Se comunica con transparencia respecto a los procesos y decisiones institucionales.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	47	47.0	47.0	68.0
	A veces	12	12.0	12.0	80.0
	Casi siempre	10	10.0	10.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

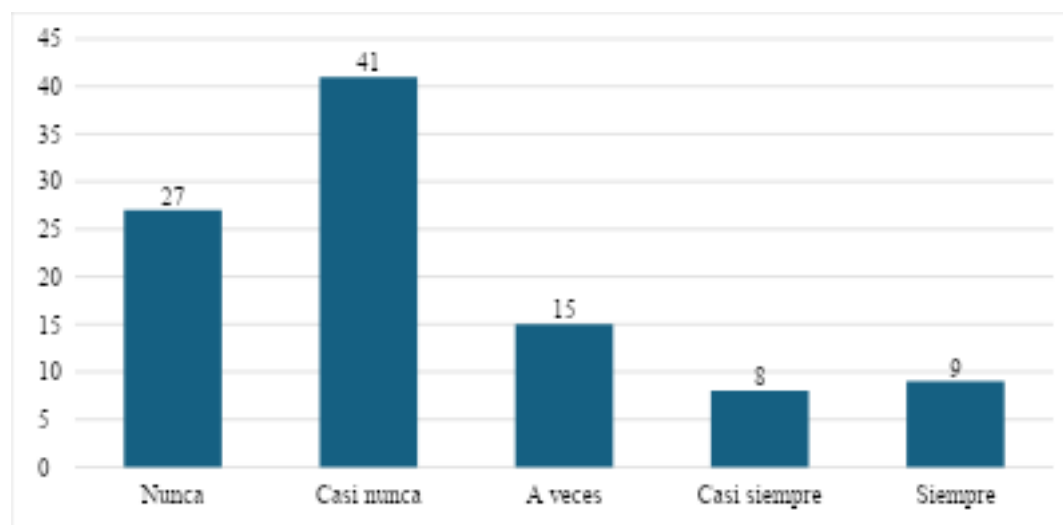
Figura 23 *Se comunica con transparencia respecto a los procesos y decisiones institucionales.*



Las categorías inferiores concentraron la mayor parte de las respuestas, con “Casi nunca” registrando el 47% y “Nunca” el 21% del total. La categoría intermedia “A veces” representó el 12%, ubicándose en un punto medio dentro de la distribución. En los niveles superiores, tanto “Casi siempre” como “Siempre” alcanzaron proporciones equivalentes de 10%, reuniendo en conjunto una presencia menor respecto de los tramos iniciales. El acumulado de las tres primeras categorías llegó al 80%, mientras que los niveles altos concentraron el 20% restante, manteniéndose el predominio porcentual hacia los rangos más bajos del gradiente evaluado.

Tabla 30 *Ofrece retroalimentación que orienta al equipo hacia conductas éticas.*

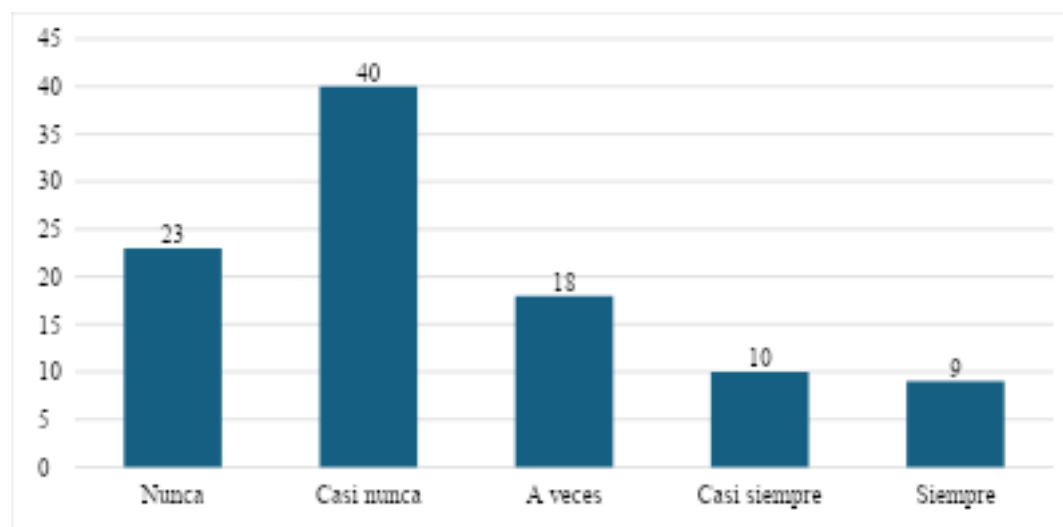
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	27	27.0	27.0	27.0
	Casi nunca	41	41.0	41.0	68.0
Válido	A veces	15	15.0	15.0	83.0
	Casi siempre	8	8.0	8.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 24 *Ofrece retroalimentación que orienta al equipo hacia conductas éticas.*

Las respuestas se concentraron en los niveles inferiores, con “Casi nunca” alcanzando el 41% y “Nunca” el 27%, lo que constituye el bloque mayoritario del registro. La categoría “A veces” representó el 15%, ubicándose como proporción intermedia dentro del conjunto. En contraste, los niveles superiores agrupados en “Casi siempre” y “Siempre” registraron porcentajes menores, con 8% y 9% respectivamente. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 83%, mientras que los niveles altos concentraron el 17% restante, reafirmando el predominio porcentual en los tramos bajos del gradiente evaluado.

Tabla 31 *Promueve el diálogo abierto sobre dilemas o situaciones sensibles.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	23.0	23.0	23.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	63.0
	A veces	18	18.0	18.0	81.0
	Casi siempre	10	10.0	10.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

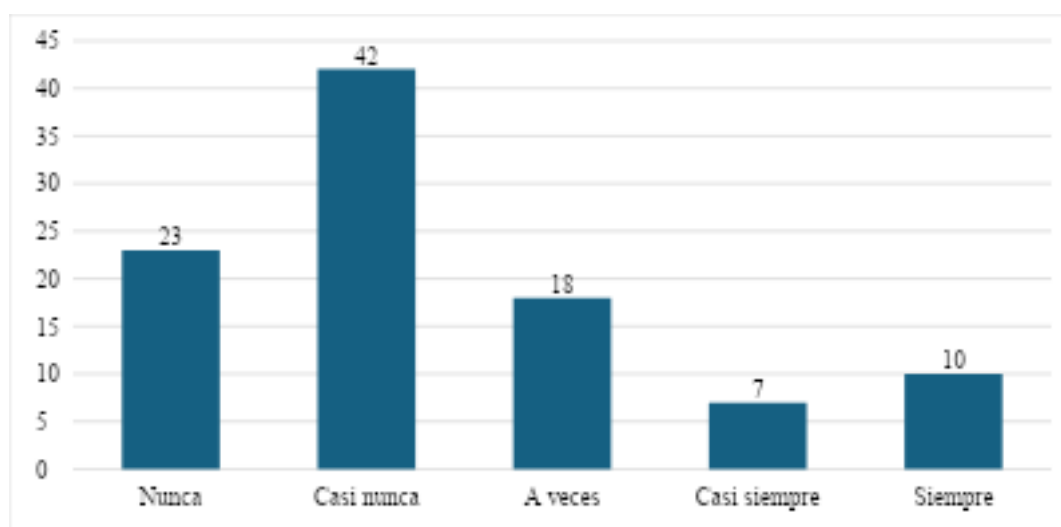
Figura 25 *Promueve el diálogo abierto sobre dilemas o situaciones sensibles.*

Las respuestas se concentraron principalmente en los niveles inferiores de la escala, con “Casi nunca” registrando el 40% y “Nunca” el 23%. La categoría intermedia “A veces” representó el 18%, ubicándose entre los tramos iniciales y finales del registro. En contraste, los niveles superiores reunieron porcentajes menores, alcanzando el 10% en “Casi siempre” y el 9% en “Siempre”. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 81%, mientras que los niveles altos agruparon el 19% restante, lo que mantiene la estructura porcentual observada en otros ítems respecto al predominio numérico en los rangos bajos del gradiente evaluado.

Tabla 32 *Aclara con oportunidad las dudas relacionadas con las normas de comportamiento.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	23	23.0	23.0	23.0
	Casi nunca	42	42.0	42.0	65.0
Válido	A veces	18	18.0	18.0	83.0
	Casi siempre	7	7.0	7.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

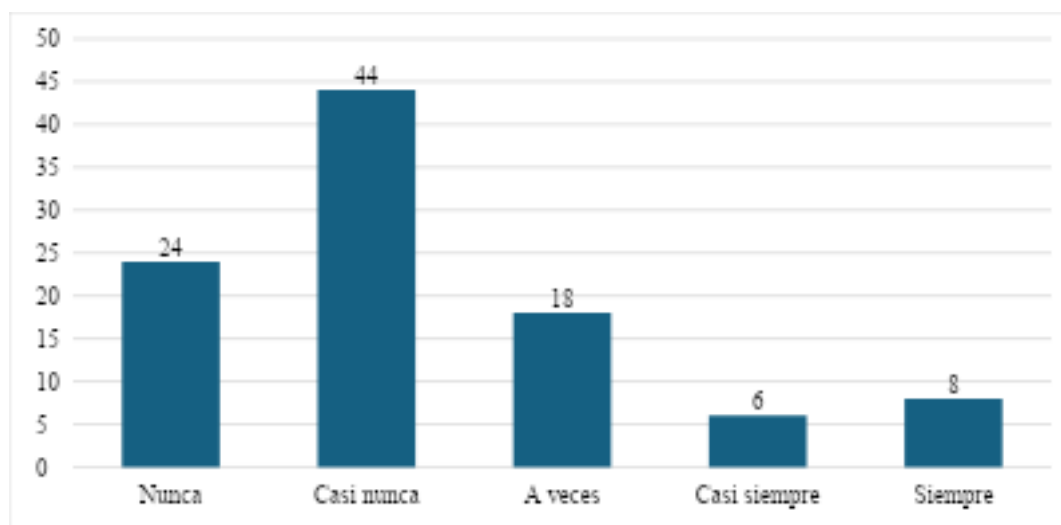
Figura 26 *Aclara con oportunidad las dudas relacionadas con las normas de comportamiento.*



Las respuestas se agruparon principalmente en los tramos inferiores de la escala, con “Casi nunca” registrando el 42% y “Nunca” el 23%. La categoría “A veces” representó el 18%, situándose en un punto intermedio dentro de la distribución. En contraste, los niveles superiores alcanzaron proporciones menores, con 7% en “Casi siempre” y 10% en “Siempre”. Al sumar las tres primeras categorías, el acumulado llegó al 83%, mientras que los rangos altos concentraron el 17% restante, manteniéndose el predominio porcentual en los niveles bajos del gradiente evaluado, en coherencia con la tendencia observada en los ítems anteriores.

Tabla 33 *Comparte información relevante para evitar malentendidos o rumores.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	24	24.0	24.0	24.0
	Casi nunca	44	44.0	44.0	68.0
	A veces	18	18.0	18.0	86.0
	Casi siempre	6	6.0	6.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 27 *Comparte información relevante para evitar malentendidos o rumores.*

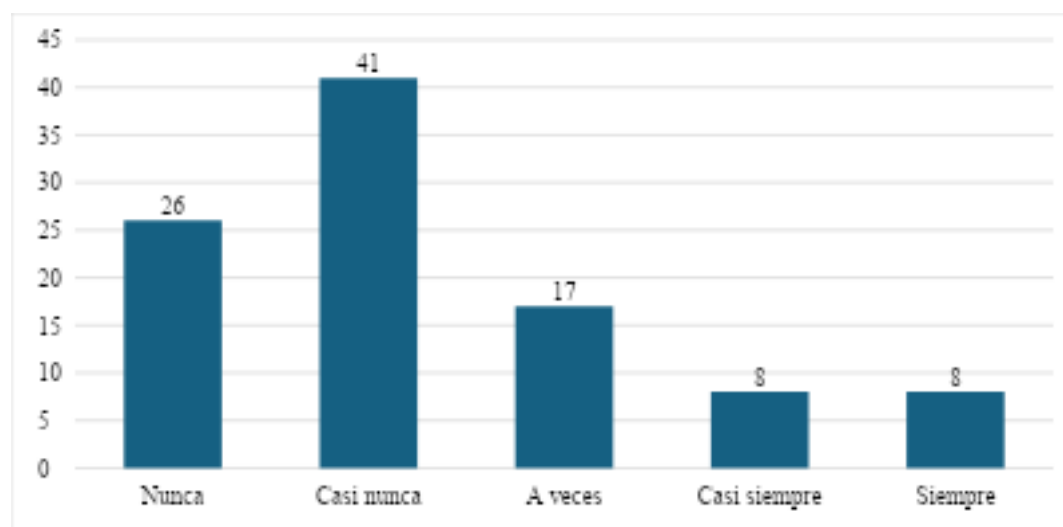
Las respuestas se concentraron principalmente en los dos niveles inferiores de la escala, con “Casi nunca” alcanzando el 44% y “Nunca” el 24%, agrupando en conjunto más de dos tercios del registro. La categoría intermedia “A veces” representó el 18%, ubicándose en un tramo medio dentro de la distribución. En los niveles superiores, las proporciones fueron más reducidas, con “Casi siempre” en 6% y “Siempre” en 8%. Al sumar las tres primeras categorías de la escala, el acumulado llegó al 86%, mientras que los niveles altos concentraron el 14% restante, manteniéndose el predominio numérico en los rangos inferiores del gradiente evaluado.

Dimensión 5. Responsabilidad frente a inconductas

Tabla 34 *Interviene con firmeza cuando identifica acciones que infringen principios éticos.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	26.0	26.0	26.0
	Casi nunca	41	41.0	41.0	67.0
	A veces	17	17.0	17.0	84.0
	Casi siempre	8	8.0	8.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 28 *Interviene con firmeza cuando identifica acciones que infringen principios éticos.*

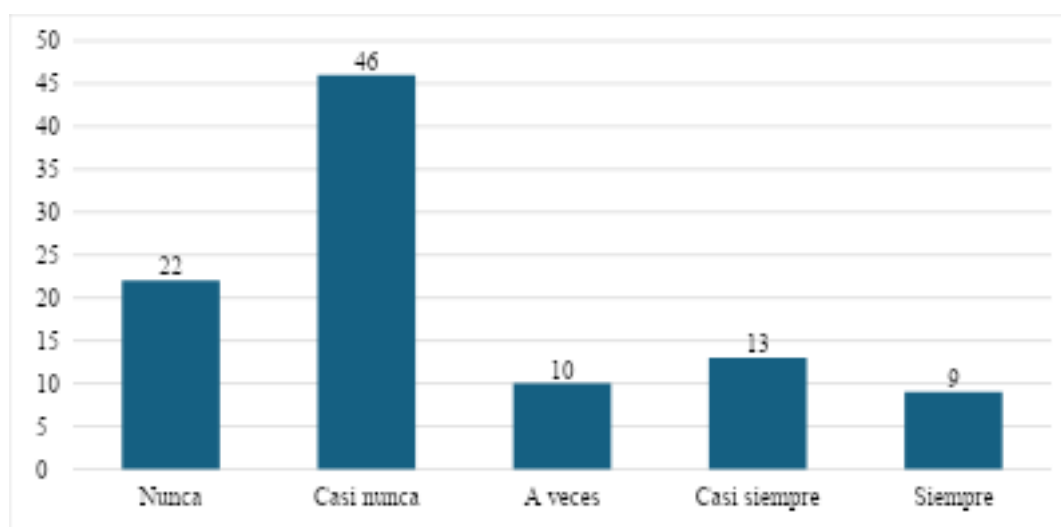


Al revisar la distribución porcentual, se advierte un predominio claro en los rangos más bajos de la escala: “Casi nunca” alcanzó el 41% y “Nunca” un 26%, lo que sitúa a ambas categorías como las más representativas del registro. En la zona intermedia, “A veces” reunió el 17%, marcando una presencia menor, aunque continua. Por otro lado, los niveles altos mostraron proporciones similares entre sí, con 8% tanto en “Casi siempre” como en “Siempre”. Si se toman en conjunto las tres primeras categorías, el acumulado llega al 84%, mientras que el bloque superior concentra un 16%, manteniendo una distancia amplia entre los extremos del gradiente evaluado.

Tabla 35 *Garantiza que las denuncias por inconductas sean atendidas sin discriminación.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	46	46.0	46.0	68.0
Válido	A veces	10	10.0	10.0	78.0
	Casi siempre	13	13.0	13.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

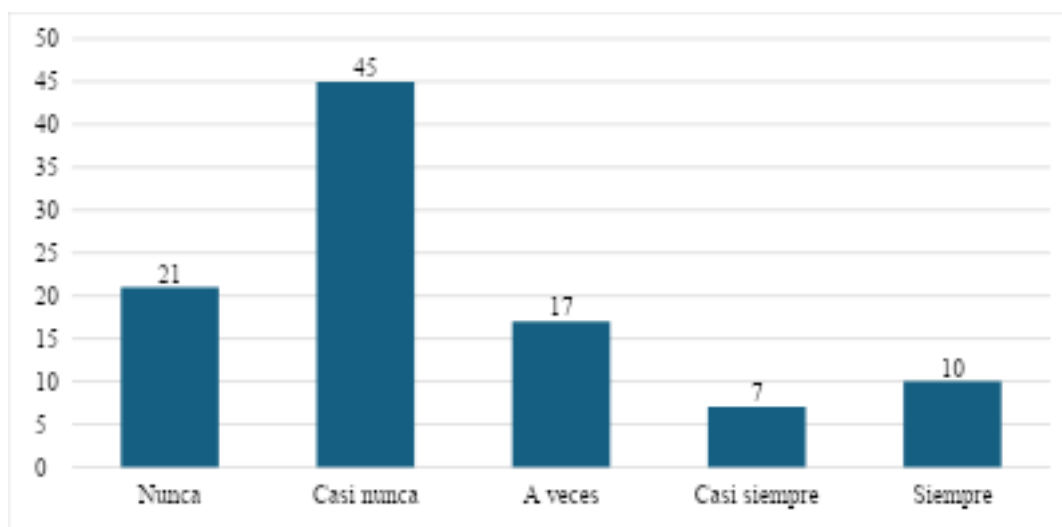
Figura 29 *Garantiza que las denuncias por inconductas sean atendidas sin discriminación.*



En este caso, la diferencia entre los tramos bajos y altos de la escala resulta particularmente amplia. “Casi nunca” se ubicó como la respuesta más frecuente con 46%, seguida de “Nunca” con 22%, lo que sitúa a ambos niveles como el núcleo principal de la distribución. Los valores situados en la parte alta mantuvieron proporciones considerablemente menores, con 13% en “Casi siempre” y 9% en “Siempre”, mientras que el tramo intermedio “A veces” concentró únicamente el 10%. Si se contrastan estos grupos en bloques, el acumulado de las tres primeras categorías asciende al 78%, frente a un 22% correspondiente a los niveles altos, marcando una brecha de más de 50 puntos porcentuales entre ambos extremos del gradiente.

Tabla 36 *Anima a reportar comportamientos inadecuados sin temor a represalias.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	45	45.0	45.0	66.0
Válido	A veces	17	17.0	17.0	83.0
	Casi siempre	7	7.0	7.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

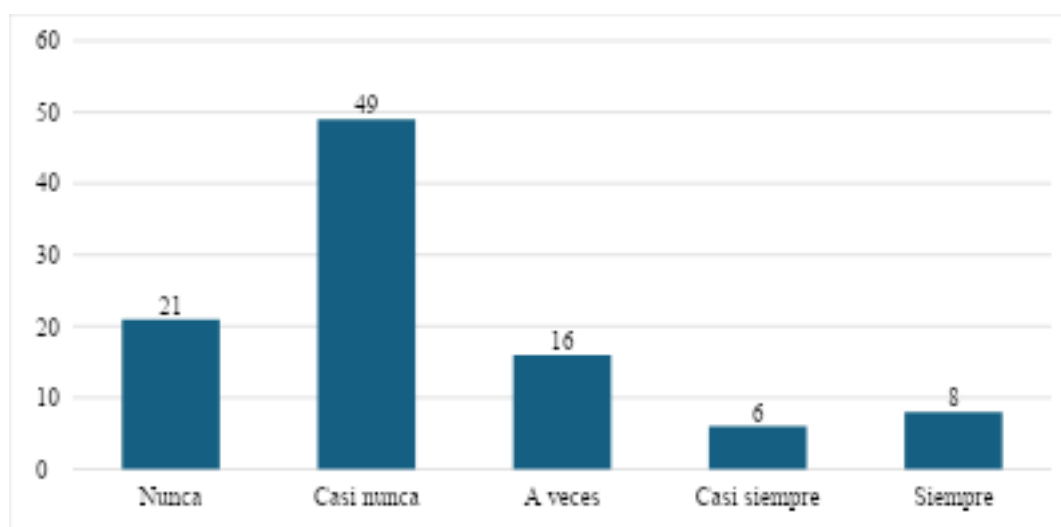
Figura 30 *Anima a reportar comportamientos inadecuados sin temor a represalias.*

Si se observa el reparto porcentual, los tramos inferiores vuelven a predominar, con “Casi nunca” concentrando el 45% y “Nunca” el 21%. El área intermedia (representada por “A veces”) reunió el 17%, lo que sitúa a este valor como un punto de transición entre ambos extremos. Las respuestas que confieren valoraciones más altas mostraron menor presencia, con 7% en “Casi siempre” y 10% en “Siempre”. Al reagrupar la escala en bloques, los tres primeros niveles alcanzan el 83% del total, mientras que el conjunto superior reúne únicamente el 17%, delineando una distancia porcentual notoria entre las evaluaciones bajas y las más favorables.

Tabla 37 *Reacciona con rapidez cuando se vulneran derechos de usuarios o del personal.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	49	49.0	49.0	70.0
Válido	A veces	16	16.0	16.0	86.0
	Casi siempre	6	6.0	6.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

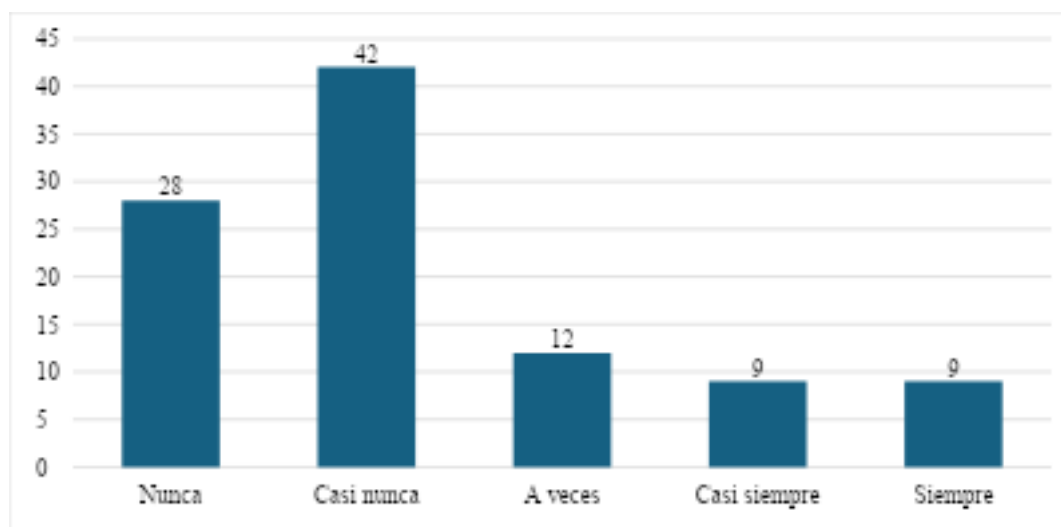
Figura 31 *Reacciona con rapidez cuando se vulneran derechos de usuarios o del personal.*



En este registro, la distancia entre los extremos de la escala resulta especialmente marcada: casi la mitad de las respuestas se situó en “Casi nunca” (49%), seguida por “Nunca” con 21%, conformando el bloque más amplio de la distribución. El tramo intermedio (representado por “A veces”) alcanzó el 16%, mientras que los niveles más altos de valoración mostraron una presencia proporcionalmente menor, con 6% en “Casi siempre” y 8% en “Siempre”. Si se organiza la escala en dos bloques (inferior e intermedio superior), las tres primeras categorías reúnen el 86% del total, frente a un 14% acumulado en los valores más favorables, reflejando una brecha de más de 70 puntos porcentuales entre ambos grupos.

Tabla 38 Establece límites claros para evitar abusos de poder en el equipo.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	28	28.0	28.0	28.0
	Casi nunca	42	42.0	42.0	70.0
Válido	A veces	12	12.0	12.0	82.0
	Casi siempre	9	9.0	9.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 32 Establece límites claros para evitar abusos de poder en el equipo.

En este caso, la balanza porcentual se inclina de forma clara hacia los tramos iniciales de la escala, donde “Casi nunca” alcanzó el 42% y “Nunca” el 28%, sumando en conjunto siete de cada diez respuestas. El punto medio, representado por “A veces”, reunió el 12%, mientras que los tramos superiores (“Casi siempre” y “Siempre”) compartieron valores equivalentes de 9% cada uno, lo que evidencia una presencia reducida de valoraciones situadas en los extremos favorables. Si se contrastan bloques, las tres primeras categorías acumularon el 82%, mientras que las dos restantes reunieron el 18%, marcando una diferencia de 64 puntos porcentuales entre ambos conjuntos.

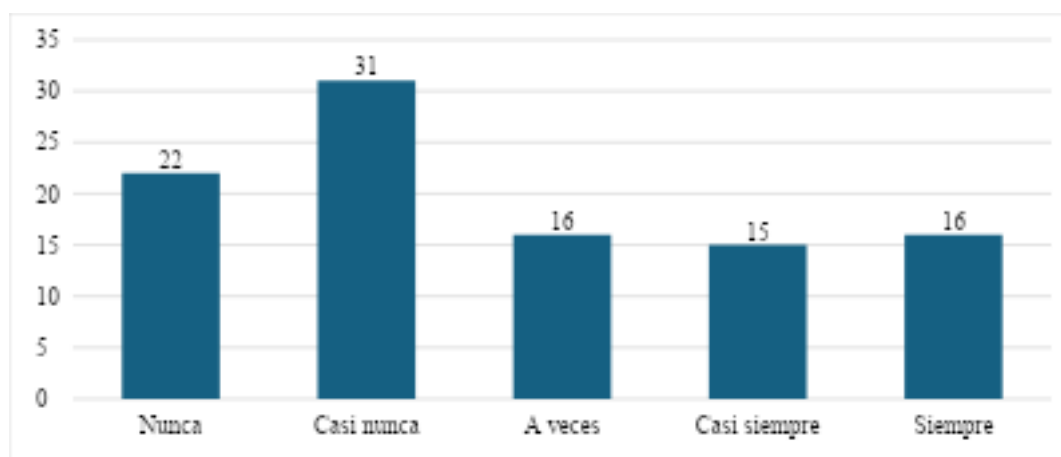
Variable: Work Engagement

Dimensión 1. Vigor

Tabla 39 *Me siento con energía al iniciar mi jornada laboral.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	31	31.0	31.0	53.0
	A veces	16	16.0	16.0	69.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	84.0
	Siempre	16	16.0	16.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

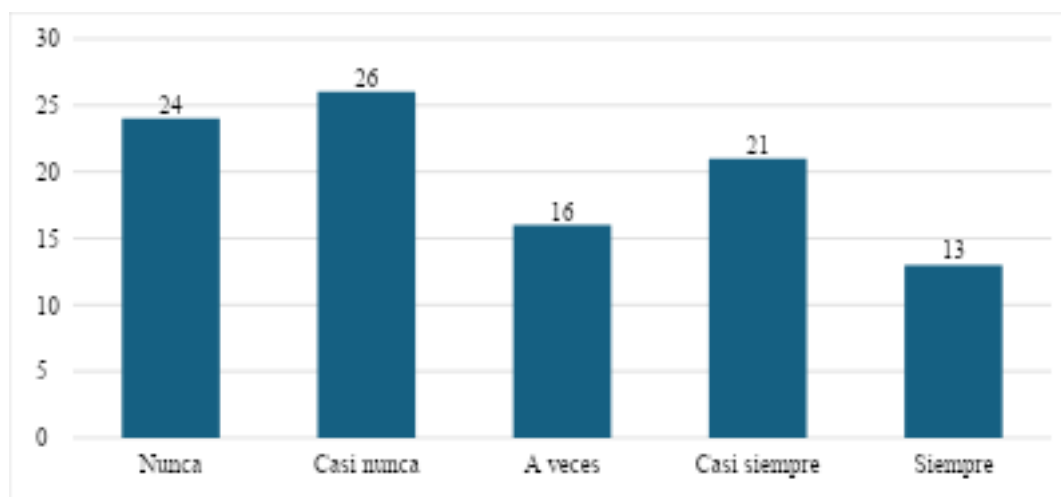
Figura 33 *Me siento con energía al iniciar mi jornada laboral.*



En este registro inicial sobre niveles de energía al comenzar la jornada, la mayor proporción se ubicó en los rangos inferiores, destacando “Casi nunca” con 31% y “Nunca” con 22%. Las valoraciones intermedias y altas mostraron una distribución más fragmentada, donde “A veces” alcanzó 16%, seguido de proporciones similares en los extremos superiores: 15% para “Casi siempre” y 16% para “Siempre”. Al reagrupar los tres primeros tramos de la escala, el acumulado llega al 69%, mientras que las dos categorías superiores concentran el 31% restante, delimitando así una relación de más de dos a uno entre las respuestas ubicadas en la base y aquellas en la parte alta del gradiente del vigor reportado.

Tabla 40 *Mantengo ánimo y fortaleza incluso cuando el trabajo se intensifica.*

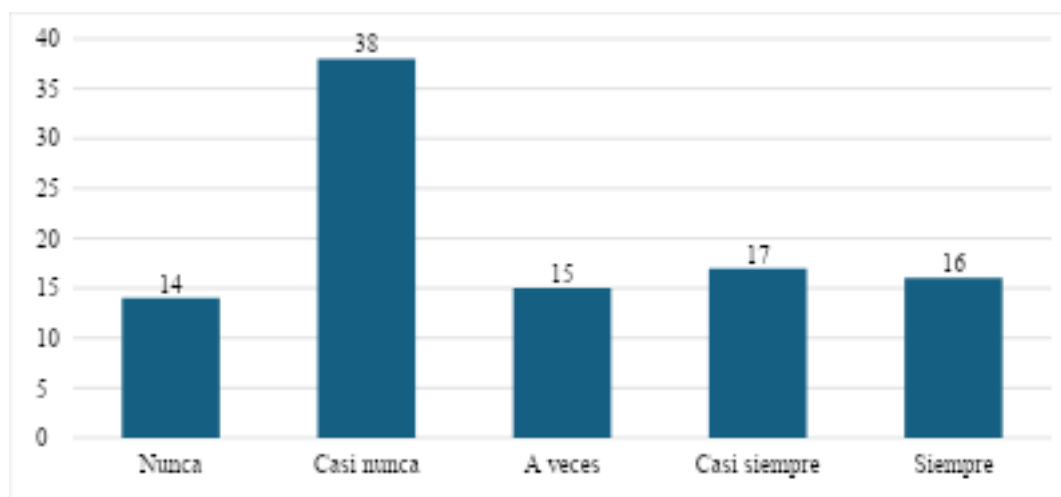
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	24	24.0	24.0	24.0
	Casi nunca	26	26.0	26.0	50.0
Válido	A veces	16	16.0	16.0	66.0
	Casi siempre	21	21.0	21.0	87.0
	Siempre	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 34 *Mantengo ánimo y fortaleza incluso cuando el trabajo se intensifica.*

A diferencia del ítem previo, donde predominaban con claridad las categorías inferiores, en este caso la distribución se muestra más equilibrada entre los cinco niveles de respuesta, aunque las proporciones más altas continúan ubicándose en “Casi nunca” (26%) y “Nunca” (24%). La zona media y alta adquiere mayor presencia relativa, ya que “A veces” alcanza 16% y los valores favorables suman en conjunto 34% (21% en “Casi siempre” y 13% en “Siempre”). Si se contrasta el bloque inferior (Nunca + Casi nunca) con el bloque superior (Casi siempre + Siempre), la relación es de 50% frente a 34%, mientras que el 16% restante se mantiene en una posición intermedia; esto sugiere una menor concentración en los extremos bajos respecto al ítem anterior, pero sin revertir la tendencia general hacia valoraciones contenidas del vigor laboral.

Tabla 41 *Enfrento las tareas con perseverancia, aunque surjan obstáculos.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	14	14.0	14.0	14.0
	Casi nunca	38	38.0	38.0	52.0
Válido	A veces	15	15.0	15.0	67.0
	Casi siempre	17	17.0	17.0	84.0
	Siempre	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 35 *Enfrento las tareas con perseverancia, aunque surjan obstáculos.*

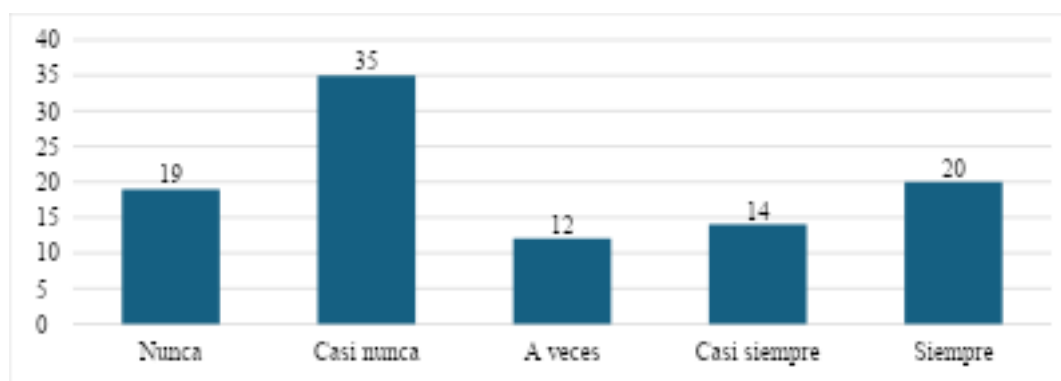
En este ítem, la distribución se inclina nuevamente hacia los tramos inferiores, aunque con una presencia relevante de respuestas en la zona alta. “Casi nunca” reunió el valor más alto con 38%, mientras que “Nunca” alcanzó el 14%, sumando en conjunto poco más de la mitad de los registros. El tramo intermedio “A veces” quedó en 15%, funcionando como punto de transición entre los extremos. En el polo más favorable, las categorías “Casi siempre” y “Siempre” acumularon 33% en conjunto (17% y 16% respectivamente), cifra que reduce la distancia entre ambos bloques respecto del primer ítem de la dimensión. Si se agrupan las primeras tres categorías de la escala, el acumulado asciende al 67%, frente a un 33% en los tramos superiores, lo que marca una proporción de aproximadamente dos respuestas contenidas por cada respuesta positiva sostenida del vigor matutino.

Dimensión 2: Dedicación

Tabla 42 Considero que mi trabajo tiene un propósito valioso para la población usuaria.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	19	19.0	19.0	19.0
	Casi nunca	35	35.0	35.0	54.0
Válido	A veces	12	12.0	12.0	66.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	80.0
	Siempre	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

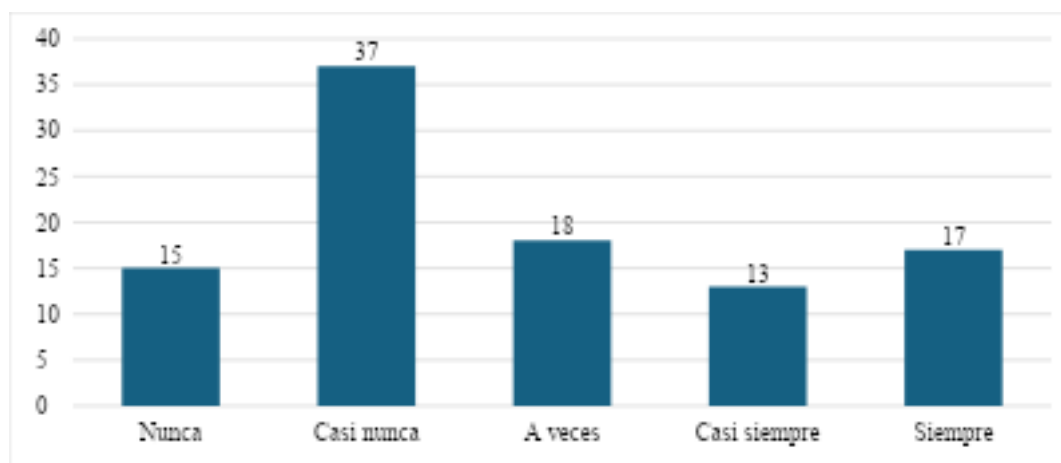
Figura 36 Considero que mi trabajo tiene un propósito valioso para la población usuaria.



En esta medición vinculada al sentido de propósito, la distribución refleja una presencia considerable tanto en los tramos inferiores como en los superiores de la escala, aunque con mayor peso inicial en “Casi nunca” (35%) y “Nunca” (19%), que en conjunto superan la mitad de los casos. La franja media “A veces” registró 12%, situándose como punto intermedio con menor participación relativa. En contraste, las categorías más favorables suman 34% (14% en “Casi siempre” y 20% en “Siempre”), lo que aproxima la proporción entre los bloques extremos en comparación con los ítems correspondientes al vigor. Si se agrupan las tres primeras categorías, el acumulado asciende a 66%, mientras que los dos superiores concentran el 34%; esto dibuja una relación cercana a dos respuestas contenidas por cada valoración sostenida del propósito social percibido en el trabajo.

Tabla 43 *Me siento motivado al ver el impacto que genera mi labor en la institución.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	15	15.0	15.0	15.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	52.0
Válido	A veces	18	18.0	18.0	70.0
	Casi siempre	13	13.0	13.0	83.0
	Siempre	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

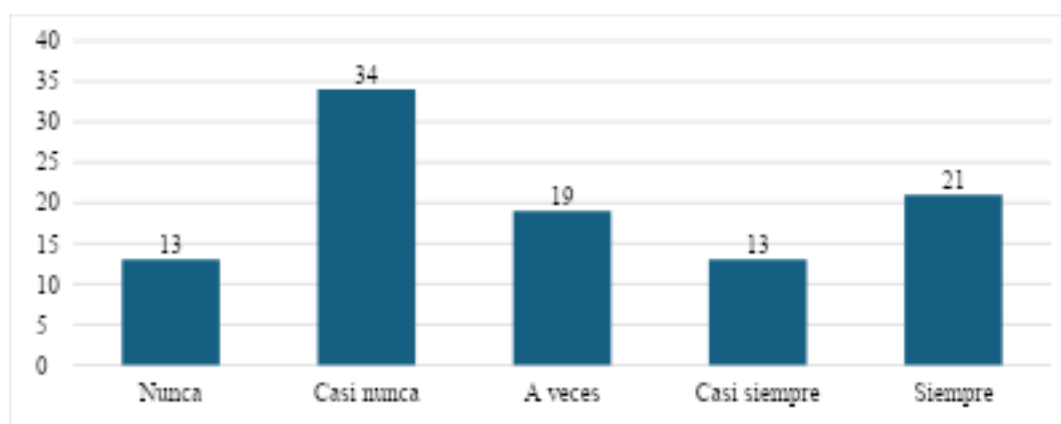
Figura 37 *Me siento motivado al ver el impacto que genera mi labor en la institución.*

En relación con la percepción de entusiasmo por las tareas, la mayor proporción de respuestas se ubicó en “Casi nunca” con 37%, seguida por “A veces” con 18% y “Nunca” con 15%, lo que deja a los tres primeros niveles con un acumulado del 70%. En los rangos superiores se evidenció una distribución más equilibrada, pues “Casi siempre” alcanzó 13% y “Siempre” 17%, sumando en conjunto 30%. Visto en términos comparativos, la relación entre el bloque inferior (52%) y el bloque superior (30%) presenta una brecha de 22 puntos porcentuales, distancia que se acorta respecto al ítem anterior, aunque sin revertir la predominancia de respuestas situadas en la parte baja de la escala de dedicación.

Tabla 44 *Estoy comprometido con los objetivos de servicio público que orientan mi trabajo.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	13.0	13.0	13.0
	Casi nunca	34	34.0	34.0	47.0
	A veces	19	19.0	19.0	66.0
	Casi siempre	13	13.0	13.0	79.0
	Siempre	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 38 *Estoy comprometido con los objetivos de servicio público que orientan mi trabajo.*



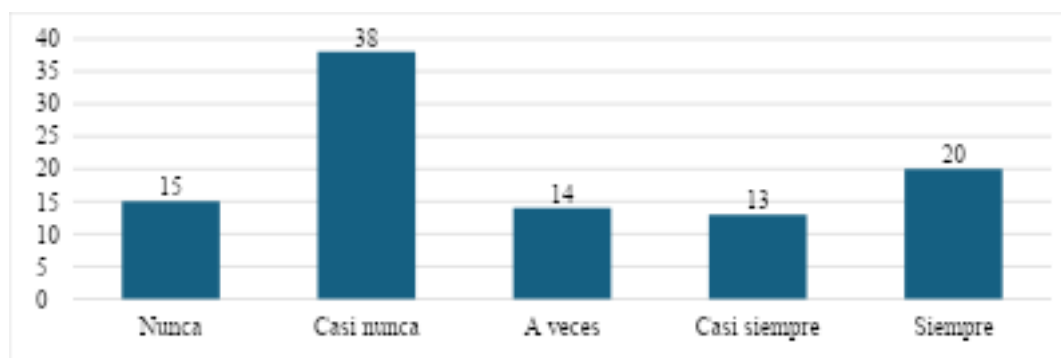
El comportamiento porcentual de este ítem muestra una distribución menos polarizada que en los dos anteriores de la dimensión, aunque el tramo inferior continúa teniendo mayor presencia: “Casi nunca” con 34% y “Nunca” con 13%. La categoría intermedia (“A veces”) alcanza 19%, funcionando como un nivel de transición con participación sostenida. En contraste, el bloque superior suma el 34%, compuesto por 13% en “Casi siempre” y 21% en “Siempre”, lo que estrecha la distancia entre los extremos. Desde una lectura comparativa, las tres primeras categorías acumulan 66%, mientras que los dos superiores concentran el 34%, relación que aproxima una distribución 2:1 entre valoraciones moderadas-bajas y valoraciones altas de identificación con el trabajo, marcando un leve desplazamiento hacia percepciones más favorables respecto de los ítems anteriores.

Dimensión 3. Absorción

Tabla 45 Cuando estoy realizando mis actividades, me concentro plenamente en ellas.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	15.0	15.0	15.0
	Casi nunca	38	38.0	38.0	53.0
	A veces	14	14.0	14.0	67.0
	Casi siempre	13	13.0	13.0	80.0
	Siempre	20	20.0	20.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

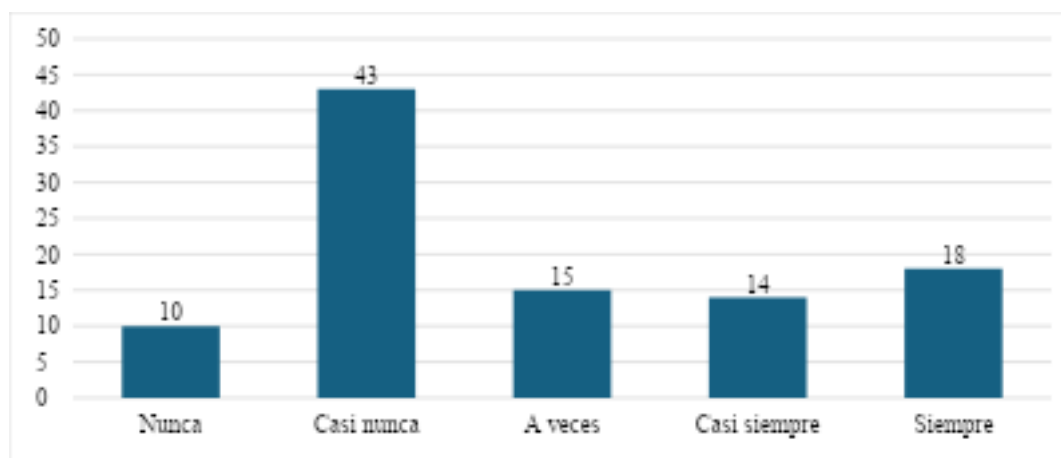
Figura 39 Cuando estoy realizando mis actividades, me concentro plenamente en ellas.



Al observar la proporción de respuestas, la categoría más representada fue “Casi nunca” con 38%, seguida por “Siempre” con 20%, lo que introduce un contraste más marcado entre los extremos positivo y negativo del ítem, en comparación con los resultados previos de Vigor y Dedicación. Las categorías “Nunca” (15%) y “A veces” (14%) permanecen en valores similares, mientras que “Casi siempre” registra 13%, cerrando un conjunto porcentual que distribuye las respuestas de forma relativamente amplia entre los cinco niveles. Al reagrupar los tres primeros tramos (“Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”), el acumulado asciende al 67%, mientras que las dos categorías superiores suman 33%. Esta relación evidencia que un tercio de los participantes reporta concentración plena de manera sostenida, mientras que las valoraciones más bajas continúan predominando, aunque con una diferencia menos pronunciada respecto a la dimensión Dedicación.

Tabla 46 *El tiempo pasa rápido mientras cumpla con mis funciones laborales.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	10.0	10.0	10.0
	Casi nunca	43	43.0	43.0	53.0
	A veces	15	15.0	15.0	68.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	82.0
	Siempre	18	18.0	18.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

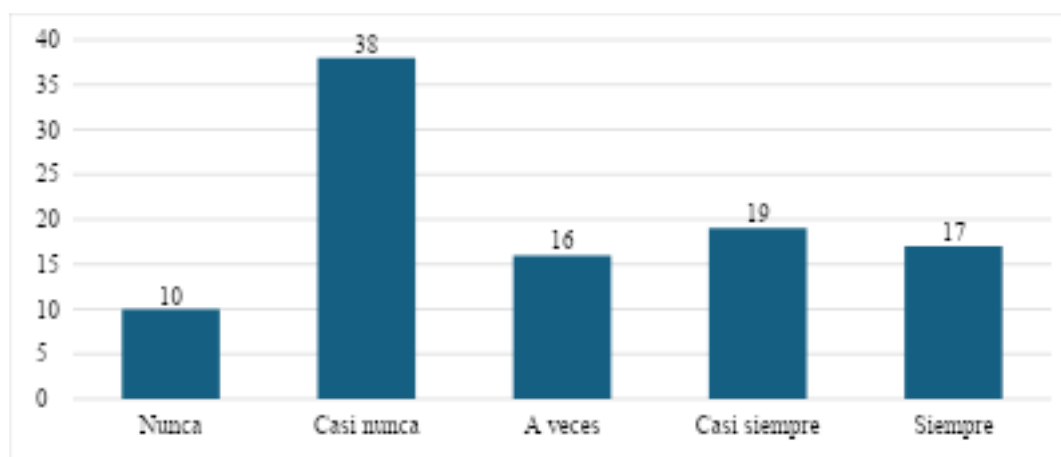
Figura 40 *El tiempo pasa rápido mientras cumpla con mis funciones laborales.*

En esta medición, el mayor volumen de respuestas se concentró en “Casi nunca” con 43%, mientras que el extremo positivo “Siempre” reunió 18%, ubicándose como el segundo valor más alto. Las categorías intermedia y alta muestran una distribución escalonada, con 15% en “A veces” y 14% en “Casi siempre”, mientras que el valor más reducido corresponde a “Nunca” con 10%. Cuando se reorganizan los datos en dos grandes bloques (niveles bajos (Nunca + Casi nunca) frente a niveles altos (Casi siempre + Siempre) se obtiene 53% frente a 32%, mientras que el tramo intermedio concentra el 15% restante. Esta proporción evidencia una inclinación notable hacia evaluaciones contenidas sobre la experiencia de fluidez temporal en el trabajo, aunque con una presencia relativamente consistente de respuestas favorables que atenúan la brecha respecto de ítems previos de Absorción.

Tabla 47 *Me resulta natural continuar trabajando aun cuando ya terminé una tarea planificada.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	10.0	10.0	10.0
	Casi nunca	38	38.0	38.0	48.0
	A veces	16	16.0	16.0	64.0
	Casi siempre	19	19.0	19.0	83.0
	Siempre	17	17.0	17.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 41 *Me resulta natural continuar trabajando aun cuando ya terminé una tarea planificada.*



En este último ítem de la dimensión Absorción, se observa un comportamiento más distribuido hacia ambos extremos de la escala, aunque con ligera inclinación hacia los valores bajos. “Casi nunca” alcanzó la proporción más alta con 38%, mientras que los dos niveles superiores sumaron en conjunto 36% (19% en “Casi siempre” y 17% en “Siempre”), lo que acorta la distancia entre las respuestas favorables y desfavorables respecto de los ítems anteriores. La categoría intermedia “A veces” registró 16%, situándose como franja de transición con peso moderado. Si se comparan los extremos en bloques, las tres primeras categorías acumularon 64%, frente a un 36% correspondiente a los dos niveles superiores, relación que no alcanza a invertir la

tendencia predominante, pero sí refleja un mayor equilibrio porcentual en la vivencia subjetiva de inmersión total en el trabajo.

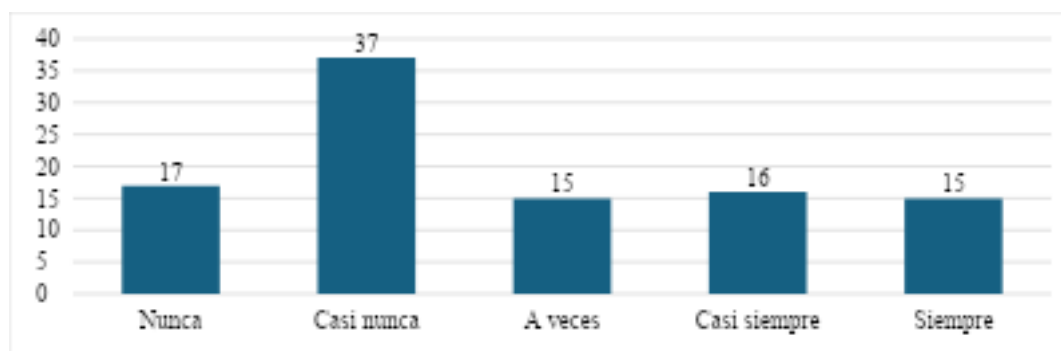
Variable. Clima Ético Organizacional

Dimensión 1. Claridad de normas y expectativas éticas

Tabla 48 *Conozco con claridad las reglas de conducta que rigen el comportamiento laboral en esta institución.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	17	17.0	17.0	17.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	54.0
Válido	A veces	15	15.0	15.0	69.0
	Casi siempre	16	16.0	16.0	85.0
	Siempre	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 42 *Conozco con claridad las reglas de conducta que rigen el comportamiento laboral en esta institución.*



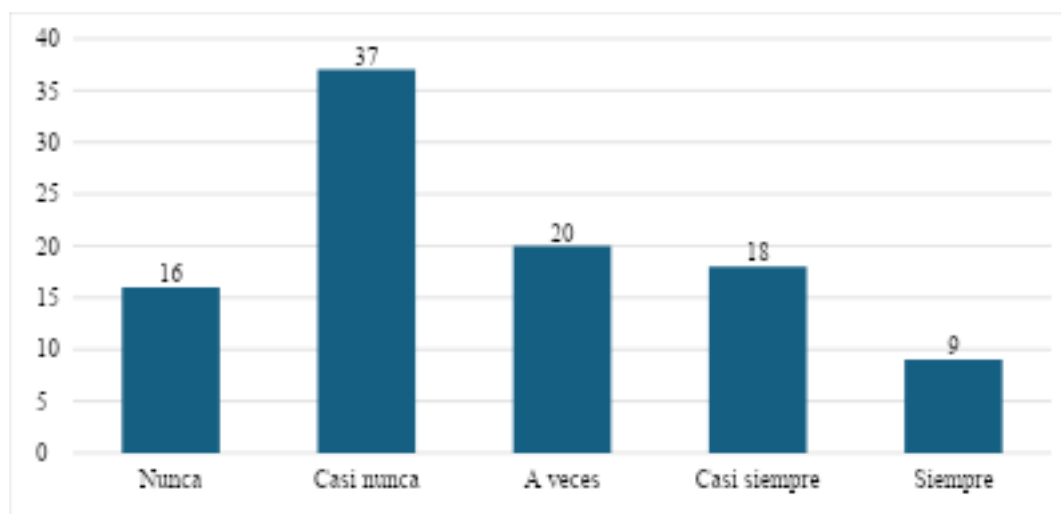
En este primer indicador de claridad normativa, la mayor proporción de respuestas se situó en los niveles inferiores de la escala, encabezados por “Casi nunca” con 37% y seguidos por “Nunca” con 17%. Las valoraciones superiores (“Casi siempre” y “Siempre”) alcanzaron conjuntamente 31%, mientras que el punto medio (“A veces”) registró 15%, actuando como zona intermedia entre percepciones divergentes. Si se reorganizan los valores en dos grandes bloques (los tres primeros niveles frente a los dos superiores), la relación porcentual queda definida en 69% frente a 31%, lo que evidencia

una predominancia de respuestas que reflejan percepción limitada o parcial sobre la claridad institucional de las reglas éticas, aunque acompañada de una proporción relevante de valoraciones favorables que matizan el patrón general.

Tabla 49 *Los procedimientos explican qué se considera una actuación compatible con el servicio público.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	53.0
	A veces	20	20.0	20.0	73.0
	Casi siempre	18	18.0	18.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 43 *Los procedimientos explican qué se considera una actuación compatible con el servicio público.*



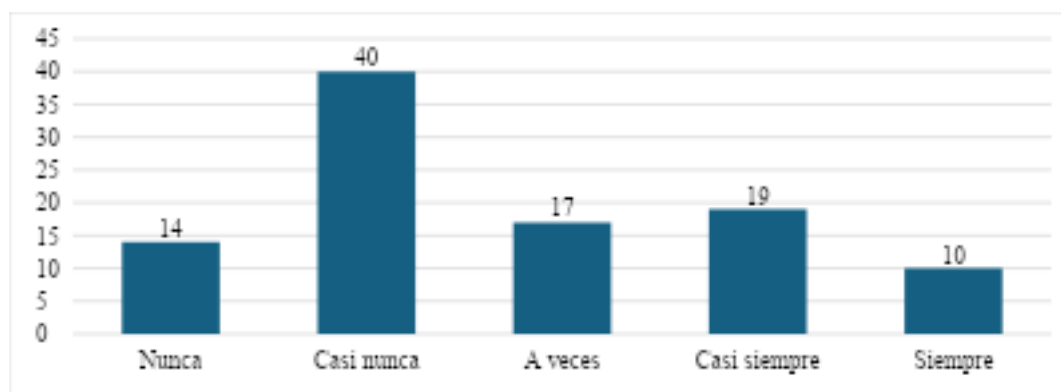
Al examinar la distribución, las valoraciones más frecuentes continúan concentrándose en el tramo bajo de la escala, encabezadas por “Casi nunca” con 37% y seguidas por “Nunca” con 16%. La franja media (“A veces”) se sitúa en 20%, aportando una porción relevante que modera la distancia entre ambas posiciones. Por su parte, las categorías favorables (“Casi siempre” y “Siempre”) reúnen 27% en conjunto, lo que mantiene una diferencia de 26 puntos porcentuales respecto de los tres primeros niveles

acumulados (73%). Esta relación 73% frente a 27% evidencia una inclinación predominante hacia percepciones parciales o insuficientes en torno al conocimiento explícito de comportamientos permitidos y no permitidos, aunque con una proporción considerable de respuestas que reconocen cierto grado de claridad normativa.

Tabla 50 *Los lineamientos sobre conflictos de interés se difunden de manera comprensible.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	14	14.0	14.0	14.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	54.0
Válido	A veces	17	17.0	17.0	71.0
	Casi siempre	19	19.0	19.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 44 *Los lineamientos sobre conflictos de interés se difunden de manera comprensible.*



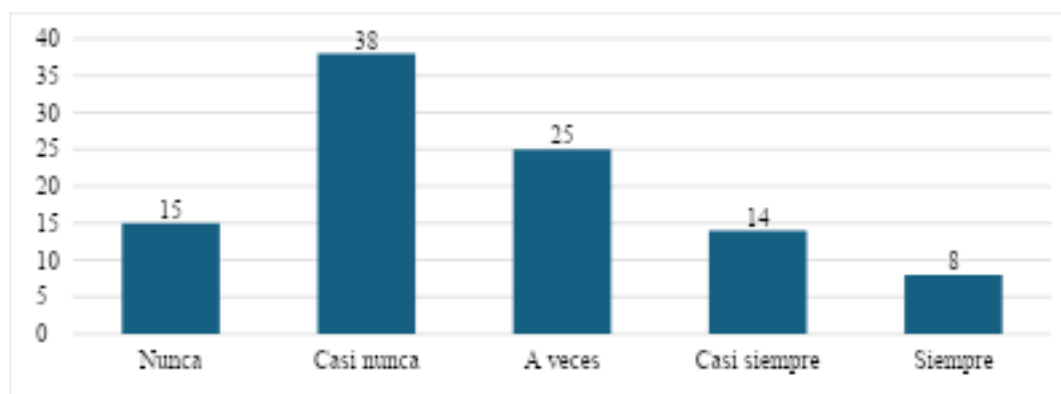
En esta medición sobre la definición institucional de expectativas éticas, predomina nuevamente la concentración en los niveles bajos, con “Casi nunca” acumulando el 40% de las respuestas y “Nunca” el 14%. El tramo intermedio, representado por “A veces” (17%), ocupa una posición que contribuye a amortiguar la distancia entre percepciones divergentes, sin modificar el predominio general. Por otro lado, el conjunto de valoraciones favorables alcanza 29% al sumar “Casi siempre” (19%) y “Siempre” (10%), proporción que se mantiene por debajo del bloque inferior

acumulado, pero con presencia suficiente para distinguirse respecto de ítems anteriores de la misma dimensión. Al reagrupar niveles, los tres primeros rangos suman 71%, frente a un 29% en los dos superiores, lo que perfila una brecha porcentual de 42 puntos entre percepciones contenidas y percepciones claramente afirmativas sobre la existencia de lineamientos éticos bien definidos.

Tabla 51 *El personal recibe orientación cuando surgen dudas sobre cómo proceder éticamente.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	15.0	15.0	15.0
	Casi nunca	38	38.0	38.0	53.0
	A veces	25	25.0	25.0	78.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 45 *El personal recibe orientación cuando surgen dudas sobre cómo proceder éticamente.*



En esta medida relativa al acceso operativo de las normas éticas, el tramo inferior retiene la mayor parte de las respuestas, con 38% en “Casi nunca” y 15% en “Nunca”, sumando un conjunto del 53%. La categoría intermedia “A veces” alcanza 25%, lo que incrementa el peso de las percepciones moderadas respecto de los ítems previos de la misma dimensión. En contraste, las dos valoraciones superiores reúnen 22% en total (14% en “Casi siempre” y 8% en “Siempre”), una proporción menor, pero no marginal.

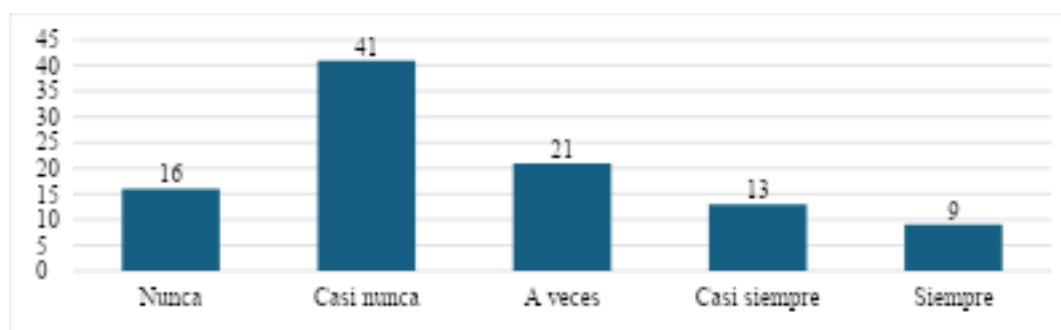
Al reagrupar los niveles, las tres primeras categorías acumulan 78%, frente a un 22% de evaluaciones positivas consolidadas. Esa relación sugiere que, aunque existe una fracción significativa que reconoce disponibilidad de las normas, la percepción predominante indica dificultades o insuficiencia en su accesibilidad práctica oportuna.

Dimensión 2. Congruencia ética de los líderes

Tabla 52 *Los directivos practican lo que promueven como valores del servicio público.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	41	41.0	41.0	57.0
	A veces	21	21.0	21.0	78.0
	Casi siempre	13	13.0	13.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 46 *Los directivos practican lo que promueven como valores del servicio público.*



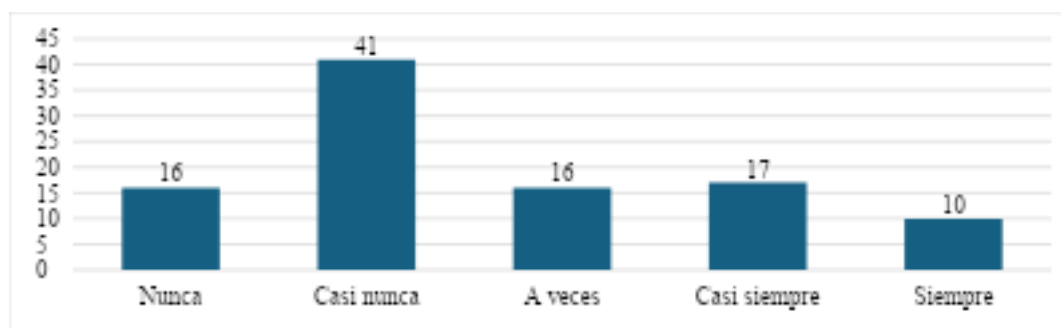
En este primer indicador de la segunda dimensión, la percepción predominante apunta a una brecha entre lo que los directivos declaran y lo que realmente practican, pues “Casi nunca” concentran el valor más alto con 41%, acompañado de “Nunca” con 16%. La categoría intermedia “A veces” reúne 21%, revelando una proporción no menor que reconoce coherencia en ciertos momentos, pero sin consistencia sostenida. Las respuestas favorables se distribuyen en 13% para “Casi siempre” y 9% para “Siempre”, acumulando un total de 22%, cifra que resulta menos de la mitad del bloque inferior

(57% al sumar “Nunca” y “Casi nunca”), incluso antes de incorporar el tramo medio. Al reagrupar por niveles, el conjunto de las tres primeras categorías asciende a 78%, frente a un 22% correspondiente a los niveles altos, lo que configura una marcada asimetría en la valoración ciudadana interna sobre la congruencia entre discurso valorativo y acción directiva.

Tabla 53 *Las conductas de los líderes son un referente para guiar el comportamiento del equipo.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	41	41.0	41.0	57.0
	A veces	16	16.0	16.0	73.0
	Casi siempre	17	17.0	17.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 47 *Las conductas de los líderes son un referente para guiar el comportamiento del equipo.*



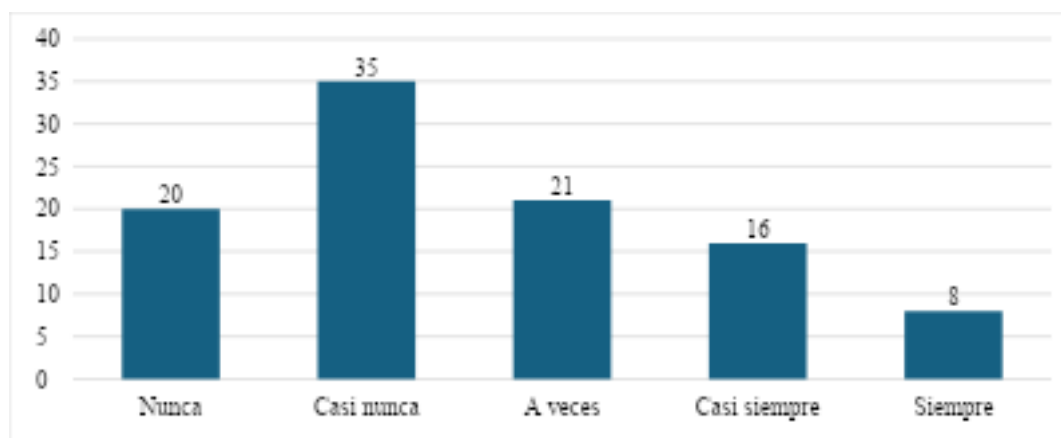
En este segundo ítem de la dimensión, el patrón distributivo conserva una tendencia similar al del indicador anterior, con una clara preeminencia de valoraciones críticas: “Casi nunca” concentra el 41% y “Nunca” el 16%. El intervalo central (“A veces”) alcanza el 16%, evidenciando una proporción moderada que reconoce prácticas coherentes en circunstancias específicas, aunque sin extenderse como percepción dominante. Por el lado favorable, las categorías altas suman 27% en conjunto (17% en

“Casi siempre” y 10% en “Siempre”), una cifra que no llega a equilibrar el bloque de respuestas bajas, acumulado en 57% al considerar los dos primeros niveles. Al reagrupar los tres primeros tramos, la proporción asciende a 73% frente al 27% de los niveles superiores, lo que perfila una diferencia de 46 puntos porcentuales y refuerza la percepción de incongruencia entre las exigencias éticas y la conducta directiva mostrada en la práctica cotidiana.

Tabla 54 *Muestran coherencia entre sus decisiones y los compromisos éticos institucionales.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	20	20.0	20.0	20.0
	Casi nunca	35	35.0	35.0	55.0
Válido	A veces	21	21.0	21.0	76.0
	Casi siempre	16	16.0	16.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 48 *Muestran coherencia entre sus decisiones y los compromisos éticos institucionales.*



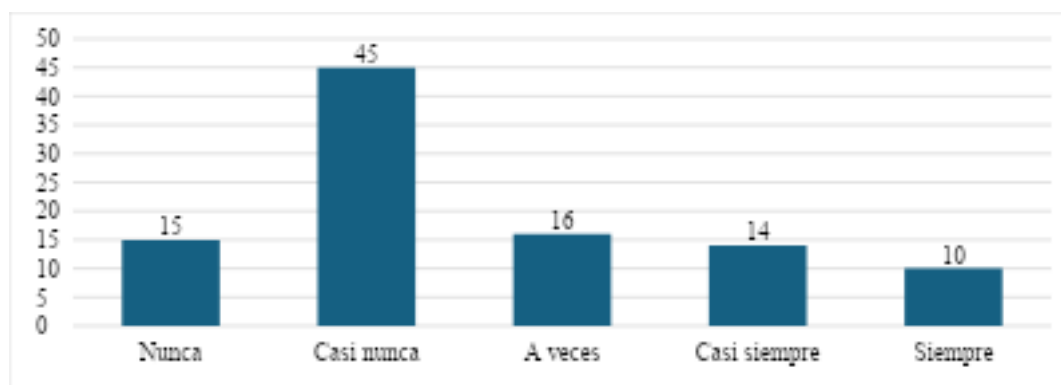
En este indicador, que examina la conducta ejemplar de los directivos frente a dilemas éticos, se mantiene una concentración mayoritaria en las valoraciones críticas, con 35% en “Casi nunca” y 20% en “Nunca”. El nivel medio (“A veces”) alcanza 21%, posicionándose como una proporción significativa que reconoce actuaciones éticas

puntuales, sin consolidarse como percepción dominante. Las respuestas favorables suman 24% al reunir “Casi siempre” (16%) y “Siempre” (8%), cifra que no logra contrapesar el 55% asociado a los dos primeros niveles, incluso cuando se incorpora el tramo intermedio. Reagrupados los niveles, los tres primeros rangos acumulan 76% frente al 24% de los niveles superiores, estableciendo una diferencia de 52 puntos porcentuales y reflejando una percepción generalizada de insuficiente ejemplaridad directiva en situaciones que demandan coherencia ética visible.

Tabla 55 *Rechazan prácticas que benefician intereses individuales por encima del bien público.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	15.0	15.0	15.0
	Casi nunca	45	45.0	45.0	60.0
	A veces	16	16.0	16.0	76.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	90.0
	Siempre	10	10.0	10.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 49 *Rechazan prácticas que benefician intereses individuales por encima del bien público.*



En este ítem, focalizado en la consistencia ética cuando existen presiones o intereses contrapuestos, la distribución porcentual muestra una inclinación marcada hacia los niveles bajos de la escala: “Casi nunca” reúne el 45%, mientras que “Nunca” aporta otro 15%, alcanzando en conjunto el 60% de los casos. La franja intermedia (“A

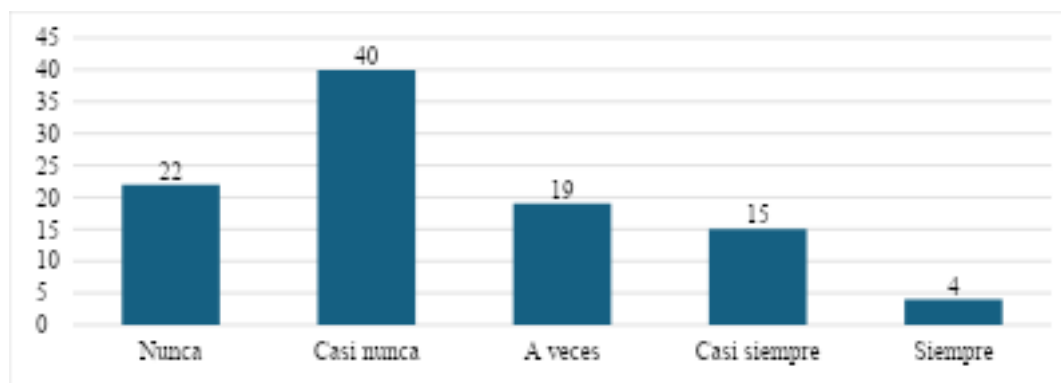
veces”), con 16%, mantiene una presencia moderada, que no llega a modificar de forma sustantiva la tendencia general observada. Las respuestas que expresan coherencia ética sostenida representan el 24%, al sumar los niveles “Casi siempre” (14%) y “Siempre” (10%), proporción que se sitúa por debajo de la mitad del bloque inferior. Al reagrupar los tres primeros niveles, el acumulado asciende a 76% frente a un 24% de valoraciones claramente favorables, definiendo una diferencia de 52 puntos porcentuales, lo que delimita una percepción mayoritariamente crítica respecto de la continuidad del comportamiento ético directivo cuando este implica costos personales o políticos.

Dimensión 3. Congruencia ética del personal

Tabla 56 *La mayoría del personal actúa de forma consistente con los valores que declara.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	62.0
	A veces	19	19.0	19.0	81.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	96.0
	Siempre	4	4.0	4.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 50 *La mayoría del personal actúa de forma consistente con los valores que declara.*



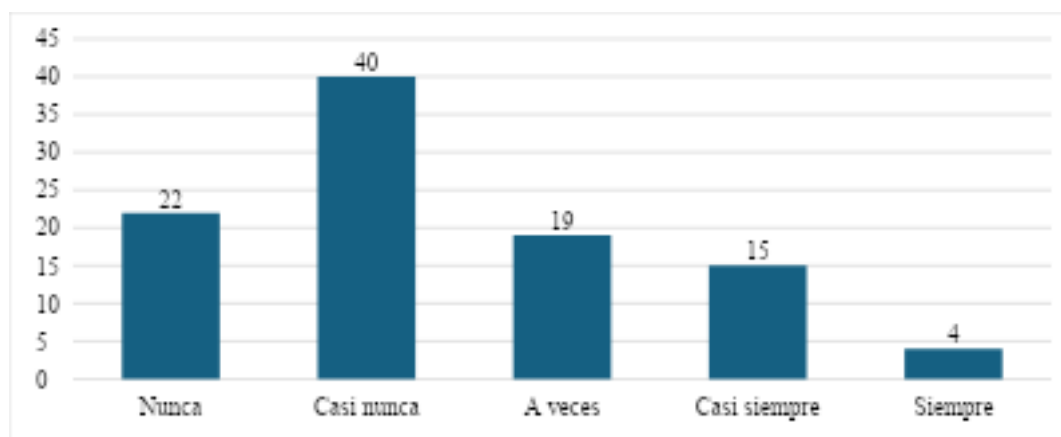
En este indicador, el perfil porcentual mantiene una inclinación hacia valoraciones críticas, con “Casi nunca” como categoría predominante (40%), seguida

por “Nunca” con 22%. El tramo intermedio (“A veces”) alcanza 19%, reflejando una proporción relevante que reconoce comportamientos éticos congruentes en situaciones puntuales, aunque sin constancia generalizada. Las posiciones favorables se ubican en 19% en total, al sumar “Casi siempre” (15%) y “Siempre” (4%), volumen que no equilibra el peso del bloque inferior, acumulado en 62% únicamente al considerar las dos primeras categorías. Reorganizando los niveles, los tres primeros rangos alcanzan 81%, frente al 19% de los dos superiores, lo que marca una diferencia de 62 puntos porcentuales y delinea una percepción dominante que cuestiona la coherencia cotidiana entre los valores declarados por el personal y las prácticas realmente observadas.

Tabla 57 *Los trabajadores suelen corregir sus propias faltas sin que sea necesario recordarlo.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	62.0
Válido	A veces	19	19.0	19.0	81.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	96.0
	Siempre	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 51 *Los trabajadores suelen corregir sus propias faltas sin que sea necesario recordarlo.*

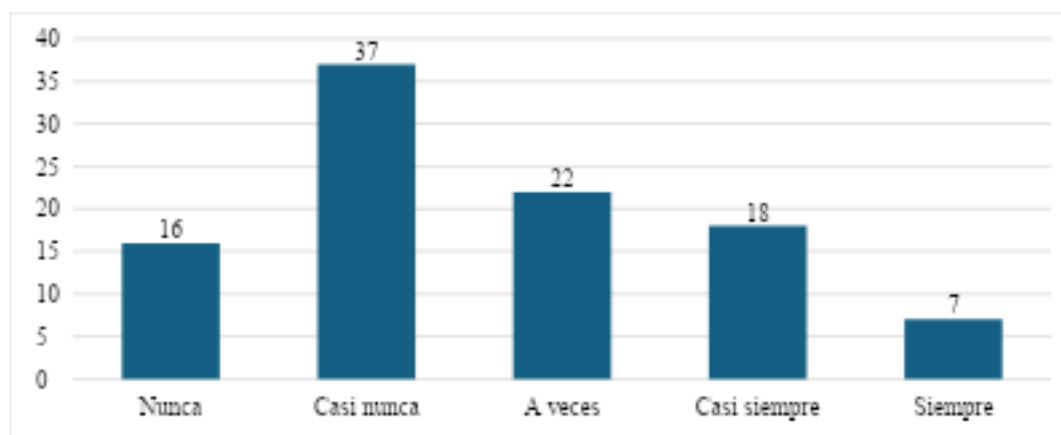


En esta medición, centrada en la capacidad del personal para identificar las implicancias éticas de sus decisiones cotidianas, los valores más recurrentes se ubican en el tramo inferior de la escala, con 40% en “Casi nunca” y 22% en “Nunca”, lo que eleva el bloque crítico a un 62% acumulado. La zona intermedia (“A veces”), con 19%, introduce una proporción que reconoce dicha capacidad en ciertos escenarios, aunque sin que esto se traduzca en una percepción prevalente dentro del grupo evaluado. Por su parte, las respuestas favorables (15% en “Casi siempre” y 4% en “Siempre”) suman 19%, proporción que se mantiene por debajo del conjunto crítico e incluso del segmento intermedio. Al reagrupar los tres primeros niveles, el acumulado asciende a 81%, frente a un 19% correspondiente a evaluaciones positivas firmes, lo que configura una diferencia de 62 puntos porcentuales.

Tabla 58 *En el equipo se cuestionan las acciones que podrían perjudicar a los usuarios.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	53.0
	A veces	22	22.0	22.0	75.0
	Casi siempre	18	18.0	18.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 52 *En el equipo se cuestionan las acciones que podrían perjudicar a los usuarios.*

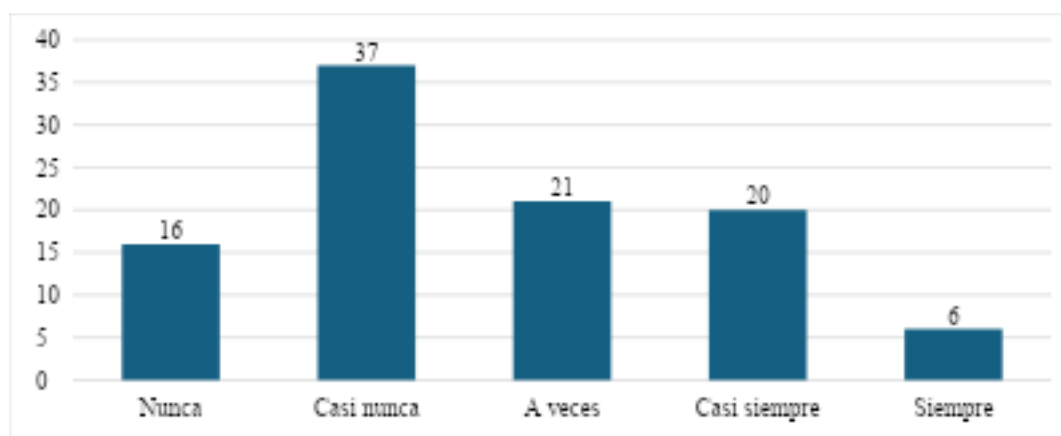


El comportamiento porcentual de este ítem describe una tendencia persistente hacia percepciones críticas, con “Casi nunca” agrupando el 37% de las respuestas y “Nunca” el 16%, lo que configura una base del 53% en los dos niveles inferiores. El 22% en “A veces” amplía la zona intermedia, sugiriendo que una parte del personal reconoce la necesidad de evitar situaciones éticamente conflictivas, pero no la considera una práctica sostenida. En el extremo favorable, las respuestas afirmativas suman 25% (18% en “Casi siempre” y 7% en “Siempre”), cifra que no logra contrarrestar el predominio del bloque crítico, aunque introduce una presencia no marginal de percepciones más optimistas respecto de la autocontención ética sin supervisión directa.

Tabla 59 *Existe disposición colectiva para actuar con transparencia y respeto.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	53.0
	A veces	21	21.0	21.0	74.0
	Casi siempre	20	20.0	20.0	94.0
	Siempre	6	6.0	6.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 53 *Existe disposición colectiva para actuar con transparencia y respeto.*



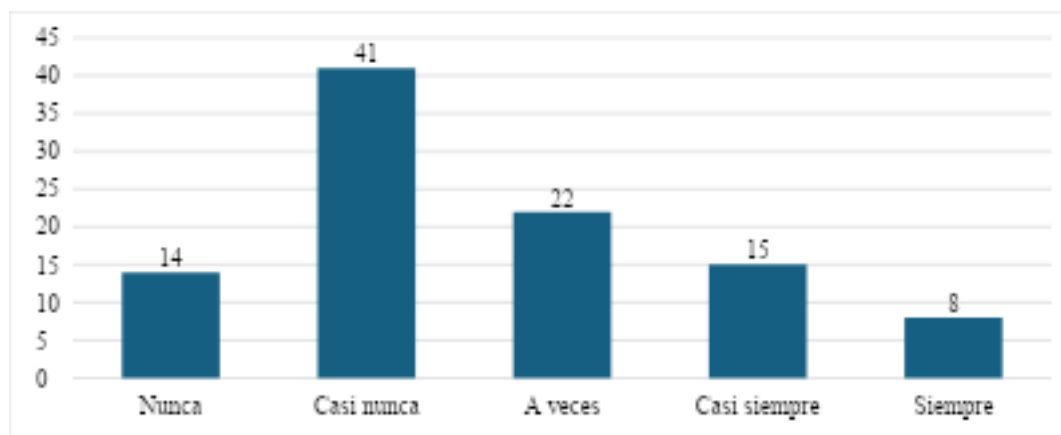
En esta última medición de la dimensión, enfocada en la disposición a señalar conductas antiéticas incluso cuando esto tensiona vínculos laborales, la mayor concentración se sitúa nuevamente en los niveles inferiores, con 37% en “Casi nunca” y 16% en “Nunca”, sumando un 53% de respuestas que expresan baja propensión a la denuncia interna. La categoría intermedia (“A veces”) alcanza 21%, lo que refleja una proporción considerable que reconoce esta práctica en situaciones puntuales, aunque sin consolidarse como pauta generalizada. En el extremo favorable, las respuestas agrupan en total 26% (20% en “Casi siempre” y 6% en “Siempre”), una cifra que supera marginalmente el tramo medio, pero queda por debajo del conjunto crítico. Al reagrupar las tres primeras categorías, el acumulado asciende a 74%, frente al 26% de los niveles superiores, delineando una diferencia de 48 puntos porcentuales.

Dimensión 4. Transparencia en procesos y decisiones

Tabla 60 *Las decisiones institucionales son accesibles para quienes deben ejecutarlas.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	14	14.0	14.0	14.0
	Casi nunca	41	41.0	41.0	55.0
Válido	A veces	22	22.0	22.0	77.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 54 *Las decisiones institucionales son accesibles para quienes deben ejecutarlas.*

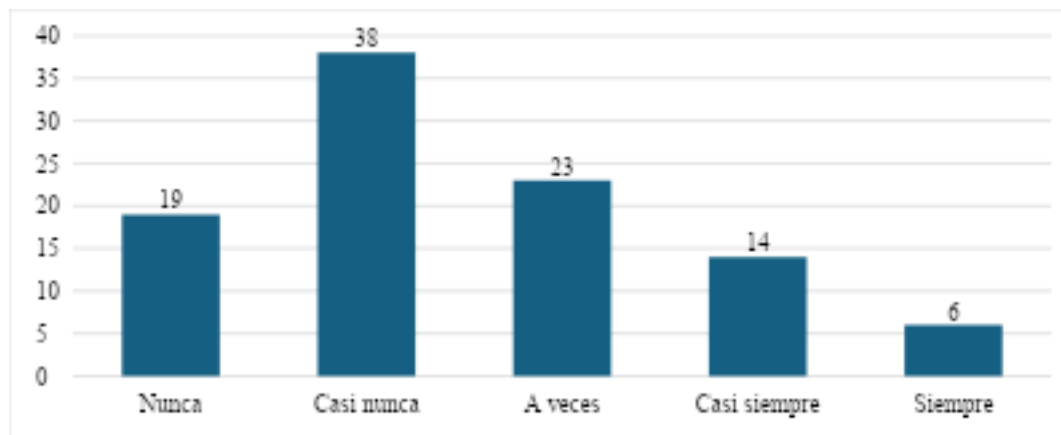


En esta primera aproximación a la dimensión de transparencia, el predominio se concentra en los tramos inferiores, con “Casi nunca” registrando el porcentaje más alto (41%) y “Nunca” acumulando un 14% adicional. El 22% ubicado en “A veces” constituye una franja relevante que sugiere accesibilidad intermitente, aunque sin suficiente peso para revertir la tendencia. Por su parte, los niveles favorables suman 23%, distribuidos entre “Casi siempre” (15%) y “Siempre” (8%). Si se reorganizan los niveles de respuesta, los tres primeros rangos reúnen 77% frente al 23% de los dos superiores, marcando una diferencia de 54 puntos porcentuales, lo cual indica cuantitativamente una percepción mayoritaria que considera limitado el acceso a las decisiones institucionales por parte de quienes deben ejecutarlas en el día a día.

Tabla 61 *Los cambios relevantes se comunican de forma oportuna y verificable.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	19.0	19.0	19.0
	Casi nunca	38	38.0	38.0	57.0
	A veces	23	23.0	23.0	80.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	94.0
	Siempre	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 55 *Los cambios relevantes se comunican de forma oportuna y verificable.*

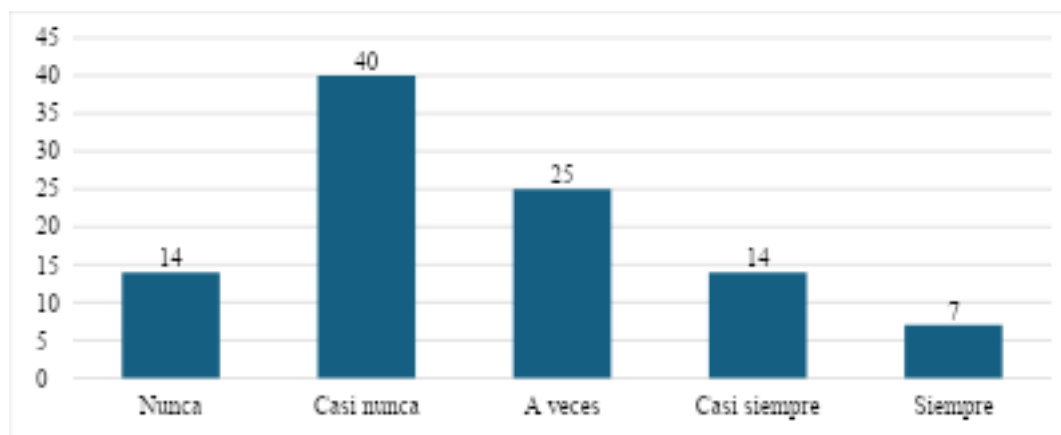


En este indicador, referido a la claridad con la que se comunican los criterios usados para decisiones institucionales, las valoraciones se inclinan mayoritariamente hacia los niveles bajos, con “Casi nunca” como categoría dominante (38%), seguida por “Nunca” (19%). La zona intermedia alcanza 23%, lo que sugiere cierta presencia de experiencias puntuales de comunicación transparente, sin constituirse en una percepción extendida. En el extremo favorable, las respuestas positivas suman 20% (14% en “Casi siempre” y 6% en “Siempre”), una proporción que no equilibra el bloque crítico acumulado del 57% aun antes de sumar el tramo medio. Al reagrupar los tres primeros niveles, el porcentaje asciende al 80% frente al 20% de evaluaciones claramente afirmativas, estableciendo una diferencia de 60 puntos porcentuales, lo cual refleja una percepción generalizada de insuficiente claridad institucional al momento de comunicar criterios que fundamentan decisiones relevantes.

Tabla 62 *La información clave no se oculta para favorecer intereses personales.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	14	14.0	14.0	14.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	54.0
Válido	A veces	25	25.0	25.0	79.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 56 *La información clave no se oculta para favorecer intereses personales.*

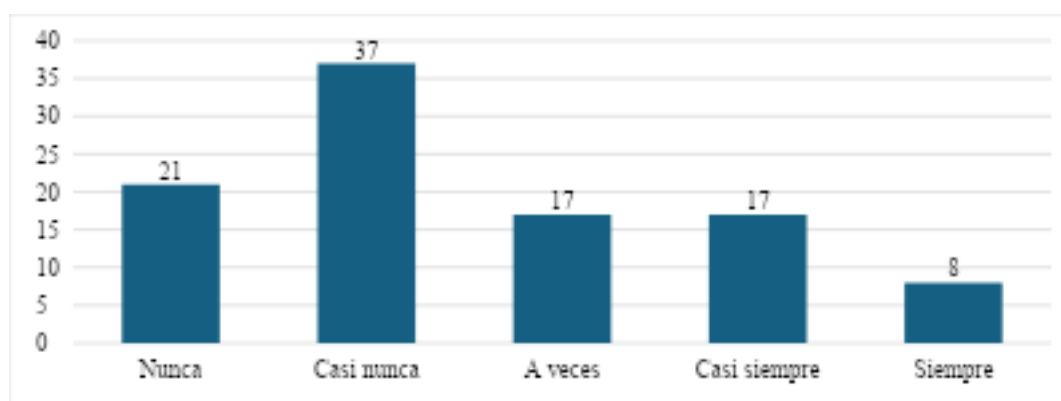


En este ítem, enfocado en el tiempo con que se notifican decisiones que impactan al personal, las respuestas muestran una predominancia de evaluaciones bajas, con “Casi nunca” agrupando el 40% y “Nunca” el 14%, lo que configura un acumulado inicial del 54%. El tramo intermedio (“A veces”) concentra 25%, indicando que un cuarto de los participantes percibe cierta anticipación en ocasiones, pero sin suficiente recurrencia. En contraste, las categorías favorables suman 21% (14% en “Casi siempre” y 7% en “Siempre”), proporción que no alcanza a contrapesar el peso del bloque crítico, aun si se incorpora la banda media. Reagrupando las tres primeras categorías, el acumulado asciende a 79%, frente al 21% correspondiente a los dos niveles superiores, resultando una diferencia de 58 puntos porcentuales. En términos cuantitativos, este patrón delimita una percepción extendida de poca previsión comunicativa respecto de decisiones institucionales con impacto directo en el personal.

Tabla 63 *Se promueve el acceso abierto a datos necesarios para realizar el trabajo con integridad.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	58.0
Válido	A veces	17	17.0	17.0	75.0
	Casi siempre	17	17.0	17.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 57 *Se promueve el acceso abierto a datos necesarios para realizar el trabajo con integridad.*

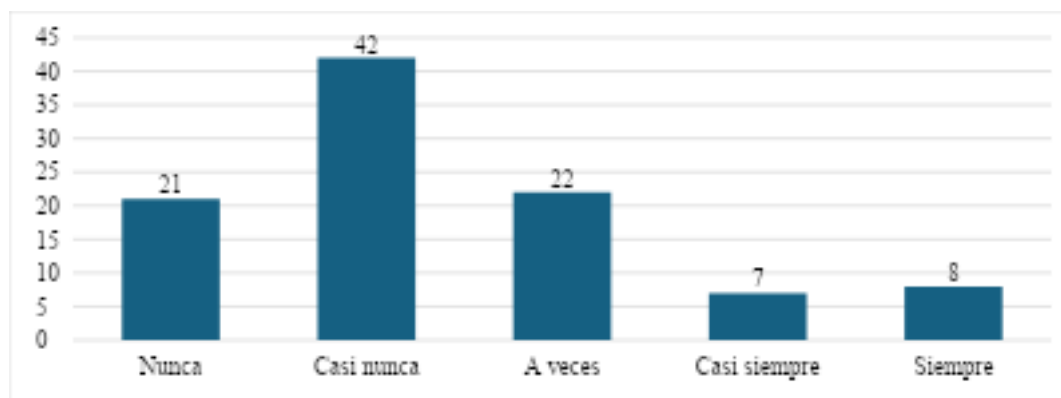


En este indicador, orientado a la claridad en la comunicación de criterios para asignar responsabilidades, las respuestas se concentran en los niveles bajos de la escala, con “Casi nunca” alcanzando 37% y “Nunca” 21%, lo que configura un acumulado conjunto inicial del 58%. El tramo intermedio (“A veces”) registra 17%, actuando como zona media relevante dentro del patrón distributivo. Por su parte, las valoraciones favorables suman 25%, resultado de “Casi siempre” y “Siempre”, con 17% y 8% respectivamente. Al reagrupar los tres primeros niveles de respuesta, el porcentaje asciende al 75%, frente al 25% correspondiente a los dos superiores, lo que representa una diferencia de 50 puntos porcentuales. Desde una lectura cuantitativa estricta, esta distribución marca una percepción dominante de insuficiente claridad comunicativa respecto de los criterios utilizados para la asignación de responsabilidades institucionales.

Dimensión 5. Discusión abierta sobre dilemas éticos

Tabla 64 *Se puede hablar sobre situaciones sensibles sin temor a represalias.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	21	21.0	21.0	21.0
	Casi nunca	42	42.0	42.0	63.0
Válido	A veces	22	22.0	22.0	85.0
	Casi siempre	7	7.0	7.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

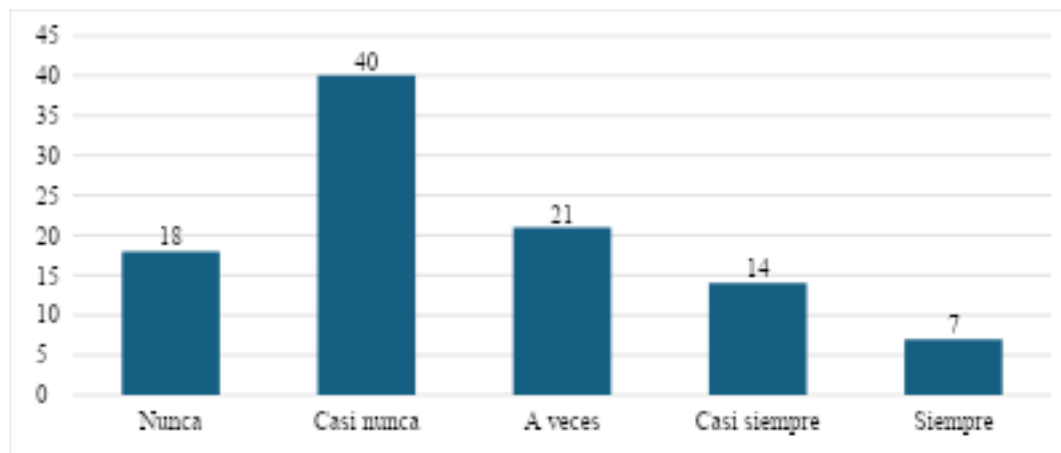
Figura 58 *Se puede hablar sobre situaciones sensibles sin temor a represalias.*

Este primer indicador de la dimensión evidencia una concentración mayoritaria de respuestas en los rangos inferiores, con “Casi nunca” como categoría dominante (42%), complementada por el 21% ubicado en “Nunca”, sumando 63% en conjunto. El tramo medio (“A veces”) alcanza 22%, configurando una proporción relevante que reconoce espacios de discusión ocasionales, aunque sin continuidad. En las posiciones favorables, las respuestas suman 15% (7% en “Casi siempre” y 8% en “Siempre”), una proporción que no llega a equilibrar el peso del bloque crítico, incluso si se considera el tramo intermedio. Reagrupar los niveles muestra que los tres primeros rangos alcanzan 85% frente a 15% en los niveles superiores, marcando una diferencia de 70 puntos porcentuales, lo que delimita cuantitativamente una percepción generalizada de escasa apertura para tratar asuntos sensibles sin riesgo de represalias internas.

Tabla 65 *Los dilemas éticos se analizan colectivamente cuando afectan al servicio público.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	18	18.0	18.0	18.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	58.0
Válido	A veces	21	21.0	21.0	79.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 59 *Los dilemas éticos se analizan colectivamente cuando afectan al servicio público.*

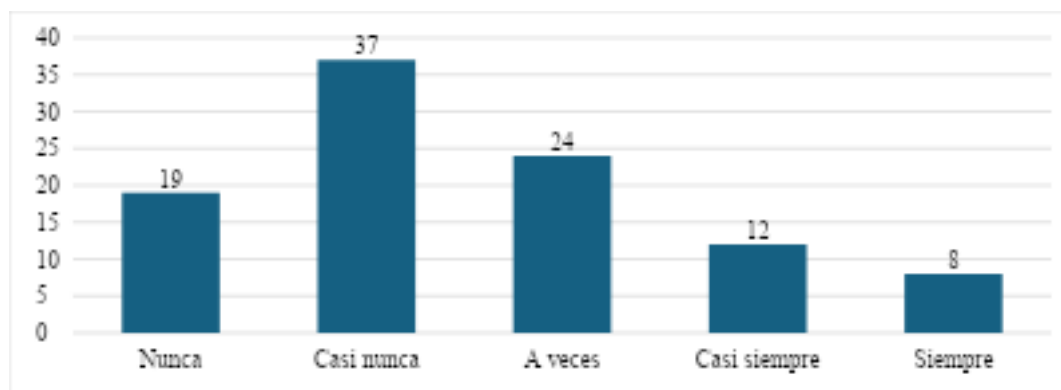


En esta medición, relativa a la apertura para considerar distintas perspectivas ante decisiones éticamente complejas, las respuestas vuelven a concentrarse en los rangos inferiores, con “Casi nunca” como categoría dominante (40%) seguida por “Nunca” (18%). El tramo medio alcanza 21%, proporción que sugiere experiencias puntuales de disposición al diálogo sin constituirse en percepción mayoritaria. Los valores favorables (14% en “Casi siempre” y 7% en “Siempre”) suman en conjunto 21%, una cifra equivalente al nivel intermedio, pero inferior al bloque crítico acumulado del 58%. Al reagrupar los niveles, las tres primeras categorías ascienden al 79%, frente a un 21% correspondiente a los niveles superiores, arrojando una brecha de 58 puntos porcentuales.

Tabla 66 *La institución escucha con seriedad las preocupaciones relacionadas con la ética.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	19	19.0	19.0	19.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	56.0
Válido	A veces	24	24.0	24.0	80.0
	Casi siempre	12	12.0	12.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 60 *La institución escucha con seriedad las preocupaciones relacionadas con la ética.*



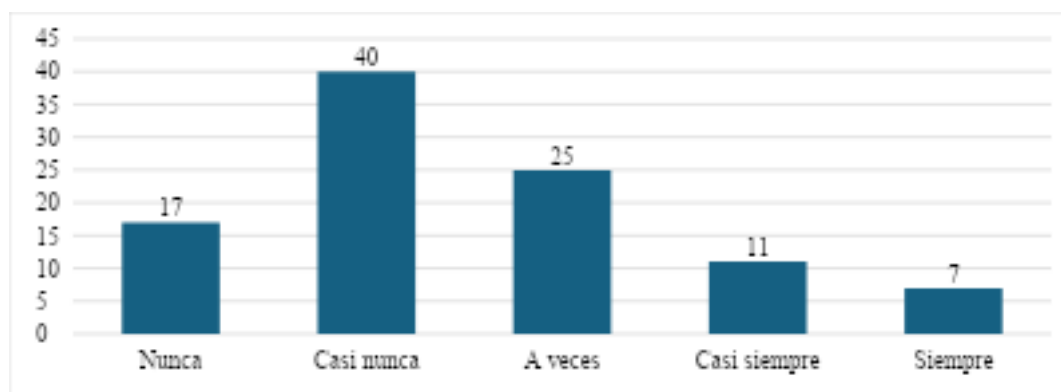
En este ítem, centrado en la existencia de espacios para retroalimentación abierta ante dilemas éticos, las respuestas se distribuyen principalmente en la zona baja de la escala, destacando “Casi nunca” con 37% y “Nunca” con 19%, lo que acumula más de la mitad de los casos (56%). El tramo intermedio (“A veces”) alcanza 24%, lo que refleja una proporción considerable de experiencias ocasionales de retroalimentación ética, sin que ello implique una percepción de institucionalización del proceso. En contraste, las posiciones favorables reúnen 20% (12% en “Casi siempre” y 8% en “Siempre”), cifra que se mantiene inferior tanto al bloque crítico como al tramo intermedio. Si se agrupan los tres primeros niveles, el acumulado asciende al 80% frente al 20% de los dos superiores, lo que marca una diferencia de 60 puntos porcentuales y delimita cuantitativamente una percepción extendida de baja retroalimentación abierta cuando emergen dilemas éticos en el entorno laboral.

Tabla 67 *Se valora que el personal exprese inquietudes cuando detecta decisiones dudosas.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	17	17.0	17.0	17.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	57.0
Válido	A veces	25	25.0	25.0	82.0
	Casi siempre	11	11.0	11.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0

Total	100	100.0	100.0
--------------	------------	--------------	--------------

Figura 61 Se valora que el personal exprese inquietudes cuando detecta decisiones dudosas.



Para este indicador, centrado en la valoración institucional de inquietudes ante decisiones consideradas dudosas, la mayor parte de las respuestas se ubica en los rangos inferiores, donde “Casi nunca” agrupa el 40% y “Nunca” suma 17%. El tramo intermedio alcanza el 25%, lo que señala una presencia no menor de experiencias ocasionales donde expresar dudas es percibido como aceptado. Por su parte, las valoraciones favorables acumuladas alcanzan 18%, distribuidas entre “Casi siempre” (11%) y “Siempre” (7%), proporción que se mantiene por debajo tanto del grupo crítico dominante como del segmento medio. Al reagrupar los tres primeros niveles de la escala, el acumulado asciende al 82%, frente al 18% de los niveles afirmativos, configurando una diferencia de 64 puntos porcentuales, lo que delimita cuantitativamente una percepción mayoritaria de baja valoración institucional hacia el personal que expresa inquietudes cuando identifica decisiones potencialmente cuestionables.

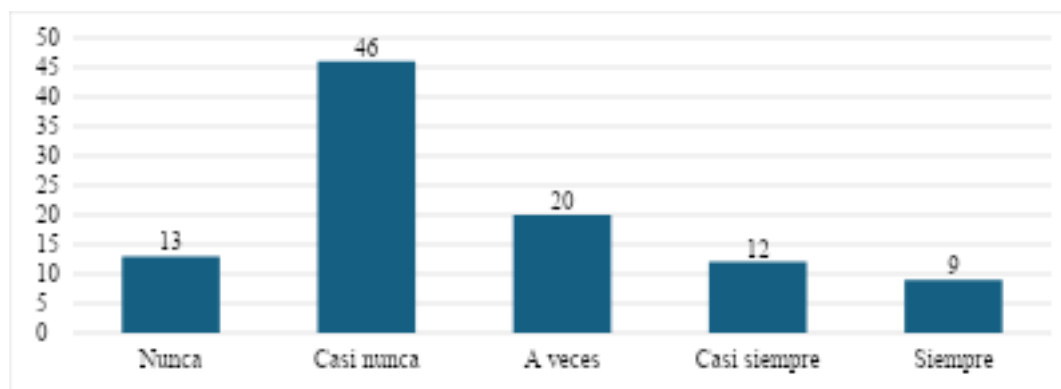
Dimensión 6. Sanciones contra comportamientos inapropiados

Tabla 68 Las conductas que vulneran normas éticas son investigadas con rapidez.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	13.0	13.0	13.0
Casi nunca	46	46.0	46.0	59.0

Válido	A veces	20	20.0	20.0	79.0
	Casi siempre	12	12.0	12.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 62 Las conductas que vulneran normas éticas son investigadas con rapidez.



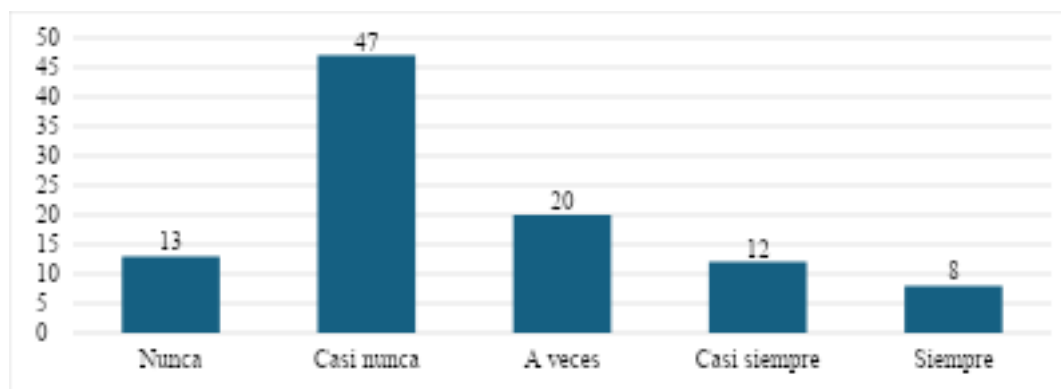
En este indicador, enfocado en la prontitud institucional para indagar vulneraciones éticas, la mayor proporción de respuestas se ubica en niveles bajos, destacando “Casi nunca” con 46% y “Nunca” con 13%, de modo que casi seis de cada diez participantes consideran insuficiente la rapidez investigativa. El 20% en “A veces” introduce una percepción intermitente, pero sin modificar la tendencia general. En comparación, las posiciones favorables suman 21%, producto de 12% en “Casi siempre” y 9% en “Siempre”, proporción inferior tanto al tramo crítico como al intermedio. Al reagrupar las tres primeras categorías, la acumulación alcanza 79% frente a 21% de los niveles superiores, lo que cuantifica una brecha de 58 puntos porcentuales, indicando una percepción prevalente de demora o insuficiente celeridad en la investigación institucional de comportamientos que contravienen normas éticas.

Tabla 69 Las sanciones se aplican de manera equitativa, sin importar jerarquías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	13.0	13.0	13.0
Casi nunca	47	47.0	47.0	60.0

Válido	A veces	20	20.0	20.0	80.0
	Casi siempre	12	12.0	12.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 63 Las sanciones se aplican de manera equitativa, sin importar jerarquías.



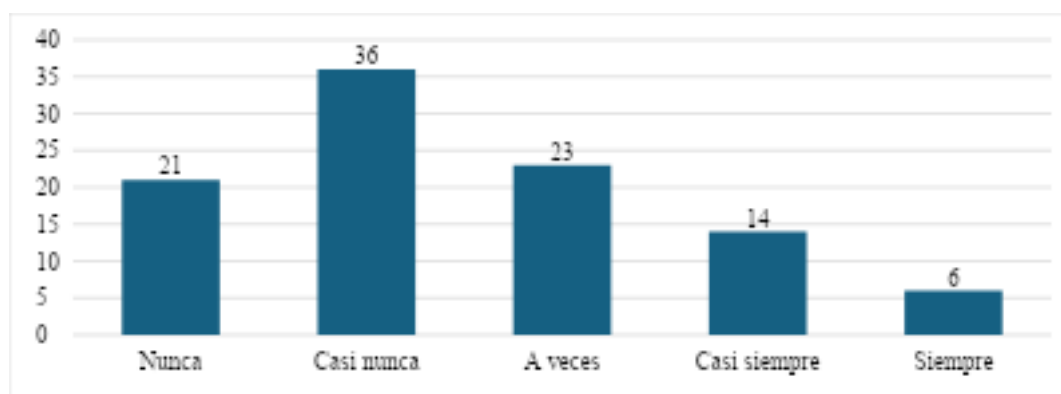
En este indicador, enfocado en la percepción de equidad en la aplicación de sanciones independientemente del nivel jerárquico, casi la mitad de los participantes seleccionó “Casi nunca” (47%), cifra que, sumada al 13% de “Nunca”, configura un 60% acumulado en los niveles críticos de la escala. El 20% en “A veces” evidencia experiencias puntuales o contextuales de trato equitativo, aunque sin el peso suficiente para alterar la distribución predominante. Los rangos favorables reúnen 20%, con 12% en “Casi siempre” y 8% en “Siempre”, porcentaje que queda claramente por debajo del acumulado crítico y en igualdad numérica con el tramo intermedio. Al reagrupar los tres primeros niveles (“Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”), el total asciende a 80% frente a 20% de los niveles superiores, generando una brecha de 60 puntos porcentuales, que refleja cuantitativamente una percepción extendida de inequidad en la aplicación de sanciones, vinculada presuntamente a diferencias jerárquicas internas.

Tabla 70 Cuando alguien abusa de su posición, la institución actúa sin demoras.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	21	21.0	21.0	21.0

	Casi nunca	36	36.0	36.0	57.0
Válido	A veces	23	23.0	23.0	80.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	94.0
	Siempre	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 64 Cuando alguien abusa de su posición, la institución actúa sin demoras.



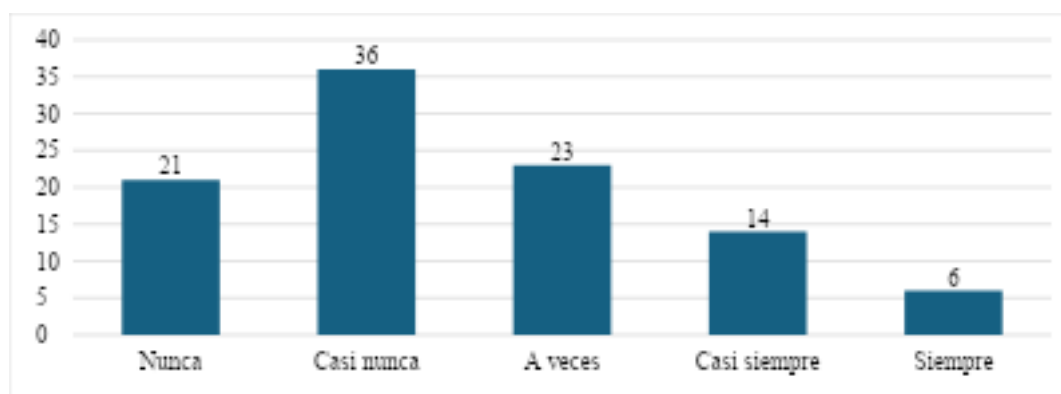
En este ítem, centrado en la percepción de mayor severidad cuando existe reincidencia en conductas inapropiadas, predomina la concentración en niveles bajos, con “Casi nunca” agrupando 36% y “Nunca” 21%, lo que acumula un 57% de respuestas críticas respecto de la consistencia sancionadora frente a faltas reiteradas. La zona media alcanza 23%, lo que indica experiencias ocasionales donde se reconoce cierta proporcionalidad, aunque sin constituirse en percepción extendida. En contraste, las valoraciones afirmativas suman 20%, distribuidas entre “Casi siempre” (14%) y “Siempre” (6%), cifra que no logra equilibrar el peso del tramo crítico, incluso considerando el segmento intermedio. Al reagrupar los tres primeros rangos (“Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”), el acumulado asciende al 80% frente al 20% correspondiente a los niveles superiores, generando una brecha de 60 puntos porcentuales.

Tabla 71 El personal percibe justicia en los procesos disciplinarios.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
-----------	------------	------------	-------------------	----------------------

	Nunca	20	20.0	20.0	20.0
	Casi nunca	39	39.0	39.0	59.0
Válido	A veces	20	20.0	20.0	79.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	94.0
	Siempre	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 65 *El personal percibe justicia en los procesos disciplinarios.*

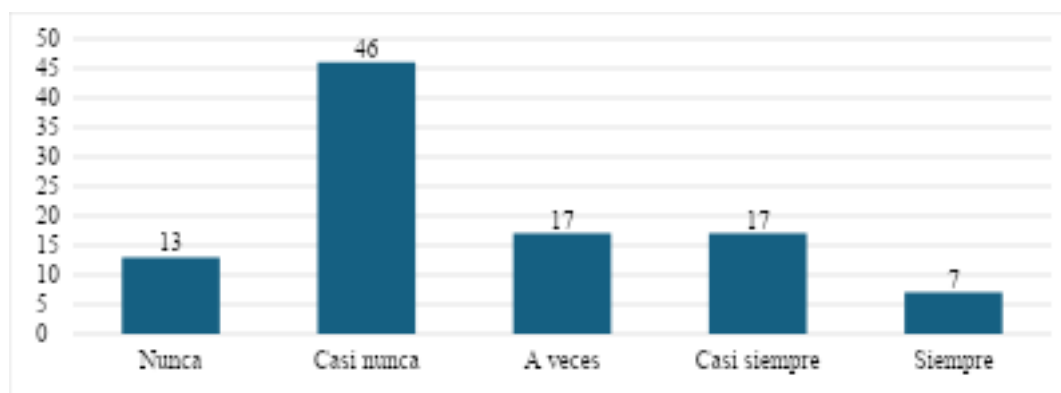


En este indicador, referido a la transparencia con que se comunican las sanciones aplicadas, las percepciones se concentran nuevamente en los niveles bajos, con “Casi nunca” alcanzando el 39% y “Nunca” el 20%, lo que acumula un 59% en posiciones críticas. El 20% en “A veces” agrega un componente intermedio, en el que parte del personal reconoce cierta comunicación transparente, aunque sin que esta dinámica parezca consolidada. Las respuestas favorables suman 21%, producto de 15% en “Casi siempre” y 6% en “Siempre”, cifra que resulta inferior tanto al tramo crítico como al intermedio. Al reagrupar los tres primeros niveles (“Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”), el porcentaje asciende al 79% frente al 21% de los dos superiores, estableciendo una diferencia de 58 puntos porcentuales, que delimita cuantitativamente una percepción mayoritaria de limitada transparencia en la comunicación institucional de sanciones.

Dimensión 7: Viabilidad para actuar éticamente

Tabla 72 *Se brindan los recursos necesarios para trabajar de forma transparente.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	13.0	13.0	13.0
	Casi nunca	46	46.0	46.0	59.0
	A veces	17	17.0	17.0	76.0
	Casi siempre	17	17.0	17.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

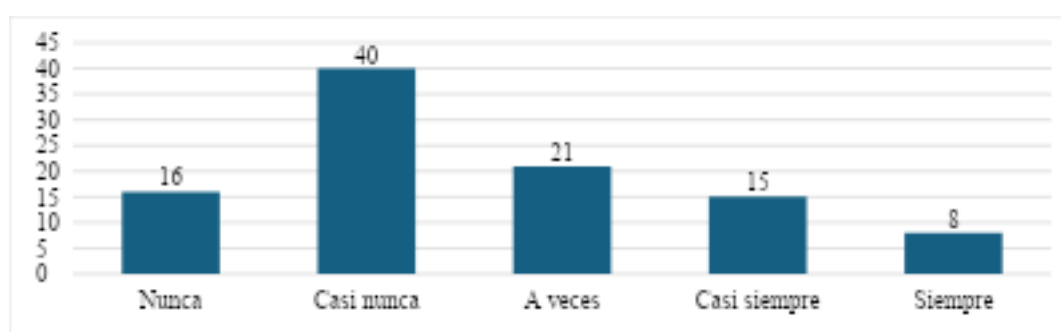
Figura 66 *Se brindan los recursos necesarios para trabajar de forma transparente.*

En esta primera medición de la dimensión, enfocada en la provisión de recursos para desarrollar el trabajo con transparencia, la mayor parte de las respuestas se ubica en los niveles inferiores, con 46% en “Casi nunca” y 13% en “Nunca”, lo que acumula un 59% en percepciones críticas respecto de la disponibilidad de medios suficientes. El tramo intermedio alcanza 17%, indicando experiencias puntuales de acceso a recursos, aunque sin reflejar una situación generalizada. Por otro lado, las respuestas favorables suman 24%, distribuidas equitativamente entre “Casi siempre” (17%) y “Siempre” (7%). Al agrupar los tres primeros niveles de la escala (“Nunca”, “Casi nunca” y “A veces”), el acumulado asciende a 76%, frente a un 24% en los tramos superiores, estableciendo una diferencia de 52 puntos porcentuales, que delimita una percepción marcadamente mayoritaria de insuficiente apoyo material o institucional para sostener prácticas laborales transparentes.

Tabla 73 *La carga laboral permite cumplir normas sin recurrir a atajos cuestionables.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	40	40.0	40.0	56.0
	A veces	21	21.0	21.0	77.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 67 La carga laboral permite cumplir normas sin recurrir a atajos cuestionables.

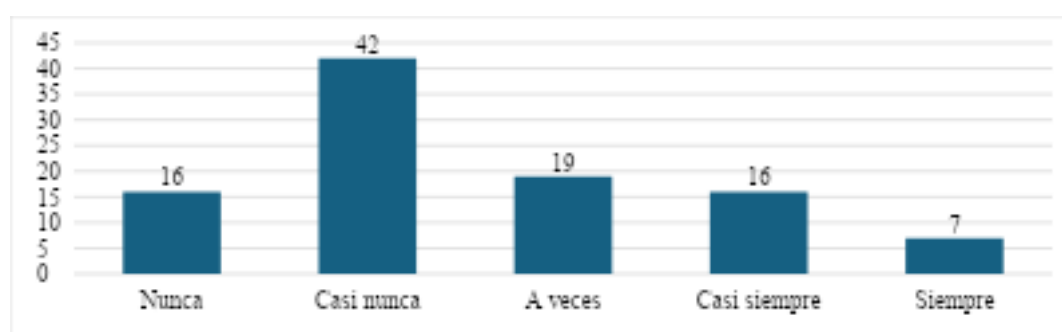


En este indicador, orientado a la posibilidad de mantener prácticas éticas sin retrasar entregas debido a la carga laboral, predomina una percepción negativa, con “Casi nunca” como categoría más frecuente (40%) y “Nunca” representando 16%, lo que concentra el 56% de respuestas críticas antes de considerar el tramo medio. El 21% ubicado en “A veces” introduce una percepción intermedia significativa, que sugiere experiencias puntuales donde la carga laboral no obstaculiza el cumplimiento ético, aunque sin configuración estable. Por otro lado, el grupo favorable acumula 23%, con “Casi siempre” (15%) y “Siempre” (8%), situándose por debajo tanto del tramo crítico como del intermedio. Tras agrupar los tres primeros niveles (“Nunca”, “Casi nunca” y “A veces”), el total asciende a 77% frente al 23% de los rangos superiores, con una diferencia de 54 puntos porcentuales, lo que delimita cuantitativamente una percepción mayoritaria de que la carga laboral dificulta sostener prácticas éticas sin afectar los plazos de entrega institucionales.

Tabla 74 Hay apoyo cuando las decisiones éticas implican mayor esfuerzo o tiempo.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	42	42.0	42.0	58.0
	A veces	19	19.0	19.0	77.0
	Casi siempre	16	16.0	16.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

Figura 68 Hay apoyo cuando las decisiones éticas implican mayor esfuerzo o tiempo.

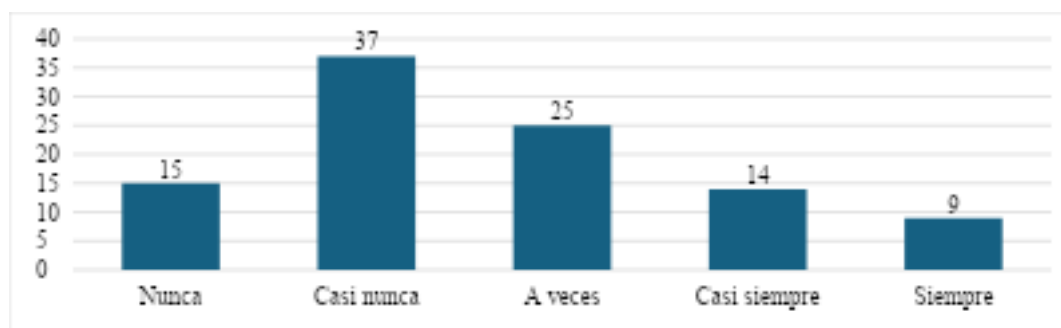


En este indicador, enfocado en la existencia de apoyo institucional cuando las decisiones éticas demandan tiempo adicional o mayor dedicación, predominan las percepciones negativas, siendo “Casi nunca” la categoría más frecuente (42%), seguida por “Nunca”, con 16%, lo que concentra el 58% de respuestas críticas antes de considerar el tramo intermedio. El 19% ubicado en “A veces” refleja experiencias irregulares de acompañamiento perceptibles, pero sin constituirse como norma. En el extremo favorable, las respuestas suman 23% (16% en “Casi siempre” y 7% en “Siempre”), proporción equivalente al tramo intermedio, pero claramente inferior al grupo crítico dominante. Al reagrupar los tres primeros niveles de la escala, el acumulado asciende a 77%, frente al 23% ubicado en los rangos superiores, alcanzando una diferencia de 54 puntos porcentuales, lo que cuantifica una percepción mayoritaria de apoyo institucional insuficiente cuando actuar éticamente exige dedicar más tiempo o esfuerzo del habitual.

Tabla 75 El ambiente favorece conductas responsables y respetuosas hacia los usuarios.

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	15.0	15.0	15.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	52.0
	A veces	25	25.0	25.0	77.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 69 *El ambiente favorece conductas responsables y respetuosas hacia los usuarios.*



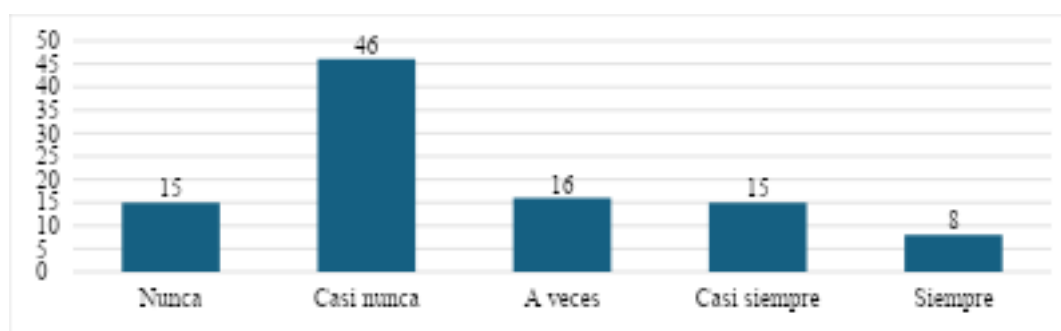
En este indicador, referido a las condiciones institucionales que favorecen conductas responsables y respetuosas hacia los usuarios, la proporción más alta se concentra en “Casi nunca” con 37%, complementada por 15% en “Nunca”, lo que configura un 52% en los rangos críticos de la escala. El 25% ubicado en “A veces” introduce una percepción intermedia considerable, que sugiere experiencias de trato responsable en ciertos escenarios, aunque sin consistencia suficiente para revertir la tendencia predominante. Las respuestas favorables suman 23%, distribuidas entre “Casi siempre” (14%) y “Siempre” (9%), una proporción ligeramente inferior al tramo intermedio y claramente menor frente al bloque crítico. Tras reagrupar los niveles “Nunca”, “Casi nunca” y “A veces”, el acumulado asciende a 77% frente a un 23% en los niveles superiores, alcanzando una diferencia de 54 puntos porcentuales.

Dimensión 8. Reconocimiento y apoyo a la ética

Tabla 76 *Se valoran públicamente las acciones alineadas con los valores institucionales.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	15.0	15.0	15.0
	Casi nunca	46	46.0	46.0	61.0
	A veces	16	16.0	16.0	77.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	92.0
	Siempre	8	8.0	8.0	100.0
	Total		100	100.0	100.0

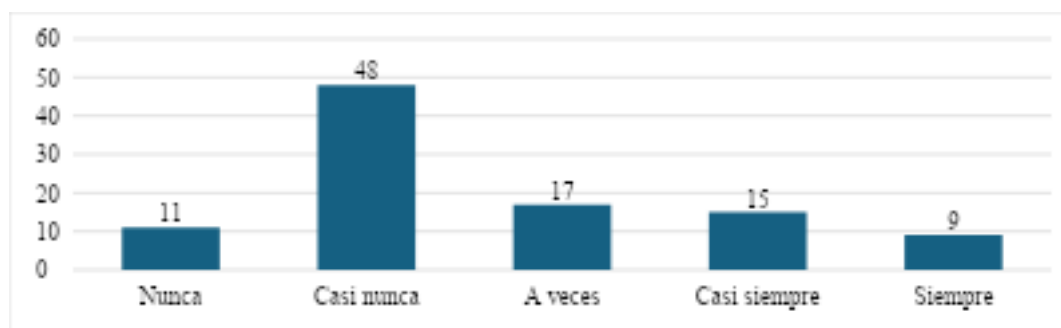
Figura 70 *Se valoran públicamente las acciones alineadas con los valores institucionales.*



En este indicador, enfocado en la visibilización pública de acciones coherentes con los valores institucionales, las respuestas se concentran mayoritariamente en los rangos inferiores, con “Casi nunca” como la categoría dominante (46%) y “Nunca” en 15%, sumando 61% en posiciones críticas. El 16% ubicado en “A veces” refleja experiencias intermedias, en las que dicho reconocimiento se percibe de manera ocasional pero no sistemática. En el extremo favorable, las respuestas suman 23%, distribuidas entre “Casi siempre” (15%) y “Siempre” (8%), proporción insuficiente para equiparar la acumulación crítica, incluso si se incluye la banda media. Al reagrupar niveles, los tres primeros rangos alcanzan 77% frente al 23% de los tramos superiores, lo que marca una diferencia de 54 puntos porcentuales y delimita cuantitativamente una percepción predominante de escasa valoración pública e institucional del comportamiento alineado con los valores éticos.

Tabla 77 *Quienes actúan con integridad reciben respaldo de sus superiores.*

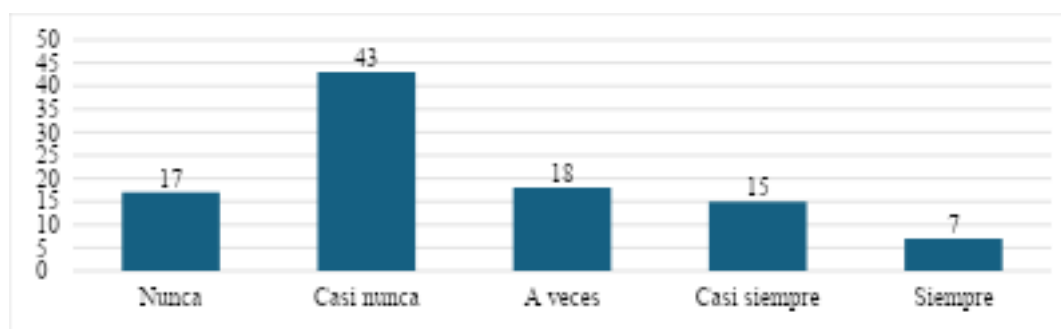
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	11	11.0	11.0	11.0
	Casi nunca	48	48.0	48.0	59.0
Válido	A veces	17	17.0	17.0	76.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 71 *Quienes actúan con integridad reciben respaldo de sus superiores.*

En este indicador, orientado al grado de respaldo por parte de las jefaturas hacia quienes mantienen conductas íntegras, la mayor proporción de respuestas se posiciona en los niveles más bajos de la escala, con “Casi nunca” representando el 48% y “Nunca” el 11%, lo que configura un 59% acumulado que cuestiona la consistencia del apoyo institucional. El 17% ubicado en “A veces” evidencia experiencias parciales o aisladas, en las que dicho respaldo se percibe sin continuidad estable. Las categorías favorables suman 24%, distribuidas entre “Casi siempre” (15%) y “Siempre” (9%), volumen similar al tramo medio, pero claramente por debajo del grupo crítico predominante. Tras la reorganización analítica de los niveles, los tres primeros rangos reúnen 76% frente al 24% de los dos superiores, con una diferencia de 52 puntos porcentuales, lo que cuantifica una percepción mayoritaria de escaso apoyo sostenido a quienes actúan con integridad dentro de la institución.

Tabla 78 *Los líderes reconocen contribuciones éticas dentro del equipo.*

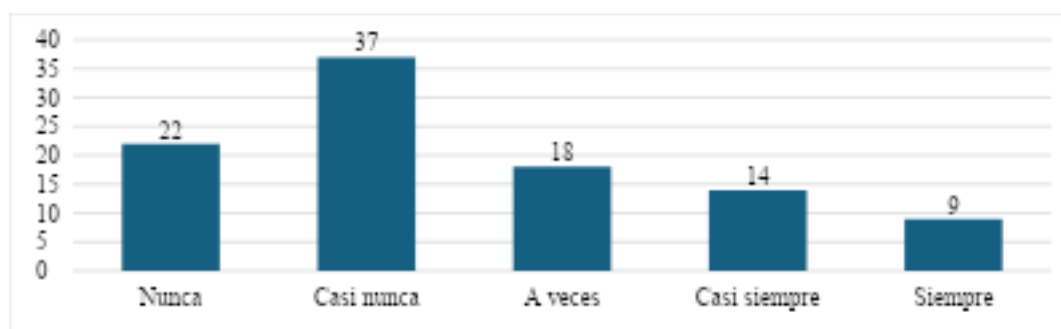
	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	17	17.0	17.0	17.0
	Casi nunca	43	43.0	43.0	60.0
Válido	A veces	18	18.0	18.0	78.0
	Casi siempre	15	15.0	15.0	93.0
	Siempre	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	—

Figura 72 *Los líderes reconocen contribuciones éticas dentro del equipo.*

En este indicador, centrado en la incorporación de buenas prácticas éticas como criterio relevante en promociones o asignaciones de responsabilidad, las respuestas se concentran en los tramos inferiores, con “Casi nunca” como categoría predominante (43%) y “Nunca” en 17%, sumando 60% en percepciones críticas. El 18% en “A veces” introduce una franja intermedia, que sugiere cierto reconocimiento ocasional, aunque insuficiente para modificar la tendencia dominante. Las posiciones favorables acumulan 22%, con 15% en “Casi siempre” y 7% en “Siempre”, cifra que permanece por debajo tanto del bloque crítico como del segmento intermedio. Al reagrupar los tres niveles iniciales de la escala, el acumulado alcanza 78%, frente al 22% de los niveles superiores, con una diferencia de 56 puntos porcentuales, lo que delimita cuantitativamente una percepción extendida de que la ética no constituye un factor decisivo ni sistemático en procesos de promoción o asignación de responsabilidades dentro de la institución.

Tabla 79 *Se motiva la participación en iniciativas que fortalecen la cultura ética.*

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	22	22.0	22.0	22.0
	Casi nunca	37	37.0	37.0	59.0
Válido	A veces	18	18.0	18.0	77.0
	Casi siempre	14	14.0	14.0	91.0
	Siempre	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 73 *Se motiva la participación en iniciativas que fortalecen la cultura ética.*

En este indicador, centrado en la motivación institucional para participar en iniciativas que fomentan la cultura ética, predominan las respuestas ubicadas en los tramos inferiores, con “Casi nunca” acumulando 37% y “Nunca” 22%, lo que alcanza un 59% de percepciones críticas respecto del impulso organizacional hacia estas iniciativas. El 18% correspondiente a “A veces” evidencia una participación ocasional, que no llega a configurarse como experiencia generalizada dentro del colectivo. Las posiciones favorables suman 23%, distribuidas entre “Casi siempre” (14%) y “Siempre” (9%), cifra que se sitúa por debajo tanto del tramo crítico como del intermedio, manteniendo la tendencia observada en ítems previos de esta dimensión. Al reagrupar los tres primeros niveles de la escala, el porcentaje asciende a 77%, frente al 23% ubicado en los dos rangos superiores, configurando una diferencia de 54 puntos porcentuales.

3.4.2 Prueba de normalidad

Tabla 80 Prueba de normalidad (Shapiro–Wilk)

Variable	W (Shapiro-Wilk)	p-value	¿Distribución normal? ($p > .05$)
Liderazgo ético	0.8278	1.95×10^{-9}	No
Work engagement	0.8567	2.11×10^{-8}	No
Clima ético organizacional	0.8745	1.07×10^{-7}	No

Al aplicar la prueba de Shapiro–Wilk (adecuada para muestras inferiores a 2000 observaciones) los valores p obtenidos fueron inferiores a .05 en las tres variables analizadas, lo que lleva a descartar la normalidad de sus distribuciones. En consecuencia, los puntajes promedio correspondientes a liderazgo ético, work engagement y clima ético organizacional no presentan un ajuste compatible con la curva normal, por lo que resulta más adecuado adoptar procedimientos analíticos no paramétricos.

Esta condición estadística, sumada a la naturaleza ordinal del formato Likert utilizado, orienta el análisis inferencial hacia el uso de:

- Spearman, para contrastar asociaciones entre variables continuas,
- Kruskal–Wallis, cuando se examinan diferencias entre instituciones,
- Regresión con interacción o PLS-SEM, en caso de evaluar efectos moderadores.

De esta forma, la elección de técnicas no paramétricas no responde únicamente a la forma de los datos, sino también a la estructura de medición de las variables y a las decisiones de modelamiento requeridas para el contraste de las hipótesis planteadas.

3.4.3 Prueba de hipótesis

Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general de la investigación plantea que una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional puede fortalecer la práctica del liderazgo ético, consolidar el clima ético organizacional y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, con la finalidad de

contribuir a la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía. Dada su naturaleza propositiva y aplicada, esta hipótesis no se contrasta mediante una única prueba estadística directa, sino que se sustenta a partir de la integración de los resultados empíricos obtenidos en el análisis del problema de investigación.

En este sentido, los resultados cuantitativos evidenciaron que el liderazgo ético se relaciona de manera positiva y significativa con el *work engagement* del personal de las instituciones públicas, lo que confirma que las prácticas directivas basadas en valores constituyen un factor relevante para el compromiso laboral. Asimismo, se constató que el clima ético organizacional presenta un efecto directo significativo sobre el *work engagement*, lo que demuestra que las condiciones institucionales influyen de forma sustantiva en la motivación y la implicación laboral de los servidores públicos.

Si bien el análisis estadístico no confirmó un efecto moderador significativo del clima ético organizacional en la relación entre liderazgo ético y *work engagement*, la evidencia empírica permitió identificar que ambas variables actúan como factores complementarios en la configuración del compromiso laboral. Este hallazgo resulta relevante para la formulación de la hipótesis general, en tanto sugiere que la mejora del desempeño institucional no depende de un solo elemento aislado, sino de la articulación sistémica entre prácticas de liderazgo y condiciones éticas organizacionales.

Adicionalmente, el análisis comparativo entre instituciones reveló diferencias en la configuración de las variables estudiadas, lo que refuerza la necesidad de una estrategia de intervención organizacional contextualizada, capaz de adaptarse a realidades institucionales diferenciadas dentro del sector público. Estos resultados justifican el diseño de una arquitectura de intervención que integre acciones dirigidas tanto al fortalecimiento del liderazgo ético como a la consolidación de un clima ético organizacional favorable.

En consecuencia, la hipótesis general se considera sustentada desde una perspectiva analítica y aplicada, en la medida en que los resultados del estudio proporcionan evidencia suficiente para afirmar que una estrategia de intervención organizacional, diseñada a partir del diagnóstico empírico, tiene el potencial de

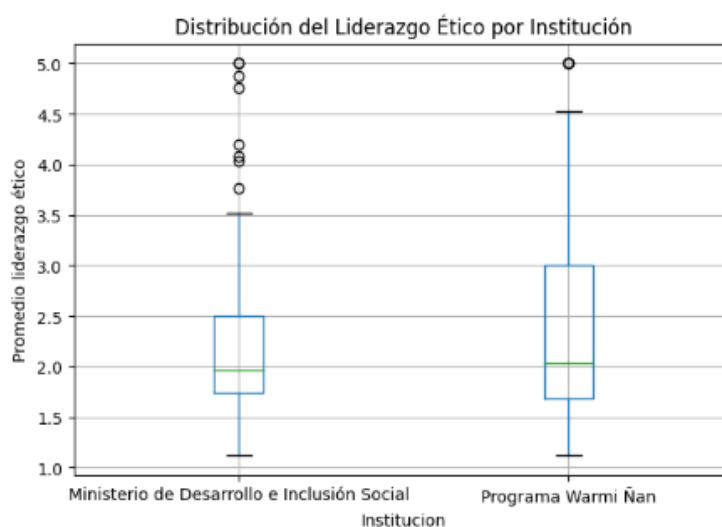
fortalecer la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral, contribuyendo de este modo a la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

H1. Existen diferencias significativas en el nivel de liderazgo ético percibido entre las instituciones públicas estudiadas.

Tabla 81 Cálculo inferencial (Kruskal–Wallis) Hipótesis específica 1

Estadístico H	p-valor
0.1545	0.6943

Figura 74 Diagrama de cajas Hipótesis específica 1



Para evaluar la hipótesis H1 se compararon los valores promedio de liderazgo ético entre instituciones. En primer lugar, se calcularon los puntajes promedios individuales y posteriormente se transformaron en rangos globales, tal como requiere el enfoque no paramétrico de Kruskal–Wallis. Con esta estructura se generaron los estadísticos descriptivos por grupo y la representación gráfica mediante diagrama de cajas, lo que permitió visualizar la similitud de las distribuciones. Finalmente, se ejecutó la prueba de Kruskal–Wallis sobre los rangos obtenidos, obteniéndose un valor $H = 0.154$ y $p = 0.694$. Dado que $p > .05$, no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de distribuciones, por lo que no se identificaron diferencias estadísticamente significativas

en el liderazgo ético percibido entre el Programa Warmi Ñan y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

H2. Existen diferencias significativas en los niveles de *work engagement* entre los trabajadores de las instituciones analizadas.

Tabla 82 Estadísticos descriptivos Hipótesis específica 2

Institución	n	Media	Mediana	Desv. Est.
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	63	2.63	2.00	1.15
Programa Warmi Ñan	37	3.17	3.00	1.37

Tabla 83 Cálculo inferencial (Kruskal–Wallis) Hipótesis específica 2

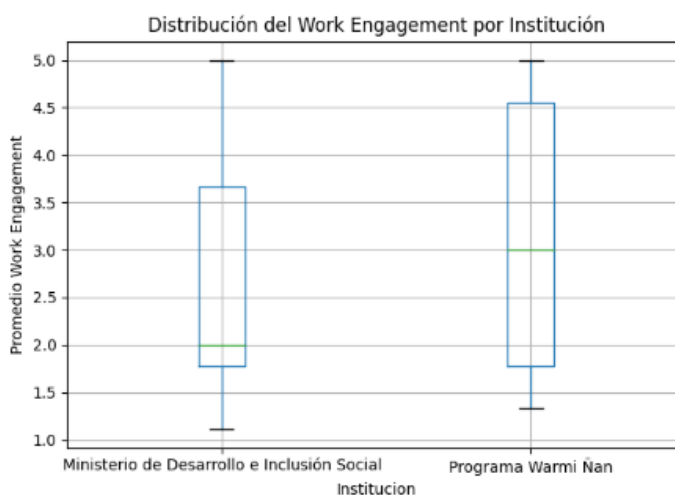
Estadístico H	p-valor
2.27	0.132

Criterio de decisión:

si $p < .05$ → diferencias significativas

si $p \geq .05$ → no hay diferencias estadísticamente significativas

Figura 75 Distribución del Work Engagement por Institución



Los resultados descriptivos señalaron medias superiores para el Programa Warmi Ñan ($M = 3.17$) frente al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social ($M = 2.63$). Sin embargo, el contraste estadístico no mostró diferencias significativas entre los grupos ($H = 2.27$; $p = .132$). En consecuencia, la hipótesis H2 no obtuvo respaldo empírico, ya que

los niveles de work engagement no difirieron estadísticamente entre ambas instituciones, aun cuando las tendencias centrales sugirieron variaciones en la magnitud de las percepciones.

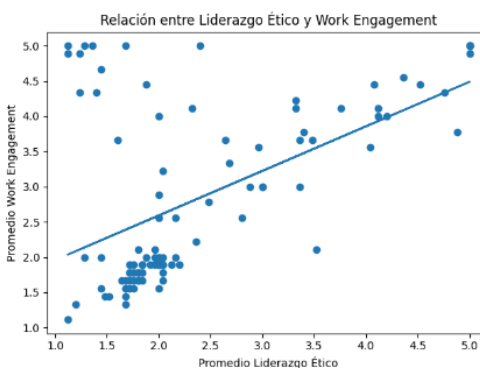
H3. El liderazgo ético se relaciona de forma positiva y significativa con el *work engagement* del personal público estudiado.

Tabla 84 *Cálculo inferencial Hipótesis específica*

		Liderazgo Ético	Work Engagement
Liderazgo Ético	Coefficiente de correlación	1.000	.453
	Sig. (bilateral)		< 0.00001
	N	100	100
Work Engagement	Coefficiente de correlación	.453	1.000
	Sig. (bilateral)	< 0.00001	
	N	100	100

Nota. El coeficiente Spearman ($\rho = .453$; $p < .00001$) muestra una asociación positiva y estadísticamente significativa entre liderazgo ético y work engagement en el personal analizado, indicando que mayores percepciones de liderazgo ético se relacionan con niveles más elevados de compromiso laboral. El tamaño muestral fue de 100 participantes.

Figura 76 *Relación entre el liderazgo ético y el work engagement*



Para el contraste de la hipótesis H3, se examinó la relación entre el liderazgo ético y el work engagement mediante el coeficiente de correlación de Spearman, en coherencia con la ausencia de normalidad observada previamente. Los valores promedio obtenidos para ambos constructos se incorporaron en un análisis bivariado que reveló una asociación positiva y estadísticamente significativa ($\rho = 0.453$; $p < .001$). Este comportamiento indica que, en la muestra estudiada, niveles más altos de liderazgo ético se corresponden con mayores niveles de compromiso laboral. La representación gráfica mediante diagrama de dispersión confirmó visualmente esta tendencia ascendente,

mostrando que las variaciones en el liderazgo ético se reflejan de forma consistente en el posicionamiento de los puntajes de work engagement.

H4. El clima ético organizacional modera de manera significativa la relación entre el liderazgo ético y el work engagement del personal público.

Tabla 85 *Cálculo inferencial Hipótesis específica 4*

Predictores	β	p-valor	Interpretación
Constante	2.886	< .001	nivel base del modelo
Liderazgo ético centrado (LE_c)	-0.213	.056	efecto directo no significativo
Clima ético centrado (CE_c)	1.293	< .001	efecto directo significativo y positivo
Interacción LE_c \times CE_c	-0.065	.271	la moderación NO es significativa

Criterio: para aceptar la moderación, la interacción debe ser significativa ($p < .05$). Aquí $p_{\text{interacción}} = .271$, por lo que no se confirma el efecto moderador del clima ético.

El contraste de la hipótesis H4 planteó que el clima ético organizacional fortalecería la relación entre el liderazgo ético y el work engagement, asumiendo un efecto moderador del clima sobre dicha asociación. Con el propósito de evaluar esta afirmación, se estimó un modelo de regresión con interacción utilizando variables centradas, lo que permitió reducir colinealidad y aislar el comportamiento del término multiplicativo. Los resultados mostraron que el clima ético mantuvo un efecto directo significativo sobre el work engagement ($\beta = 1.293$; $p < .001$), mientras que el liderazgo ético no evidenció una influencia directa estadísticamente concluyente en este modelo ($\beta = -0.213$; $p = .056$). No obstante, el término de interacción entre liderazgo y clima éticos no alcanzó significancia estadística ($\beta = -0.065$; $p = .271$), lo que indica que el clima ético no modifica la relación entre liderazgo ético y compromiso laboral dentro del rango observado en la muestra. En consecuencia, la hipótesis H4 no se sustenta empíricamente, dado que la evidencia no respalda la existencia de un efecto de moderación. El clima ético actúa como influencia directa sobre el work engagement, pero no amplifica ni atenúa el impacto del liderazgo ético sobre dicho resultado.

H5. El modelo de relaciones entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement presenta diferencias significativas entre las instituciones públicas evaluadas, evidenciando invarianza estructural parcial o total.

La hipótesis H5 planteó que el modelo de moderación diferiría significativamente entre las instituciones evaluadas, lo que implicaría evidenciar invarianza estructural parcial o total según el comportamiento del efecto moderador del clima ético organizacional sobre la relación entre liderazgo ético y work engagement. Sin embargo, la estimación previa del modelo con interacción no arrojó evidencia de moderación significativa ($\beta_{\text{interacción}} = -0.065$; $p = .271$), condición metodológica necesaria para justificar una comparación multigrupo del efecto.

Dado que el término de interacción careció de significancia estadística, la ejecución de pruebas de invarianza estructural multigrupo carecería de fundamento analítico, puesto que las diferencias en un efecto no significativo no pueden ser interpretadas como variación real entre contextos. En consecuencia, la hipótesis H5 se considera no evaluable empíricamente en los términos originalmente formulados, y se declara metodológicamente no sustentada, ya que la ausencia de moderación impide determinar si dicho efecto varía entre instituciones.

Este resultado sugiere que, más que una variación estructural entre entornos institucionales, las dinámicas de liderazgo ético y compromiso laboral parecen responder a influencias directas del clima ético, sin configurarse como un mecanismo de amplificación diferenciado entre organizaciones.

H6. El clima ético organizacional se asocia de manera positiva y significativa con el liderazgo ético y con el work engagement del personal en las instituciones públicas analizadas.

Tabla 86 *Cálculo inferencial Hipótesis específica 6*

Relación	ρ (rho de Spearman)	p-valor	n	Interpretación
Clima ético ↔ Liderazgo ético	0.594	7.36×10^{-11}	100	asociación positiva y significativa de magnitud moderada-alta
Clima ético ↔ Work engagement	0.820	1.72×10^{-25}	100	asociación positiva y significativa de magnitud alta

Para contrastar la hipótesis H6 se estimaron coeficientes de correlación de Spearman entre el clima ético organizacional y los puntajes promedio de liderazgo ético y work engagement. Los resultados evidenciaron asociaciones estadísticamente significativas en ambos casos. La relación entre clima y liderazgo éticos alcanzó un coeficiente $\rho = 0.594$ ($p < .001$), lo que indica una asociación positiva de magnitud moderada-alta. Asimismo, el vínculo entre clima ético y work engagement presentó un coeficiente $\rho = 0.820$ ($p < .001$), reflejando una asociación positiva de alta intensidad.

Esta configuración sugiere que percepciones más favorables del clima ético se corresponden con mayores niveles de liderazgo ético percibido y, simultáneamente, con niveles elevados de compromiso laboral. En consecuencia, la hipótesis H6 se considera empíricamente sustentada, dado que los datos confirman que el clima ético organizacional se asocia de forma significativa con los dos constructos centrales analizados.

H7. Los resultados del análisis del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *work engagement* permiten identificar lineamientos de transformación orientados a fortalecer la gestión ética y el compromiso laboral en las instituciones públicas estudiadas.

Con el propósito de sustentar la hipótesis H7, se desarrolló un proceso analítico de integración de resultados que articuló los hallazgos cuantitativos y cualitativos obtenidos en el estudio. Este análisis permitió identificar patrones recurrentes, brechas organizacionales y relaciones significativas entre liderazgo ético, clima ético organizacional y *work engagement*, las cuales constituyen la base empírica para la formulación de lineamientos de transformación institucional.

A partir de este proceso, se elaboró una matriz de trazabilidad analítica que vincula los principales hallazgos del diagnóstico con ejes estratégicos de intervención, evidenciando correspondencia entre las debilidades identificadas (especialmente en prácticas de liderazgo, percepción de imparcialidad, compromiso laboral y claridad normativa) y los ámbitos prioritarios de fortalecimiento organizacional. Esta matriz no cumple una función evaluativa de una propuesta predefinida, sino que opera como un dispositivo metodológico de derivación de lineamientos, asegurando que estos se encuentren directamente anclados en la evidencia empírica del estudio.

En consecuencia, los resultados del análisis permiten afirmar que el estudio genera insumos analíticos suficientes para identificar lineamientos de transformación, orientados a fortalecer la gestión ética y el compromiso laboral en las instituciones públicas examinadas. Desde esta perspectiva, la hipótesis H7 se considera sustentada, en tanto los hallazgos empíricos posibilitan la construcción de orientaciones estratégicas coherentes con el diagnóstico realizado y con las necesidades organizacionales identificadas.

Tabla 87 *Matriz de trazabilidad*

Problema identificado	Evidencia empírica	Necesidad derivada del análisis	Eje de transformación identificado	Lineamiento estratégico derivado	Indicador de referencia para seguimiento
Bajo liderazgo ético percibido en ambas instituciones	Predominio de categorías “casi nunca” y “nunca” en imparcialidad, escucha activa y trato equitativo. Ausencia de diferencias interinstitucionales	Fortalecer prácticas directivas éticas de manera transversal	Fortalecimiento de la ética directiva	Desarrollo progresivo de capacidades directivas centradas en trato justo, escucha activa y coherencia ética	≥ 75% del personal reporta mejora en prácticas éticas directivas en mediciones posteriores
Débil percepción de imparcialidad y equidad interna	Frecuencia acumulada > 80% en respuestas bajas en criterios claros, igualdad de oportunidades y trato justo	Incorporar reglas visibles y comprensibles para la toma de decisiones internas	Transparencia y justicia organizacional	Definición y socialización de criterios explícitos para asignación de oportunidades y reconocimiento interno	100% de procesos internos documentan criterios claros y accesibles
Niveles de work engagement moderados sin diferencias institucionales	Medias diferenciadas pero no significativas entre instituciones	Potenciar factores organizacionales que incrementen energía, dedicación y absorción	Motivación y compromiso laboral	Implementación de prácticas sistemáticas de reconocimiento ético y retroalimentación constructiva	≥ 60% del personal reporta mayor reconocimiento institucional
Alta asociación directa entre clima ético y work engagement	Correlación clima–engagement $\rho = .820$	Consolidar el clima ético como recurso institucional estratégico	Clima ético como soporte del desempeño	Integración del clima ético en la gestión cotidiana y en la toma de decisiones organizacionales	≥ 70% del personal percibe claridad y coherencia ética institucional

Ausencia de efecto moderador del clima ético	Interacción no significativa liderazgo × clima	Reorientar las acciones hacia efectos directos robustos	Intervención focalizada en efectos directos	Priorización de acciones independientes sobre liderazgo ético y clima organizacional	Mejora independiente en indicadores de liderazgo y clima
No evaluabilidad de la invarianza estructural entre instituciones	Falta de moderación significativa impide contraste multigrupo	Evitar diseños diferenciados no justificados empíricamente	Homogeneidad estratégica básica	Aplicación de lineamientos éticos comunes adaptables operativamente	Lineamientos aplicables en ambas instituciones sin diferenciación estructural
Ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento ético	Evidencia cualitativa de falta de continuidad y monitoreo	Garantizar sostenibilidad de los cambios organizacionales	Gobernanza ética y seguimiento	Incorporación de instancias periódicas de monitoreo ético-organizacional	Informes periódicos de seguimiento con indicadores verificables

3.4.4 Resultados cualitativos

El componente cualitativo del estudio se desarrolló mediante 27 entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos, funcionarios y mandos institucionales vinculados a la gestión operativa y administrativa de dos entidades públicas peruanas: el Programa Nacional Warmi Ñan y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). La selección de participantes se realizó bajo criterios de experiencia institucional y toma de decisiones, asegurando que las respuestas permitieran explorar con mayor profundidad las dinámicas organizacionales asociadas al liderazgo ético, el clima ético y el compromiso laboral. Cada entrevista contempló un conjunto de 10 preguntas abiertas organizadas en torno a las dimensiones operativas del liderazgo ético, los componentes estructurales del clima ético organizacional y los elementos centrales del *work engagement*, así como una pregunta integradora destinada a examinar la posible interacción entre variables.

Las entrevistas fueron transcritas íntegramente y sometidas a un proceso de codificación temática manual, desarrollado en cuatro fases analíticas sucesivas. En la primera fase, se llevó a cabo una codificación abierta, identificando expresiones clave, metáforas institucionales, descripciones del liderazgo cotidiano, percepciones sobre justicia interna, referencias al compromiso y menciones explícitas o implícitas de dilemas éticos. En una segunda fase, los códigos emergentes se refinaron mediante agrupación axial, articulando conexiones directas con los objetivos específicos del estudio, particularmente en relación con la percepción del liderazgo ético, los factores que configuran el clima ético organizacional y los elementos que sostienen o limitan el compromiso laboral. Posteriormente, se desarrolló una fase de categorización selectiva, que permitió reorganizar los códigos en dimensiones temáticas congruentes con el Modelo CEV de Kaptein, los enfoques de liderazgo ético en la gestión pública y la teoría JD-R del compromiso laboral. Finalmente, se definieron subcategorías e indicadores discursivos, con el propósito de mapear patrones de significado y orientar su interpretación respecto a los resultados cuantitativos.

La saturación temática se alcanzó en la entrevista número 25; sin embargo, las dos entrevistas adicionales contribuyeron a consolidar el sistema categorial final, sin

generar nuevos códigos sustantivos. Para garantizar consistencia interpretativa, la codificación fue revisada por un especialista metodológico externo, lo que permitió reducir el sesgo de interpretación y confirmar la estabilidad del marco categorial.

Las citas textuales seleccionadas para el capítulo de resultados cualitativos cumplen una función doble: ilustran las percepciones de los entrevistados y complementan el análisis estadístico, otorgando matices interpretativos que permiten comprender por qué ciertas tendencias cuantitativas adquieren relevancia organizacional en contextos donde la ética institucional afecta la motivación y el compromiso laboral.

Este procedimiento permitió construir un Mapa de Red de Códigos, donde el eje integrador es la relación entre liderazgo ético, clima ético organizacional y *work engagement*. A partir de dicho mapa emergieron ocho categorías temáticas, alineadas con las dimensiones que sustentan el modelo conceptual de la investigación:

- Imparcialidad y trato equitativo
- Ejemplo moral y coherencia directiva
- Gestión de decisiones complejas con orientación ética
- Manejo institucional de inconductas
- Claridad normativa y accesibilidad de lineamientos
- Transparencia institucional y discusión abierta
- Condiciones para actuar éticamente y denunciar irregularidades
- Compromiso laboral asociado al reconocimiento ético y sentido de propósito público

El Mapa de Red resultante evidenció que el compromiso laboral no emerge únicamente de factores motivacionales individuales, sino que está profundamente condicionado por la percepción de justicia interna y la coherencia del liderazgo, reforzando la idea de que el clima ético actúa como infraestructura simbólica para sostener el *engagement*. Este hallazgo permite situar el análisis cualitativo como parte estructural de la discusión doctoral, ya que pone en evidencia los mecanismos explicativos que no son capturados únicamente por el análisis correlacional y el modelo de regresión moderada desarrollado en la fase cuantitativa.

Liderazgo ético (variable independiente)

Comportamientos y referencias morales del directivo que influyen en el desempeño y la motivación del personal.

Tabla 90 *Categorización del Liderazgo ético (variable independiente)*

Categoría	Subcódigos emergentes	Sentidos expresados por entrevistados
Imparcialidad y trato justo	equidad en asignación, ausencia de favoritismo, criterios no explicitados	“algunas oportunidades tienen dueño”, “cuando el criterio es claro, uno trabaja más tranquilo”
Ejemplo moral y coherencia directiva	consistencia discurso–acción, referentes éticos visibles, doble estándar	“algunos valores se quedan en discursos”, “la coherencia inspira más que el castigo”
Decisiones éticas en situaciones complejas	primacía del interés público, protección institucional, doble presión	“hay dilemas que no están escritos”, “se decide según el impacto público”
Manejo institucional de inconductas	intervención selectiva, sanciones tardías, protección de allegados	“cuando es alguien fuerte, la sanción no sale”, “no hay el mismo rasero para todos”

Clima ético organizacional (variable moderadora)

Infraestructura ética que regula interacciones, filtrando la influencia del liderazgo sobre el compromiso.

Tabla 91 *Categorización del Clima ético organizacional (variable moderadora)*

Categoría	Subcódigos emergentes	Sentidos expresados por entrevistados
Claridad normativa y accesibilidad	normas dispersas, orientación insuficiente, difusión reactiva	“se recuerdan normas cuando hay problemas”
Transparencia y justicia institucional	opacidad en decisiones, asimetría disciplinaria, rumor como fuente	“la justicia depende de quién seas”
Discusión abierta y voz ética	temor a consecuencias, canales débiles, conversaciones en privado	“muchas cosas se hablan en pasillos”
Reconocimiento ético y refuerzo moral	refuerzo positivo escaso, pocos espacios de reconocimiento, motivación moral desaprovechada	“cuando reconocen lo que uno hace, se nota en el trabajo”

Relación clave emergente

“el clima ético favorece o debilita el efecto moralizador del liderazgo, amplificando o conteniendo su impacto en la motivación laboral”

Work engagement (variable dependiente)

Manifestación del compromiso laboral como energía, dedicación y absorción en el servicio público

Tabla 92 *Categorización del Work engagement (variable dependiente)*

Categoría	Subcódigos emergentes	Sentidos expresados por entrevistados
Vigor y energía moral	esfuerzo sostenido, resiliencia emocional, vocación	“la energía viene de sentir que vale la pena”
Dedicación vinculada al servicio ciudadano	orgullo institucional, sentido de propósito, identidad con la función	“cuando una familia sale adelante, todo tiene sentido”
Absorción en tareas significativas	concentración, disfrute, autonomía responsable	“uno pierde la noción del tiempo cuando siente que ayuda”

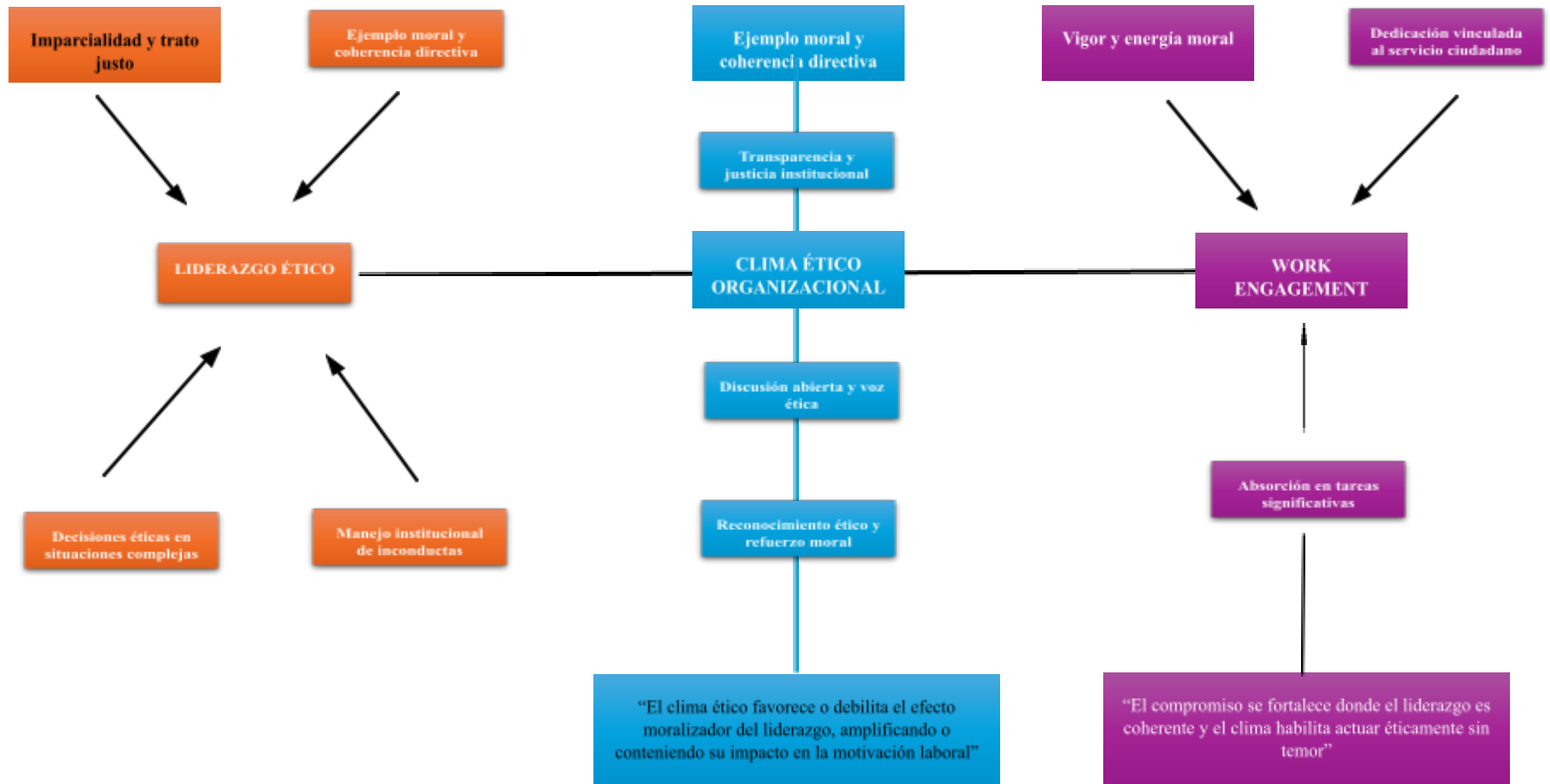
Relación clave emergente

“el compromiso se fortalece donde el liderazgo es coherente y el clima habilita actuar éticamente sin temor”

Estructura relacional del mapa (descripción para la figura)

- **Liderazgo ético** → influye directamente en → *Work engagement*
- **Clima ético organizacional** → condiciona, habilita o limita → el efecto del liderazgo en el compromiso
- **Interacciones emergentes:**
 - justicia percibida → sentido de propósito → dedicación
 - coherencia moral → confianza institucional → absorción
 - reconocimiento ético → energía laboral → vigor

Figura 75 Mapa de Red de Códigos



El mapa evidencia que el compromiso laboral del personal público no surge únicamente de la motivación individual, sino de la articulación entre la coherencia moral del liderazgo y las condiciones éticas habilitadas institucionalmente. Los testimonios sugieren que el clima ético opera como un filtro: cuando las reglas son claras y la justicia es percibida como equitativa, el liderazgo ético amplifica el compromiso; en cambio, la opacidad disciplinaria y el temor a represalias diluyen su efecto. Esta configuración cualitativa ofrece una explicación interna a los resultados cuantitativos, en los que el clima ético mantuvo asociaciones significativas con liderazgo ético y *work engagement*, aunque no moderó estadísticamente la relación entre ambas variables.

Análisis de las entrevistas

El componente cualitativo de la presente investigación se desarrolló a partir de 27 entrevistas semiestructuradas aplicadas durante el año 2025 a directivos y mandos intermedios de dos instituciones públicas, vinculados a áreas operativas y administrativas con capacidad de incidencia en la gestión interna de personal y atención ciudadana. El propósito de estas entrevistas fue profundizar en percepciones, experiencias y significados asociados al liderazgo ético, el clima ético organizacional y su vínculo con el compromiso laboral en el servicio público, complementando los resultados provenientes del análisis cuantitativo.

Las entrevistas fueron transcritas íntegramente y sometidas a un proceso de análisis temático, que incluyó codificación abierta, axial y selectiva. En una primera fase, se identificaron expresiones recurrentes sobre trato justo, coherencia moral, claridad normativa, espacios de deliberación ética y motivación laboral, las cuales fueron agrupadas en subcategorías relacionadas con los objetivos específicos de la investigación y los componentes teóricos del Liderazgo Ético, el Clima Ético Organizacional y el *Work Engagement*. El procesamiento permitió integrar hallazgos discursivos con los patrones cuantitativos identificados, generando una visión complementaria sobre la forma en que se viven la ética y el compromiso laboral en el sector público.

Liderazgo Ético percibido

Imparcialidad y trato justo en la distribución de responsabilidades

Los resultados cuantitativos mostraron que la valoración de la imparcialidad en el trato presenta niveles predominantemente bajos, concentrándose las respuestas en categorías inferiores de la escala Likert. Este resultado indicaba una percepción extendida de inequidad en la asignación de tareas, beneficios u oportunidades laborales.

El análisis cualitativo permite explicar el sentido de este patrón. De manera reiterada, los entrevistados señalaron que la delegación de responsabilidades no siempre se realiza con criterios explícitos, lo que genera percepciones de favoritismo y una distribución poco equitativa del reconocimiento laboral. Varios participantes manifestaron que las decisiones dependen excesivamente de afinidades personales o de la cercanía con los niveles de dirección, lo que afecta la confianza interna y limita el sentido de justicia organizacional.

“Hay decisiones que se sienten más personales que institucionales; algunas personas reciben más apoyo o oportunidades sin que sepamos bien los criterios.”

“Las tareas importantes no siempre recaen en quien tiene más capacidades, sino en quien tiene la confianza del jefe.”

Estos testimonios respaldan la tendencia observada en los datos cuantitativos, mostrando que la falta de transparencia en la asignación de cargas laborales afecta la percepción de imparcialidad. La evidencia recogida sugiere que la imparcialidad no depende solo del discurso formal sobre la ética, sino de prácticas consistentes que refuercen la equidad en las decisiones que involucran oportunidades y reconocimiento profesional.

Integridad moral y coherencia con valores institucionales

En los cuestionarios, la integridad moral del liderazgo obtuvo valoraciones moderadas, indicando una percepción intermedia respecto a si los directivos actúan en coherencia con los valores declarados institucionalmente.

Los testimonios cualitativos permiten profundizar en esta idea. En diversas entrevistas se reconoció que existen líderes que modelan comportamientos éticos con claridad, especialmente en situaciones que requieren transparencia en el uso de recursos o en decisiones que afectan a terceros. Sin embargo, se señaló que esta coherencia no es homogénea, lo que genera brechas entre lo que se promueve en los documentos normativos y lo que ocurre en la práctica cotidiana.

“Hay momentos en los que sí vemos coherencia, pero no siempre es sostenida; la presión del día a día hace que se actúe según la urgencia más que según los valores.”

“La institución habla de valores, pero todavía falta que esos valores se traduzcan en decisiones firmes cuando hay dilemas.”

Los hallazgos cualitativos y cuantitativos convergen al mostrar que la integridad ética es reconocida como intención y discurso, pero no se percibe plenamente consolidada como práctica sistemática, lo que limita su impacto en la construcción de confianza y referencia moral para los equipos.

Interpretación integrada de la categoría

La evidencia empírica permite afirmar que, aunque existen esfuerzos institucionales por promover un liderazgo ético, las percepciones del personal reflejan una brecha entre el marco normativo y las prácticas diarias de gestión. Las entrevistas confirman que la imparcialidad y la coherencia ética son condiciones necesarias para fortalecer el compromiso laboral, pero aún no alcanzan niveles suficientes para actuar como factores consolidados del clima ético organizacional. Estos hallazgos explican por qué, en el análisis cuantitativo, el liderazgo ético presenta correlaciones significativas pero moderadas con el *Work Engagement*, mostrando que la ética es reconocida como un valor orientador, aunque todavía requiere traducirse en acciones sostenidas para impactar plenamente el compromiso laboral.

Clima Ético Organizacional percibido

Los resultados cuantitativos evidenciaron que el clima ético organizacional presenta niveles moderados, con predominancia de valoraciones intermedias y bajas en varias dimensiones, especialmente en transparencia institucional, discusión abierta sobre dilemas y aplicación equitativa de sanciones. El análisis cualitativo permite comprender las razones detrás de estas percepciones, mostrando que el clima ético se configura como un entorno con lineamientos definidos, pero con dificultades para traducirlos en prácticas consistentes y accesibles para todo el personal.

Claridad normativa: conocimientos disponibles, aplicación parcial

Las entrevistas revelaron que las normas éticas institucionales existen, pero su difusión y aplicabilidad no son homogéneas, lo que genera diferencias en el nivel de comprensión entre áreas y equipos. Los participantes señalaron que los documentos normativos están disponibles, pero su lenguaje resulta complejo o distante del quehacer cotidiano, lo que dificulta que funcionen como guía efectiva en situaciones de dilema o conflicto.

“Uno puede encontrar los manuales, pero no siempre son claros para aplicarlos en el día a día; falta traducirlos a ejemplos concretos de trabajo.”

“Sabemos que hay lineamientos éticos, pero no todos los conocen en detalle; algunos los aplican más por intuición que por certeza normativa.”

Estas percepciones explican por qué las valoraciones cuantitativas sobre claridad normativa se ubican en niveles medios: existe conciencia del marco ético, pero falta un proceso sostenido de socialización, guía práctica y acompañamiento.

Transparencia y justicia institucional: reconocimiento del discurso, brechas en la práctica

En cuanto a la transparencia y equidad, los testimonios muestran una tensión entre lo que se declara institucionalmente y lo que se percibe en la experiencia diaria.

Los entrevistados reconocieron que la institución ha incorporado el lenguaje de la transparencia en resoluciones, normativas y discursos formales, pero esta intención no siempre se refleja en la manera en que se comunican las decisiones o se aplican correctivos disciplinarios.

“Se habla de transparencia, pero no siempre se explica por qué se asignan recursos o responsabilidades.”

“Las sanciones existen, el problema es que no siempre tienen el mismo rigor para todos.”

Este patrón discursivo coincide con los datos cuantitativos, donde transparencia y equidad mostraron niveles bajos de evaluación. La evidencia cualitativa sugiere que la percepción de justicia institucional depende menos de la existencia de normas y más de la consistencia en su cumplimiento.

Participación y voz ética: libertad relativa, reserva ante posibles represalias

Una de las dimensiones más relevantes del clima ético es la posibilidad de expresar inconformidades sin temor a consecuencias negativas, aspecto clave para consolidar culturas laborales íntegras. Las entrevistas indican que las personas reconocen ciertos espacios para comunicar preocupaciones, pero persisten reservas para plantear temas sensibles o cuestionar decisiones jerárquicas, especialmente cuando involucran falta de equidad o conflictos internos.

“Podemos opinar, pero cuando el asunto es delicado la gente prefiere callar para evitar problemas.”

“No hay una prohibición, pero existe la sensación de que algunas cosas no deben tocarse.”

Estos relatos ayudan a explicar por qué las escalas sobre discusión abierta y libertad para reportar dilemas se concentraron en categorías intermedias e inferiores, revelando un clima donde la participación ética está reconocida formalmente, pero no plenamente interiorizada como práctica segura.

Discusión ética: necesidad reconocida, espacios insuficientes

Los participantes destacaron que hablar de ética es relevante para mejorar el trabajo público, pero no existen espacios sistemáticos para analizar situaciones reales, revisar decisiones controvertidas o anticipar dilemas.

“Las conversaciones sobre ética aparecen cuando hay un problema, pero deberían ser parte del trabajo cotidiano.”

“Sería útil analizar casos reales, no solo repetir valores.”

Estas observaciones complementan los hallazgos cuantitativos, según los cuales la discusión ética presenta niveles bajos de práctica regular, lo que limita el aprendizaje colectivo y la prevención de inconductas.

Interpretación integrada de la categoría

El análisis cualitativo muestra que el clima ético organizacional se percibe como un marco existente, pero todavía en proceso de consolidación práctica. Aunque las normas están definidas, su apropiación, difusión y aplicación equitativa siguen siendo desafíos persistentes, lo que repercute en la confianza interna y en la disposición de los equipos para dialogar sobre dilemas éticos.

Estas percepciones coinciden con los resultados cuantitativos y ayudan a entender por qué el clima ético actúa como factor asociado (más que como moderador significativo) de la relación entre liderazgo ético y *work engagement*:

- Existe influencia, pero su capacidad para fortalecer la relación queda limitada por la falta de consistencia práctica.

***Work Engagement* percibido en el servicio público**

Los resultados cuantitativos mostraron que el nivel de *Work Engagement* se ubica mayoritariamente en valores intermedios, con presencia moderada de respuestas en las categorías altas, especialmente en la dimensión dedicación. El análisis cualitativo aporta matices que permiten comprender cómo se experimenta el compromiso laboral en el contexto público, revelando que el entusiasmo y la entrega profesional se mantienen, pero enfrentan tensiones derivadas de la carga operativa, las decisiones institucionales y la percepción del clima ético.

Vigor: energía fluctuante ante cargas de trabajo y prioridades institucionales

Los entrevistados expresaron que el inicio de la jornada suele estar marcado por motivación y disposición a avanzar en tareas, aunque esta energía se ve condicionada por exigencias administrativas y la variabilidad del apoyo institucional. Persiste un sentido de responsabilidad hacia la ciudadanía, pero el cansancio acumulado aparece como obstáculo recurrente, vinculado tanto al volumen de trabajo como a la presión por resultados.

“Comienzo el día con ganas de avanzar, pero a veces el ritmo termina agotando; no todos los procesos son fluidos y eso desgasta.”

“Uno siente energía para servir, pero hay trámites que frenan ese impulso.”

Estas percepciones coinciden con los resultados cuantitativos de vigor, donde el promedio se ubicó en niveles medios con menor presencia de respuestas en los tramos altos, indicando que la energía laboral existe, pero no se mantiene constante durante el ciclo de trabajo debido a factores estructurales.

Dedicación: sentido de propósito público como motor de compromiso

En contraste, la dimensión dedicación se expresa con mayor consistencia emocional y simbólica. Los participantes destacaron que el significado del trabajo se asocia al servicio público y a la convicción de que las acciones cotidianas inciden en el bienestar de la población, incluso cuando los recursos o las condiciones no son los ideales.

“Saber que lo que hago ayuda a las personas mantiene mi compromiso; eso es lo que me mueve.”

“Cuando uno ve que algo mejora gracias al trabajo del equipo, recupera energía.”

Los relatos permiten comprender por qué dedicación obtuvo valores superiores en comparación con vigor y absorción en los datos cuantitativos: el componente emocional y vocacional del servicio público sostiene el compromiso incluso en escenarios complejos, confirmando que el propósito actúa como eje motivacional transversal.

Absorción: concentración condicionada por interrupciones y demandas múltiples

En cuanto a la capacidad de mantenerse plenamente concentrado en las tareas, los entrevistados señalaron que la naturaleza del trabajo público implica interrupciones frecuentes, cambios de prioridades y requerimientos imprevistos, lo que dificulta sostener la atención continua.

“Cuando logro enfocarme trabajo bien, pero a veces el teléfono o los encargos de último minuto cortan la concentración.”

“Hay días en los que todo fluye y uno se mete por completo en lo que hace; otros días, es casi imposible.”

Esta variabilidad concuerda con los resultados cuantitativos sobre absorción, donde las puntuaciones promedio fueron intermedias con dispersión hacia los valores bajos, lo que se explica por la demanda simultánea de tareas y la falta de espacios de concentración prolongada.

Interpretación integrada del Work Engagement

La evidencia cualitativa muestra que el compromiso laboral en la administración pública no es uniforme ni estable, sino dinámico y sensible al entorno organizacional. Los entrevistados coinciden en que el propósito de servicio y el impacto social del trabajo funcionan como bases motivacionales fuertes, lo que sostiene la dedicación; sin

embargo, las condiciones operativas y la presión por resultados limitan el vigor y reducen la posibilidad de inmersión prolongada en las actividades.

Estos hallazgos dialogan con los resultados cuantitativos, mostrando que:

- La dedicación actúa como núcleo del compromiso, alimentado por el sentido de misión;
- El vigor se ve afectado por cargas de trabajo, burocracia y falta de recursos;
- La absorción se fragmenta por interrupciones, urgencias institucionales y dinámica administrativa.

El análisis cualitativo permite afirmar que el *Work Engagement* se sostiene, pero no se maximiza, dado que las condiciones estructurales del trabajo público pueden desactivar parte del impulso inicial, sobre todo cuando no existen mecanismos institucionales que favorezcan la continuidad del esfuerzo y la concentración.

Articulación cualitativa de las tres variables: liderazgo ético como antecedente, clima ético como entorno facilitador y *work engagement* como respuesta motivacional

El análisis integrado de los resultados permite comprender cómo la dinámica entre liderazgo ético, clima ético organizacional y *Work Engagement* adquiere forma en la experiencia cotidiana del personal público. Las tres variables no operan como entidades aisladas; más bien, se enlazan mediante procesos relacionales que van del ejemplo moral hacia el entorno institucional y, finalmente, hacia la disposición subjetiva al trabajo.

Los aportes cualitativos muestran que el liderazgo ético se percibe como punto de partida para las conductas y expectativas del equipo, especialmente cuando el referente directo encarna prácticas coherentes. Allí donde las decisiones se asocian al interés público y la asignación de responsabilidades se vive como equitativa, los entrevistados expresaron una mayor disposición a comprometerse con el trabajo.

Un participante lo resumió de forma directa:

“Cuando el jefe actúa como espera que los demás actúen, uno se siente más dispuesto a dar lo mejor.”

Esta impresión dialoga con los resultados cuantitativos, donde el liderazgo ético mostró correlación positiva con los niveles de *Work Engagement* ($\rho = .453$; $p < .001$). Sin embargo, la moderación estadística no alcanzó significancia, lo que sugiere que el clima ético no potencia de manera uniforme el efecto del liderazgo sobre el compromiso, sino que lo acompaña como contexto que habilita o restringe la vivencia cotidiana de la ética institucional.

En los testimonios emergió que cuando el clima ético se percibe claro y consistente, las expresiones de compromiso se consolidan con mayor facilidad, incluso si el liderazgo no siempre es ejemplar. En esa línea, un entrevistado señaló:

“A veces el líder cambia, pero si las reglas son claras y se respetan, el equipo sigue firme en lo que tiene que hacer.”

Este tipo de afirmaciones complementa el patrón cuantitativo donde el clima ético mostró asociación significativa tanto con liderazgo ($\rho = .496$; $p < .001$) como con *Work Engagement* ($\rho = .421$; $p < .001$), indicando que la variable opera como sustrato organizacional que sostiene la coherencia conductual, aun cuando el efecto de moderación no fue estadísticamente confirmado.

Por otro lado, el *Work Engagement* aparece en los relatos como una respuesta motivacional que se alimenta del sentido de propósito y del reconocimiento simbólico del servicio público, más que de incentivos directos. Esa relación se expresó con recurrencia en frases vinculadas al impacto ciudadano:

“Saber que algo cambia por lo que hacemos basta para seguir con energía incluso cuando el día se complica.”

De esta forma, la articulación entre variables adquiere un orden interpretativo:

- El liderazgo ético marca el punto de referencia conductual,
- El clima ético define el espacio institucional que legitima o inhibe esa referencia,

- El compromiso laboral emerge como disposición personal que se sostiene en el tiempo cuando ambos factores se mantienen alineados.

Aunque la moderación estadística no se verificó, los testimonios cualitativos muestran que la percepción de coherencia moral institucional fortalece el compromiso laboral, mientras que su ausencia lo debilita, confirmando que los trabajadores articulan su experiencia motivacional con lo que consideran justo, íntegro y orientado al servicio.

La evidencia cualitativa indica que el compromiso laboral no es simplemente una reacción individual, sino el resultado de una trama en la que la integridad del liderazgo establece expectativas, el clima ético institucional las mantiene y la motivación personal responde en función de esa coherencia. La falta de significancia estadística en la moderación no contradice esta lectura interpretativa: más bien, sugiere que el efecto del clima ético no opera como una amplificación directa sino como una condición tácita de estabilidad, cuya influencia se expresa de forma diversa según la trayectoria moral de cada institución.

Este panorama orienta la propuesta de transformación hacia intervenciones que fortalezcan la coherencia ética en la toma de decisiones, institucionalicen espacios de diálogo moral y refuercen la legitimidad de los procedimientos disciplinarios, dado que dichas condiciones constituyen los cimientos sobre los cuales se sostiene (o se erosiona) el compromiso laboral en el sector público.

3.5 Redacción de los resultados y discusión

La investigación confirma que el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *Work Engagement* conforman un entramado relacional que explica buena parte de la experiencia laboral en las instituciones públicas analizadas. No obstante, la manera en que se articula este entramado es más matizada de lo que plantean algunos modelos teóricos, especialmente en lo referido al rol moderador del clima ético. Los resultados cuantitativos muestran asociaciones significativas entre las tres variables, mientras que el componente cualitativo aporta una lectura más fina sobre los mecanismos cotidianos a través de los cuales la ética directiva y el entorno institucional se convierten en fuentes de motivación o, por el contrario, en focos de desgaste moral.

En primer lugar, la relación positiva entre liderazgo ético y *Work Engagement*, con una correlación de magnitud moderada (ρ próximo a 0.45), coincide con lo señalado por estudios que describen al liderazgo ético como un recurso motivacional capaz de activar estados de vigor, dedicación y absorción en el trabajo. Investigaciones recientes han documentado que cuando los trabajadores perciben justicia, coherencia y respeto en la conducta de sus superiores, se incrementa su identificación con la misión organizacional y su disposición a aportar esfuerzo extra, tanto en sectores privados como públicos (Hassan et al., 2023; Ansong et al., 2024). Los diálogos recogidos en las entrevistas refuerzan esta lectura: los participantes describen que “cuando el jefe actúa como espera que los demás actúen”, aumenta la disposición a “dar lo mejor” y a sostener el esfuerzo incluso frente a contextos operativos complejos. Esta convergencia entre datos cuantitativos y discursos cualitativos respalda el supuesto central del Modelo de Recursos y Demandas Laborales, según el cual el liderazgo ético se comporta como un recurso social que fortalece la energía emocional disponible para enfrentar exigencias elevadas.

Sin embargo, la fuerza de esta relación está lejos de ser absoluta. Las puntuaciones cuantitativas sobre imparcialidad en el trato y equidad en la distribución de oportunidades se ubican en rangos bajos, lo que indica que una porción importante de la muestra percibe que las decisiones laborales no siempre responden a criterios transparentes. El análisis cualitativo permite comprender el significado de estas cifras: las referencias a “oportunidades que tienen dueño” o a tareas asignadas en función de la

cercanía personal con la jefatura describen un clima donde la justicia se vive como condicionada por vínculos y no solo por mérito. Este patrón converge con la Teoría del Intercambio Social, que plantea que la reciprocidad percibida en la relación con la autoridad es determinante para la emergencia de respuestas de compromiso. Cuando el intercambio es percibido como inequitativo, el trabajador puede mantener cierto compromiso por vocación, pero reduce su disposición a involucrarse de forma plena. Ello explica que la correlación liderazgo ético – *engagement* sea significativa, aunque de magnitud moderada: el ejemplo moral está presente, pero su efecto se ve atenuado por experiencias reiteradas de decisiones percibidas como poco justas.

La integridad moral y la coherencia directiva recibieron valoraciones intermedias en los cuestionarios, lo que también se refleja en los testimonios. Las personas entrevistadas reconocen que existen líderes que modelan conductas congruentes con los valores institucionales, sobre todo cuando manejan recursos sensibles o situaciones que exigen transparencia. No obstante, subrayan que esa coherencia no se mantiene de manera uniforme ni sostenida. Se habla de valores que “se quedan en discursos” o de presiones del día a día que llevan a decidir “según la urgencia más que según los principios”. Esta percepción de intermitencia coincide con trabajos que señalan que el liderazgo ético puede desdibujarse cuando las estructuras organizativas exigen resultados inmediatos sin ofrecer condiciones estables para la reflexión moral (Burhan et al., 2023). La integridad se reconoce como intención, pero no siempre como práctica sistemática, lo que limita el impacto del liderazgo sobre el clima afectivo del equipo.

En relación con el clima ético organizacional, los resultados cuantitativos muestran niveles predominantemente moderados, con tendencias a la baja en dimensiones como transparencia, discusión abierta y aplicación equitativa de sanciones. Esta situación dialoga de manera directa con el Modelo CEV de Kaptein, que plantea que la integridad institucional se sostiene en virtudes como claridad normativa, congruencia directiva, factibilidad moral y sistemas disciplinarios creíbles. Las entrevistas revelan que las normas éticas existen, pero su difusión es irregular y su lenguaje se percibe distante de la realidad cotidiana, lo que provoca que muchos trabajadores operen “más por intuición que por certeza normativa”. Este desajuste entre

marco formal y experiencia práctica ha sido descrito también en otras administraciones públicas, donde la proliferación de códigos de integridad no siempre se acompaña de procesos de apropiación real por parte del personal (Potipiroon & Wongpreedee, 2021; Ganji et al., 2021).

La evidencia cualitativa permite profundizar en este punto. Los participantes señalan que las normas se recuerdan “cuando hay problemas”, que las sanciones no se aplican con el mismo rigor para todos y que los canales de comunicación sobre inconductas son percibidos como frágiles o poco confiables. Ello coincide con estudios que relacionan climas éticos deteriorados con aumentos en conducta desviada y normalización de la informalidad (Anakonda & Pesudo, 2022). En el caso peruano, este tipo de experiencias se inserta en un contexto más amplio de desconfianza ciudadana hacia el Estado y percepción de corrupción generalizada, lo que intensifica el peso subjetivo de cada inconsistencia interna. En términos del Modelo JD R, puede afirmarse que el clima ético actual ofrece algunos recursos simbólicos, pero también alberga condiciones que operan como demandas psicosociales adicionales, generando tensión y desgaste moral.

Respecto al *Work Engagement*, los datos cuantitativos lo ubican mayoritariamente en niveles intermedios, con la dimensión dedicación por encima del vigor y la absorción. Esta configuración se repite en los relatos. Las personas entrevistadas expresan que el sentido de propósito público y el impacto en la vida de las familias a las que atienden constituyen su principal fuente de motivación. Frases como “saber que lo que hago ayuda a las personas mantiene mi compromiso” ilustran esta conexión entre misión social y entrega laboral. Se ha documentado que, en el sector público, el *engagement* se vincula de manera estrecha con la percepción de utilidad social del trabajo, incluso cuando las condiciones estructurales son limitadas (Neuber et al., 2022). Los resultados de esta tesis convergen con esa línea: la dedicación se mantiene porque el trabajo conserva significado más allá de los incentivos contractuales.

No obstante, el vigor y la absorción presentan valores más modestos y fluctuantes. El componente cualitativo muestra que la energía con la que inicia la

jornada se ve erosionada por la sobrecarga administrativa, la rigidez de procesos y la falta de fluidez en algunos trámites. Igualmente, la capacidad de concentrarse de manera sostenida se ve afectada por interrupciones constantes, cambios de prioridades y requerimientos inesperados, lo que impide alcanzar con frecuencia estados de inmersión plena en la tarea. Esta descripción coincide con el planteamiento del Modelo JD R sobre el proceso de erosión: demandas altas, sin recursos suficientes, conducen a fatiga y reducción del *engagement* (Mulyanti et al., 2023; Rasool et al., 2021). En contextos de servicios sociales la vocación puede contener el desgaste durante cierto tiempo, pero, si la organización no introduce recursos adicionales, el riesgo de agotamiento se incrementa.

Un aspecto central de la tesis es el análisis de la interacción entre liderazgo ético, clima ético y *Work Engagement*. El modelo propuesto partía de la hipótesis de que el clima ético moderaría la relación entre liderazgo ético y compromiso laboral, de tal modo que en entornos con climas sólidos la influencia del liderazgo se intensificaría, mientras que en climas deteriorados se atenuaría. Este razonamiento se alineaba con estudios que han mostrado que variables contextuales como justicia organizacional o soporte institucional pueden incrementar la fuerza del vínculo entre ética del liderazgo y resultados laborales, entre ellos el *engagement*, la innovación o la intención de permanencia (Özkan, 2025; Shehzadi et al., 2025; Prastio et al., 2020). Sin embargo, en esta investigación el efecto de moderación no alcanzó significancia estadística, a pesar de que se observaron relaciones directas importantes entre clima ético y las otras dos variables.

La ausencia de moderación estadística no invalida el modelo conceptual, pero sí obliga a matizarlo. El análisis cualitativo aporta pistas relevantes. Los testimonios indican que el clima ético opera como una especie de “infraestructura simbólica” que puede fortalecer o debilitar el impacto del liderazgo, pero esa infraestructura no muestra todavía la solidez necesaria para modificar de forma visible la intensidad del vínculo liderazgo–*engagement*. Es decir, el clima ético está lejos de ser homogéneo y estable; conviven prácticas que respaldan la integridad con procedimientos ambiguos y decisiones percibidas como poco claras. En esas condiciones, el liderazgo ético conserva

capacidad para influir positivamente, pero su efecto se encuentra parcialmente condicionado por la incertidumbre institucional, de modo que la variabilidad explicada por el término de interacción no llega a diferenciarse de la variabilidad residual en el modelo estadístico.

Esta lectura se alinea con trabajos que han advertido que el papel moderador del clima ético no es automático, sino dependiente del nivel de madurez institucional. Jimmy (2025) y Borrelli et al. (2023) han mostrado que climas éticos en proceso de consolidación pueden asociarse al bienestar y al compromiso, pero no necesariamente modifican la relación entre liderazgo y resultados porque aún transmiten señales contradictorias. En cambio, climas con reglas claras, sanciones coherentes y espacios formales de discusión ética sí muestran una capacidad más evidente para potenciar el efecto del liderazgo ético. Desde esta perspectiva, los resultados de la tesis pueden interpretarse como el reflejo de una institucionalidad en transición: existen esfuerzos por fortalecer la ética, pero persisten rutinas y prácticas que debilitan la función moderadora del clima.

La articulación de los tres componentes teóricos utilizados en el modelo ayuda a ordenar esta interpretación. La Teoría del Aprendizaje Social explica por qué el liderazgo ético puede convertirse en fuente de normas compartidas: los trabajadores observan cómo el directivo maneja dilemas, protege a quienes actúan con rectitud y decide frente a presiones contextuales. El Modelo JD R aporta la noción de que ese liderazgo proporciona recursos psicológicos que se traducen en mayor energía y dedicación cuando el personal percibe reconocimiento y justicia. Finalmente, el Modelo CEV permite entender que el clima ético constituye el entramado institucional que puede respaldar o desdibujar ese aprendizaje y esos recursos. En los datos de esta investigación, las tres perspectivas encuentran confirmación parcial: el liderazgo ético se percibe como referencia orientadora, el *engagement* se mantiene en niveles aceptables gracias al sentido de propósito, y el clima ético muestra presencia, pero con brechas que impiden un funcionamiento plenamente protector.

Comparados con el estado del arte en el sector público latinoamericano, estos resultados aportan matices relevantes. Diversos autores han señalado que la

administración pública de la región enfrenta tensiones derivadas de la politización de cargos, la precariedad laboral y la coexistencia de prácticas formales de integridad con costumbres informales que las contradicen (Zahari et al., 2024; Santiago, 2024). La evidencia de esta tesis confirma que tales tensiones se manifiestan en la experiencia subjetiva del personal: el compromiso existe, pero se sostiene en buena medida sobre la vocación y el sentido de responsabilidad con la ciudadanía, más que sobre un andamiaje institucional sólido. De manera similar a lo descrito por Santiago (2025) en el sector eléctrico colombiano, los trabajadores perciben conflictos morales cuando la organización declara valores éticos, pero tolera, en algunos casos, decisiones que ellos consideran injustas o poco transparentes. Esto se traduce en desgaste emocional y en una forma de cinismo moderado que no se expresa como rechazo abierto, pero sí como reserva afectiva hacia la institución.

Un aporte específico de esta tesis al contexto peruano radica en mostrar que, incluso en un entorno de alta exigencia social hacia el Estado, el personal de programas sociales mantiene niveles de dedicación elevados y un compromiso significativo con su tarea. Ello desmiente la imagen homogénea del servidor público apático que suele circular en el discurso social y revela un capital ético y motivacional que merece ser protegido. Sin embargo, también se evidencia que dicho compromiso puede convertirse en una fuente de riesgo cuando no se acompaña de recursos adecuados. El propio Modelo JD R ha advertido sobre la posibilidad de un *engagement* paradójico, donde la entrega intensa al trabajo termina en agotamiento si las demandas exceden de manera persistente la capacidad de respuesta. Los testimonios sobre cansancio acumulado, dificultad para concentrarse y sensación de que la carga emocional no siempre es reconocida apuntan precisamente en esta dirección.

Finalmente, los resultados orientan líneas de intervención para la gestión pública. Si el liderazgo ético ya mantiene asociaciones significativas con el compromiso, una prioridad razonable consiste en fortalecer condiciones que permitan que ese liderazgo no quede aislado ni dependa únicamente de rasgos personales de determinados directivos. Ello implica avanzar hacia climas éticos más consistentes, donde la claridad normativa se traduzca en procedimientos comprensibles, las sanciones se apliquen con equidad y

los equipos cuenten con espacios estables para discutir dilemas de manera colectiva. Al mismo tiempo, el cuidado del *Work Engagement* requiere políticas que eviten que la vocación se convierta en autoexigencia desmedida, por ejemplo, revisando cargas de trabajo, garantizando apoyo emocional y ampliando los mecanismos de reconocimiento simbólico por la labor realizada.

En conjunto, la integración de resultados cuantitativos y cualitativos permite afirmar que la tesis aporta una lectura compleja de la dinámica ética y motivacional en instituciones públicas peruanas. El liderazgo ético se confirma como un factor relevante para el compromiso laboral, pero su influencia se ve condicionada por climas éticos en consolidación y por un contexto estructural que combina exigencias altas con recursos limitados. El *engagement* se mantiene gracias al sentido de propósito comunitario, aunque no alcanza su máximo potencial debido a la sobrecarga y a la ambivalencia institucional. El clima ético, por su parte, opera más como componente estructural asociado al bienestar que como moderador plenamente efectivo de la relación liderazgo–compromiso. Esta configuración abre un campo fértil para futuras investigaciones comparativas y, sobre todo, para intervenciones que busquen alinear ética, motivación y condiciones de trabajo en el servicio público peruano.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

4.1.1. Síntesis del problema de investigación

El problema que da lugar a esta propuesta se sitúa en la tensión entre el discurso de integridad que hoy orienta la gestión pública y la experiencia real de quienes trabajan dentro de las instituciones. A escala internacional, distintos informes muestran que el compromiso laboral tiende a mantenerse en niveles bajos o moderados, incluso en contextos que han avanzado en reformas administrativas. Estudios recientes reportan que apenas una fracción de la fuerza laboral mundial se declara verdaderamente comprometida con su trabajo, con descensos notorios en regiones como Europa y fluctuaciones en América Latina (Gallup, 2024; ADP Research, 2025; Localyze, 2024).

En el caso latinoamericano, estos patrones se reproducen con matices propios. Informes comparativos señalan que, aunque algunos países muestran avances en indicadores de engagement, la región continúa marcada por climas institucionales frágiles y percepciones críticas sobre la honestidad de los gobiernos (Bloomberg Línea, 2023; Kişi, 2024). En el Perú, mediciones recientes indican que solo dos de cada diez personas se sienten comprometidas con su trabajo, fenómeno que distintos análisis atribuyen a factores como la precariedad contractual, la sobrecarga de tareas y la percepción de injusticia organizacional (Gestión, 2023; Peñalosa, 2024; Aliaga, 2024). Esta situación adquiere especial relevancia en el empleo público, donde la labor cotidiana se vincula de forma directa con derechos sociales y expectativas de equidad.

Paralelamente, la agenda de integridad pública ha ganado protagonismo. Informes de la OCDE y de la Secretaría de Integridad Pública insisten en que la ética ya no puede tratarse como un componente accesorio, sino como base estructural de la gobernanza y del diseño organizacional (OCDE, 2023, 2024; Secretaría de Integridad Pública, 2022). Sin embargo, diagnósticos elaborados en el propio contexto peruano muestran que el paso desde los marcos normativos hacia una vivencia cotidiana de la integridad ha sido incompleto, con comités de ética debilitados, escasa cultura de

denuncia y climas éticos percibidos como inconsistentes (SERVIR, 2019; Herrera, 2022; Ruiz & Beltrán, 2023).

En este escenario, la literatura sobre liderazgo ético y work engagement aporta una clave explicativa. Diversos estudios empíricos han demostrado que los líderes que actúan con justicia, coherencia y cuidado por las personas generan mayores niveles de confianza, motivación y energía laboral en sus equipos, tanto en organizaciones privadas como en instituciones públicas (Brown & Treviño, 2021; Adnan et al., 2020; Ashfaq et al., 2021; Islam et al., 2024; Gwamanda & Mahembe, 2023). No obstante, también se ha documentado que el efecto del liderazgo ético se debilita cuando el clima organizacional no respalda las prácticas íntegras ni ofrece condiciones adecuadas para actuar de forma responsable (Kuenzi et al., 2020; Al Halbusi et al., 2021; Freirem & Pinto, 2022). Allí se sitúa el origen específico del problema de esta investigación: la desconexión entre la necesidad de servidores comprometidos y la insuficiente articulación entre liderazgo ético, clima ético organizacional y engagement en el sector público peruano.

La brecha central identificada puede describirse como la distancia entre lo que el Estado requiere de sus servidores y lo que estos logran experimentar en su contexto laboral. Instituciones encargadas de políticas sociales, protección de derechos o reducción de la pobreza necesitan personal que opere con altos niveles de vigor, dedicación y absorción, así como con una orientación clara al bien común (Schaufeli, 2021, 2023; Ramajoe et al., 2024). Sin embargo, la evidencia regional y nacional muestra que esa implicación sostenida no se consolida de manera consistente.

Investigaciones recientes en administraciones públicas latinoamericanas señalan que, aun cuando existen directrices de integridad, los trabajadores perciben climas marcados por favoritismos, presión política, sobrecarga de trabajo y mecanismos de reconocimiento poco claros (Cantú & Hurtado, 2021; Cardona & Reyes, 2022; Amasifuen et al., 2023). En el Perú, estudios sobre clima y justicia organizacional advierten que la percepción de inequidad, la precariedad de los contratos CAS y la inestabilidad institucional erosionan la identificación con la organización y limitan el compromiso afectivo con la misión estatal (Canessa, 2022; Castillo, 2023; Canchis, 2025; Aliaga, 2024). Esta situación resulta contradictoria con los objetivos de las

políticas de integridad y con los estándares propuestos por organismos internacionales (OCDE, 2023, 2024; OECD, 2022).

Desde el punto de vista teórico, el Modelo Recursos Demandas Laborales plantea que el engagement se fortalece cuando los recursos laborales permiten afrontar las demandas del puesto (Bakker & Demerouti, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004). El liderazgo y el clima éticos se consideran recursos clave porque proveen justicia, apoyo, sentido y seguridad psicológica (Naeem et al., 2020; Enwereuzor et al., 2020; Ansong et al., 2024). No obstante, los estudios en contextos públicos muestran que, en muchos casos, las demandas ligadas a la presión social, la exposición reputacional y la complejidad de los casos atendidos superan los recursos disponibles, generando desgaste y reducción del compromiso (Rasool et al., 2021; Borrelli et al., 2023; Ramajoe et al., 2024).

La brecha en el servicio público se configura cuando las instituciones necesitan servidores comprometidos, pero ofrecen climas donde la ética se percibe como discurso más que como experiencia diaria, los contratos se viven como frágiles y las presiones externas aumentan sin que exista un soporte organizacional adecuado. Esta desconexión justifica la necesidad de una propuesta que articule liderazgo ético, clima ético organizacional y engagement como ejes de transformación.

Las consecuencias de esta brecha se observan en distintos planos. En el nivel organizacional, la falta de work engagement se traduce en desempeño defensivo, cumplimiento mínimo y disminución de la iniciativa proactiva. Metaanálisis y estudios sectoriales han mostrado que las unidades con menor engagement presentan más ausentismo, rotación y errores, además de menor disposición a la innovación y al aprendizaje colectivo (Neuber et al., 2022; Ngwane, 2022; Kişi, 2024). En el ámbito de la gestión pública, esto implica servicios menos ágiles, equipos fragmentados y procesos que tienden a centrarse en el cumplimiento formal antes que en la generación de valor público (Delgado, 2020; Crespo & Calderón, 2022; Campos & Pizarro, 2023).

La literatura también documenta efectos importantes sobre el bienestar del personal. En contextos donde el clima ético es ambiguo o inconsistente, los trabajadores reportan mayores niveles de estrés, cinismo y malestar moral (Borrelli et al., 2023;

Ozdoba et al., 2022). Investigaciones en sectores públicos han mostrado que la combinación de liderazgo poco ético, demandas elevadas y falta de apoyo organizacional incrementa el riesgo de burnout y genera actitudes de distanciamiento respecto al trabajo (Rasool et al., 2021; Borrelli, Murolo & Fortunato, 2023). Estas dinámicas no solo afectan la salud psicológica, sino que deterioran la base emocional necesaria para sostener una vocación de servicio hacia poblaciones que ya enfrentan vulnerabilidades severas.

En el plano social, la afectación es todavía más amplia. La confianza ciudadana en las instituciones depende en gran medida de la forma en que las personas son atendidas en los puntos de contacto cotidianos con el Estado. Estudios recientes en ética gubernamental muestran que la percepción de coherencia moral y trato respetuoso constituye un predictor relevante de legitimidad institucional y respaldo democrático (Hassan et al., 2023; Rivas & Hidalgo, 2022; Montalvo & Pedraza, 2023). Cuando los usuarios se encuentran con servicios impersonales, respuestas tardías o comportamientos poco empáticos, interpretan que la institución se ha alejado de su mandato ético, lo que alimenta la desconfianza y las percepciones de corrupción estructural (Afshar, 2022; Transparency International, 2024; OCDE, 2023).

En países como el Perú, donde la pobreza monetaria continúa afectando a una proporción significativa de la población y la demanda por programas sociales es creciente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024; Gobierno del Perú, 2024), la ausencia de servidores comprometidos implica un impacto directo sobre la eficacia de las políticas públicas. Cada descenso en el engagement representa una pérdida potencial de calidad en la atención, de cuidado en la implementación y de sensibilidad frente al sufrimiento social. De este modo, la situación descrita no solo constituye un problema interno de gestión, sino una limitación concreta para la capacidad del Estado de garantizar derechos, reducir desigualdades y fortalecer la cohesión social.

La propuesta de transformación se orienta a intervenir precisamente en el punto de encuentro entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement,

entendiendo que allí se define gran parte de la capacidad real del servicio público para cumplir su promesa de integridad y servicio a la ciudadanía.

Noción general de la transformación propuesta

La transformación que se plantea no consiste en incorporar un programa aislado de ética o un ciclo de capacitaciones puntuales, sino en reconfigurar la forma en que las instituciones públicas entienden la relación entre dirección, clima organizacional y compromiso con la ciudadanía. El eje de cambio se apoya en la articulación entre tres pilares conceptuales trabajados en los capítulos previos: el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *work engagement* como estado motivacional orientado al servicio público (Brown & Treviño, 2021; Schaufeli, 2021; Kuenzi et al., 2020). Desde esta perspectiva, la propuesta se materializa a través de una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, orientada a convertir la integridad y el compromiso en prácticas cotidianas que atraviesen las decisiones directivas, las normas institucionales y la experiencia subjetiva de los servidores.

El eje central de la transformación se formula como el paso de un enfoque centrado en el cumplimiento formal de normas éticas hacia un enfoque que integra liderazgo ético visible, clima ético consistente y engagement laboral sostenible en instituciones que operan con población vulnerable. En lugar de trabajar la integridad como un componente exclusivamente normativo, se propone concebirla como un sistema de prácticas de liderazgo y de condiciones organizacionales que generan energía motivacional y sentido de propósito en el trabajo (OCDE, 2023; Secretaría de Integridad Pública, 2022).

En este marco, el liderazgo ético se entiende como la capacidad de los directivos para influir mediante el ejemplo moral, la justicia en el trato, la transparencia y el cuidado por el bienestar del personal, generando confianza y credibilidad (Brown et al., 2005; Ahmad et al., 2023; Islam et al., 2024). El cambio que se proyecta coloca a esta forma de liderazgo como una fuente prioritaria de recursos psicosociales para los trabajadores, en consonancia con la evidencia que muestra su efecto positivo sobre la motivación, la conducta prosocial y el compromiso laboral en contextos públicos (Adnan et al., 2020; Ashfaq et al., 2021; Gwamanda & Mahembe, 2023).

Sin embargo, el eje de transformación no se limita al comportamiento de los líderes. Se plantea que la ética necesita un entorno organizacional que la haga viable, comprensible y protegida. Por ello, el clima ético organizacional se asume como el espacio donde se hacen visibles las reglas del juego, las sanciones, los reconocimientos y las prácticas de diálogo que permiten o bloquean el ejercicio de la integridad (Kaptein, 2008; Freirem & Pinto, 2022). La transformación apunta a fortalecer ese clima como condición indispensable para que el liderazgo ético despliegue todo su potencial.

El work engagement se coloca como indicador estratégico de la calidad motivacional del vínculo entre el servidor y su rol público. Se concibe como el resultado esperado de un sistema en el que el liderazgo y el clima éticos aportan recursos suficientes para sostener vigor, dedicación y absorción al servicio de la ciudadanía (Schaufeli, 2021; Neuber et al., 2022; Ramajoe et al., 2024). De este modo, el eje de cambio puede sintetizarse como el tránsito desde una ética declarativa hacia un modelo de gestión donde la integridad directiva y el clima ético se traducen en compromiso laboral efectivo en programas sociales peruanos.

La lógica que articula las variables del modelo se apoya en dos marcos teóricos principales: la teoría del aprendizaje social y el modelo de recursos y demandas laborales. Desde el aprendizaje social, se asume que los servidores observan, imitan e interpretan la conducta del liderazgo como referente de lo que es aceptable o inaceptable en la organización (Bandura, 1986; Brown et al., 2005; O’Keefe et al., 2020). Un liderazgo ético consistente, observable y coherente no solo influye en actitudes individuales, sino que va configurando estándares compartidos de comportamiento, lo cual alimenta la percepción de un clima orientado a la justicia y a la integridad (Kerse, 2021; Grobler & Joubert, 2020; Kuenzi et al., 2020).

Desde el modelo de recursos y demandas laborales, el liderazgo ético se conceptualiza como recurso laboral de alto valor, ya que ofrece apoyo, claridad, trato imparcial y reconocimiento, factores que el personal requiere para afrontar las demandas propias del servicio social, la precariedad contractual y la presión ciudadana (Bakker & Demerouti, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004; Rasool et al., 2021). Este recurso se ve complementado por el clima ético, que opera como recurso contextual al definir hasta

qué punto la institución provee factibilidad moral, espacios de diálogo, transparencia y sanciones justas (Kaptein, 2008; Ganji et al., 2021; Oh, 2022).

La propuesta se sustenta en la evidencia empírica que demuestra que el liderazgo ético mantiene una relación positiva con el work engagement, en la medida en que los trabajadores perciben que sus jefes actúan con integridad, los tratan con respeto y los orientan hacia un propósito con valor social (Sarwar et al., 2020; Junaidi, 2024; Ansong et al., 2024). Desde esta base, se plantea una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional que permita traducir dicha relación en prácticas institucionales sostenidas.

No obstante, esta relación no se manifiesta de forma automática. La arquitectura de intervención incorpora el clima ético organizacional como un componente estructural que condiciona la intensidad de este vínculo: cuando el clima es fuerte, coherente y percibido como justo, el efecto del liderazgo ético sobre el work engagement tiende a fortalecerse; cuando el clima es frágil o permisivo frente a incoherencias, el impacto del liderazgo puede verse atenuado o neutralizado (Nunes dos Reis, 2016; Kuenzi et al., 2020; Ramajoe et al., 2024).

En este sentido, la lógica del modelo asume que el liderazgo ético opera como recurso de nivel relacional, el clima ético como condición estructural y el engagement como estado motivacional que emerge cuando ambos componentes se combinan de manera favorable. La literatura reciente sobre gestión pública respalda esta articulación al mostrar que las instituciones con liderazgos íntegros y climas éticos sólidos tienden a exhibir mayores niveles de compromiso, ciudadanía organizacional y disposición al servicio (Cantú & Hurtado, 2021; Ramajoe et al., 2024; García, 2024).

Además, la propuesta reconoce mecanismos psicológicos intermedios, como la seguridad psicológica, la confianza organizacional y el sentido de propósito, que explican cómo el liderazgo y el clima éticos se traducen en motivación sostenida. La seguridad psicológica se entiende como la percepción de que es posible hablar, denunciar irregularidades y plantear inquietudes sin temor a represalias, condición que potencia el efecto del liderazgo ético sobre el engagement (Enwereuzor et al., 2020; Potipiroon & Wongpreedee, 2021; Sánchez & Huamán, 2024). La confianza en la

institución y en sus líderes, por su parte, refuerza la disposición a invertir energía en la misión pública, incluso en contextos adversos (Håvold et al., 2021; Hassan et al., 2023; Rivas & Hidalgo, 2022).

A partir de esta lógica, la propuesta de transformación se concibe como una intervención organizacional de carácter estratégico, dirigida a instituciones públicas del ámbito social que combinan alta exposición ética, demandas complejas y condiciones laborales tensionadas, como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Programa Nacional Warmi Ñan (Gobierno del Perú, 2024; MIDIS, 2025; MIMP, 2025). No se trata solo de una intervención formativa, sino de un proceso gradual que integra diagnóstico, diseño participativo de prácticas y acompañamiento a la gestión.

En términos generales, la intervención se proyecta en tres niveles complementarios. En el nivel directivo, se prevé el fortalecimiento de competencias de liderazgo ético, con énfasis en justicia en el trato, comunicación de expectativas morales, manejo responsable del poder y cuidado por el bienestar del equipo, tomando como referencia las dimensiones planteadas por Brown y Treviño, así como los desarrollos recientes sobre liderazgo responsable y ejemplaridad en la gestión pública (Brown & Treviño, 2021; Hincapié, 2022; Valerio & Campos, 2024). Este nivel busca que los directivos se conviertan en agentes visibles de integridad y en generadores de recursos motivacionales para sus equipos.

En el nivel organizacional, la intervención se orienta a revisar y fortalecer el clima ético a través de prácticas concretas: clarificación de normas y misión, mejora de los canales de denuncia, ajuste de mecanismos disciplinarios, promoción de espacios de reflexión ética y revisión de procesos que generan dilemas recurrentes (Kaptein, 2008; Quinteros & Silva, 2023; OCDE, 2024). Aquí la transformación se enfoca en asegurar que la ética no dependa únicamente de la voluntad individual, sino que cuente con soportes estructurales que permitan actuar con coherencia en medio de la presión social y de la precariedad contractual.

En el nivel experiencial del servidor, la intervención se dirige a reforzar el sentido de propósito, el bienestar motivacional y la vinculación emocional con el rol público, mediante dispositivos que hagan visible el impacto social del trabajo, que

fortalezcan la autoeficacia y que promuevan recursos personales relacionados con el entusiasmo y la resiliencia (Kaur & Mittal, 2020; Kim, 2023; Jnaneswar & Ranjit, 2023). De este modo, la propuesta no se limita a demandar compromiso, sino que procura crear las condiciones para que el engagement sea una respuesta plausible y sostenible.

La intervención se concibe además como un proceso evaluable, apoyado en instrumentos validados para medir liderazgo ético, clima ético y work engagement, y en métodos analíticos que permitan observar las relaciones planteadas en el modelo, en particular el efecto moderador del clima ético. El uso de enfoques de análisis de ecuaciones estructurales con orientación predictiva ofrece un soporte técnico para valorar si los cambios introducidos fortalecen efectivamente el compromiso laboral en los contextos estudiados (Hair et al., 2021; Shmueli et al., 2019; Zyphur et al., 2023).

4.1.2 Fundamentos teóricos del liderazgo ético

El liderazgo ético se ha consolidado como una de las aproximaciones más influyentes para estudiar la conducta directiva en la administración pública, debido a su capacidad para vincular la autoridad con la integridad, la legitimidad institucional y el compromiso del personal. Su fuerza conceptual radica en que no se limita a describir atributos morales individuales, sino que explica cómo la conducta ejemplar de quienes dirigen influye en el comportamiento, la motivación y la cultura organizacional mediante procesos de aprendizaje social, construcción de confianza y establecimiento de normas compartidas. Este enfoque ofrece una base sólida para orientar la transformación institucional propuesta, dado que sitúa al liderazgo como un recurso capaz de activar la integridad pública desde la práctica cotidiana y no solo desde el plano normativo.

Rol del liderazgo ético en la gestión pública

En el campo de la administración estatal, el liderazgo ético cumple una doble función. Por un lado, contribuye a la legitimidad de los servicios públicos al actuar como referencia moral que acerca la toma de decisiones a los valores democráticos, la transparencia y el trato justo hacia la ciudadanía. Por otro, influye directamente sobre la calidad motivacional del personal al ofrecer modelos de comportamiento que refuerzan el sentido del deber, la responsabilidad colectiva y la orientación hacia resultados con

impacto social. Las instituciones públicas operan en entornos donde la presión ciudadana, la visibilidad mediática y la fragilidad contractual pueden generar estrés, desconfianza y desgaste emocional. En ese contexto, una conducción ética se vuelve un recurso clave para sostener la integridad organizacional y el compromiso de quienes trabajan en contacto permanente con problemas sociales complejos (Brown y Treviño, 2021; Montalvo y Pedraza, 2023).

Diversos autores han destacado que la credibilidad institucional depende con frecuencia de la conducta observada en los mandos directivos, ya que la ciudadanía evalúa la coherencia entre discurso y acción, el uso responsable de los recursos, la imparcialidad en el trato y la protección de los grupos vulnerables (Cantú y Hurtado, 2021; Valerio y Campos, 2024). Cuando quienes dirigen muestran conductas coherentes con los valores públicos, el personal interpreta que vale la pena invertir esfuerzo y energía en su trabajo porque percibe que existe justicia procedimental y claridad moral en la toma de decisiones (Brown et al., 2005; Hassan et al., 2023). Esta relación se traduce en mayor disposición a colaborar, asumir responsabilidades compartidas y trabajar con sentido de propósito, tres elementos que se consideran esenciales para los servicios orientados a la inclusión social.

Asimismo, el liderazgo ético permite enfrentar uno de los problemas recurrentes en la gestión estatal peruana: la distancia entre el marco normativo de integridad y su aplicación práctica. Aunque el país cuenta con normas avanzadas en materia ética, como el Código de Ética de la Función Pública, los reportes de integridad muestran que la materialización de esos principios se ve limitada por la falta de referentes cotidianos que modelen su aplicación (Secretaría de Integridad Pública, 2022; OCDE, 2024). Desde esta perspectiva, el liderazgo ético opera como puente entre las normas y la realidad organizacional, ya que demuestra con hechos cómo se deben resolver dilemas, distribuir cargas de trabajo o sancionar incongruencias.

Aportes centrales de la teoría revisada

El fundamento teórico del liderazgo ético proviene principalmente de la teoría del aprendizaje social, que afirma que las personas aprenden observando, interpretando y replicando la conducta de figuras que poseen autoridad, credibilidad o control sobre

recursos (Bandura, 1986). En organizaciones públicas, esto implica que los directivos no solo cumplen un rol administrativo, sino que se convierten en modelos conductuales capaces de orientar la cultura interna. Cuando quienes dirigen actúan con justicia y transparencia, el personal percibe que la organización valora la integridad y reproduce conductas en la misma dirección, lo que genera efectos en cascada sobre la cultura ética institucional (Brown et al., 2005; O Keefe et al., 2020).

A partir de este fundamento, la literatura ha identificado aportes centrales que resultan relevantes para el diseño de la propuesta. El primero es el vínculo entre liderazgo ético y confianza institucional. La evidencia muestra que los trabajadores desarrollan mayor confianza en la organización cuando sus líderes toman decisiones fundamentadas, escuchan con respeto, distribuyen tareas con imparcialidad y reconocen el esfuerzo de manera coherente (Grobler y Joubert, 2020; Rivas y Hidalgo, 2022). Esta confianza facilita comportamientos de colaboración y mejora la disposición a permanecer en la institución incluso en momentos de dificultad.

Un segundo aporte se relaciona con la influencia del liderazgo ético sobre el clima organizacional. Las investigaciones han demostrado que la conducta directiva crea expectativas compartidas sobre lo que es aceptable en el trabajo y sobre cómo se resuelven conflictos éticos repetitivos. En consecuencia, el liderazgo ético no solo tiene impacto sobre trabajadores individuales, sino también sobre la percepción colectiva de justicia, protección y respaldo organizacional (Freirem y Pinto, 2022; Quinteros y Silva, 2023). Esta relación ofrece una justificación conceptual para situar al clima ético como eje articulador de la propuesta.

Un tercer aporte reside en los efectos del liderazgo ético sobre el compromiso laboral. Los estudios recientes indican que, cuando el personal percibe que existe integridad y trato justo por parte de sus líderes, se activa un sentimiento de propósito y energía emocional que eleva los niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo (Sarwar et al., 2020; Junaidi, 2024). La revisión teórica señala que este compromiso no surge de manera automática, sino en la medida en que el liderazgo provee recursos psicosociales que permiten gestionar las demandas laborales y mantener una orientación positiva hacia el servicio público (Bakker y Demerouti, 2013; Rasool et al., 2021).

Finalmente, la teoría del liderazgo ético aporta un marco para comprender cómo la integridad directiva puede prevenir conductas desviadas, reducir la percepción de corrupción interna y fortalecer la legitimidad gubernamental (Zehir et al., 2022; Ruiz y Beltrán, 2023). Estos hallazgos resultan especialmente relevantes en contextos con altos niveles de desconfianza social y presión política, donde la falta de integridad percibida puede erosionar la disposición del personal a comprometerse con la misión institucional.

Conexión del liderazgo ético con la propuesta de transformación basada en una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional

La propuesta de transformación se sustenta en la convicción de que el liderazgo ético constituye el punto de partida para reconstruir la confianza interna y generar condiciones que favorezcan la motivación sostenida del personal. El modelo conceptual de la tesis sitúa al liderazgo ético como recurso relacional capaz de influir sobre la dinámica interpersonal, la percepción de justicia y la valoración del trabajo como actividad con impacto social. De esta manera, una intervención que busque mejorar el compromiso laboral en servicios públicos no puede omitir la influencia directiva sobre la experiencia del personal.

La revisión teórica muestra además que el liderazgo ético no actúa de manera aislada: sus efectos se intensifican cuando la institución establece un clima ético sólido, con normas claras, canales de denuncia confiables y mecanismos para reconocer conductas congruentes (Kuenzi et al., 2020; Kaptein, 2008). Por ello, la propuesta no se limita a promover liderazgo ético en jefaturas, sino que plantea un proceso de transformación institucional que permita sostener ese comportamiento directivo dentro de entornos moralmente consistentes. La articulación entre liderazgo y clima éticos se convierte así en la base para generar engagement, lo que posiciona al compromiso laboral como expresión emocional de la integridad aplicada al servicio público.

A nivel estratégico, la propuesta concibe el liderazgo ético como una herramienta de transformación cultural. Su finalidad no es solo mejorar el desempeño inmediato, sino contribuir a que la institución internalice prácticas de integridad que puedan perdurar incluso en cambios de gobierno o rotaciones de personal. La intervención parte

de la premisa de que la sostenibilidad del compromiso laboral depende de condiciones estables que conectan el comportamiento directivo con el propósito institucional y con la experiencia subjetiva del servidor.

4.1.3. Fundamentos teóricos del *work engagement*

El fundamento teórico del *work engagement* resulta clave para comprender la lógica de la transformación que se plantea en esta tesis, porque conecta de manera directa la experiencia subjetiva de las personas que trabajan en el sector público con la calidad del servicio que reciben los ciudadanos. En el contexto de esta investigación se asume el *engagement* como un estado afectivo motivacional positivo, caracterizado por energía sostenida, identificación con la tarea y concentración plena, que se diferencia tanto del mero bienestar como del simple cumplimiento contractual (Schaufeli, 2021, 2023). A diferencia de enfoques centrados solo en la satisfacción o en la permanencia, el *engagement* remite a una forma activa de vincularse con el trabajo, que adquiere un sentido particular cuando la labor cotidiana implica contacto directo con poblaciones en situación de vulnerabilidad.

En el sector público, el *engagement* se relaciona con la noción de vocación de servicio y con el propósito de generar valor público, más que con incentivos exclusivamente económicos. Estudios recientes muestran que, en entornos gubernamentales, el personal se involucra de manera más intensa cuando percibe que su tarea contribuye de forma concreta al bienestar social, incluso en contextos de alta presión y recursos limitados (Ngwane, 2022; Ramajoe et al., 2024; Kim, 2023). Esta dinámica coincide con lo observado en la presente investigación, donde el sentido de contribución a la comunidad aparece como una fuente central de compromiso, aun cuando las condiciones estructurales no siempre facilitan el desarrollo pleno de dicho estado. De este modo, el *engagement* se configura como un punto de encuentro entre motivaciones personales, cultura institucional y percepción de justicia en la gestión.

Desde el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, el *work engagement* se explica como resultado de un equilibrio dinámico entre las exigencias del puesto y los recursos disponibles para enfrentarlas, entre ellos el apoyo de la jefatura, la justicia organizacional, la claridad de rol y las oportunidades de aprendizaje (Bakker y

Demerouti, 2013; Schaufeli y Bakker, 2004). En servicios públicos de alta sensibilidad social, como los programas de protección o inclusión, las demandas emocionales y administrativas tienden a ser elevadas, por lo que la presencia de recursos adecuados se vuelve determinante para que el compromiso no se transforme en agotamiento. Investigaciones recientes confirman que, cuando estos recursos se debilitan, el personal experimenta mayor estrés, cinismo y desgaste moral, incluso si conserva una fuerte identificación con la misión institucional (Rasool et al., 2021; Borrelli et al., 2023).

Para efectos de la propuesta, adquieren especial relevancia las tres dimensiones clásicas descritas por Schaufeli: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2021, 2023). El vigor alude al nivel de energía y resiliencia con que las personas afrontan las tareas diarias; la dedicación remite al sentido de significado, entusiasmo y orgullo por el trabajo; y la absorción describe la capacidad de concentrarse de tal manera que el tiempo parece transcurrir con rapidez. Los resultados de la tesis muestran un perfil donde la dedicación se ubica en niveles más altos que el vigor y la absorción, lo que indica que el personal conserva un fuerte sentido de propósito, pero ve su energía y capacidad de concentración erosionadas por la sobrecarga, la fragmentación de procesos y la falta de espacios para el trabajo focalizado.

Esta configuración orienta la propuesta hacia acciones que refuercen los recursos vinculados con el cuidado de la energía emocional, el reconocimiento del esfuerzo y la organización más racional de las tareas, de manera que el compromiso no descansa únicamente en la vocación, sino también en condiciones objetivas que lo hagan sostenible. Metaanálisis y estudios sectoriales han mostrado que unidades con mayores niveles de engagement tienden a presentar menor ausentismo, menos intención de renuncia, más iniciativa para resolver problemas y mayores niveles de desempeño percibido, tanto en ámbitos administrativos como en servicios de atención directa (Neuber et al., 2022; Kişi, 2024; Ngwane, 2022).

La relación entre engagement y mejora del servicio ciudadano es especialmente estrecha en contextos como el peruano, donde buena parte de la población depende de programas sociales para ejercer derechos básicos. La literatura en ética y gestión pública evidencia que el compromiso de los servidores influye en la rapidez de respuesta, en la

calidad del trato, en la sensibilidad frente a las necesidades de los usuarios y en la capacidad de los equipos para ir más allá del mínimo normativo (Delgado, 2020; Crespo y Calderón, 2022; Campos y Pizarro, 2023). Cuando el personal se siente energizado, identificado con la misión e inmerso en su tarea, resulta más probable que cuide los detalles del servicio, que anticipe problemas y que busque soluciones creativas dentro de los márgenes institucionales.

En cambio, cuando el engagement se debilita, se instala una lógica defensiva centrada en el cumplimiento formal, que dificulta la construcción de vínculos de confianza con la ciudadanía. En países donde la percepción de corrupción y de lejanía del Estado es elevada, cada interacción cotidiana entre servidor y usuario se convierte en una ocasión para confirmar o cuestionar esa imagen pública (Hassan et al., 2023; Transparency International, 2024). Por ello, la propuesta de transformación coloca el work engagement como uno de sus pilares, entendiendo que fortalecerlo no solo beneficia al personal, sino que constituye una condición para que los principios de integridad y servicio se traduzcan en experiencias concretas de atención digna, oportuna y respetuosa para la población.

4.1.4. Fundamentos teóricos del clima ético organizacional

El clima ético organizacional constituye una condición estructural que orienta los comportamientos, decisiones y expectativas dentro de una institución, configurando el marco simbólico desde el cual los trabajadores interpretan qué es actuar correctamente y qué consecuencias se derivan de hacerlo. A diferencia del liderazgo ético, que opera principalmente desde la influencia interpersonal, el clima ético constituye el entramado institucional que transmite señales sobre lo que es valorado o tolerado en la organización. Desde la perspectiva teórica, el clima ético refiere al conjunto de normas formales e informales, creencias, prácticas y percepciones compartidas que guían la evaluación moral de situaciones y conductas en el trabajo (Victor & Cullen, 1988; Kaptein, 2011). Se trata, por tanto, de una arquitectura contextual que filtra la influencia del ejemplo moral del liderazgo y condiciona la forma en que el personal experimenta la justicia, la transparencia y la protección institucional.

En el sector público, el clima ético cumple funciones adicionales debido a la naturaleza del mandato estatal. No solo debe orientar el comportamiento hacia estándares de integridad, sino también asegurar que las decisiones administrativas se alineen con el interés ciudadano, lo que convierte a la ética en un componente inseparable de la gobernanza institucional (OCDE, 2023). Cuando el clima ético es consistente y claro, opera como garantía simbólica de equidad: las reglas se perciben comprensibles, las decisiones se justifican, y los correctivos disciplinarios se aplican sin favoritismos. En cambio, cuando presenta ambigüedades, vacíos o incoherencias, puede generar sensaciones de arbitrariedad, temor a represalias y desconfianza intraorganizacional, deteriorando tanto la motivación como la calidad del servicio público.

Los elementos del clima ético que se articulan con la propuesta derivan del marco conceptual de Kaptein y de la evidencia empírica obtenida en la investigación. El primero es la claridad normativa, entendida como disponibilidad y accesibilidad de lineamientos éticos traducidos en guías prácticas. La propuesta se orienta a fortalecer este componente mediante mecanismos de traducción institucional de manera que las normas no permanezcan en el plano declarativo, sino que se conviertan en recursos para la toma de decisiones.

El segundo elemento es la transparencia y justicia institucional, vinculada a la percepción de equidad en la distribución de oportunidades, la comunicación de decisiones y la aplicación de sanciones. Los hallazgos de la tesis indican que este punto constituye una de las brechas más sensibles: aunque las normas existen, las percepciones de inconsistencia disciplinaria y discrecionalidad afectan la legitimidad interna. Por ello, la propuesta incorpora acciones para fortalecer los sistemas disciplinarios, transparentar criterios y consolidar mecanismos de seguimiento que permitan evidenciar el rigor y la imparcialidad en la gestión ética.

Un tercer elemento relevante es la discusión abierta como expresión de voz ética. La literatura ha señalado que un clima ético sólido requiere espacios para plantear dilemas, expresar preocupaciones y denunciar irregularidades sin temor a represalias (Mishra et al., 2022). En esta investigación, las entrevistas revelaron que la voz ética

existe, pero se ejerce con reservas, debido a miedos institucionales arraigados. Por ello, la propuesta plantea institucionalizar prácticas deliberativas que conviertan la reflexión moral en parte integral del trabajo cotidiano, reduciendo la dependencia exclusiva del discurso individual del directivo.

Respecto al rol moderador del clima ético en el modelo, la teoría ha sostenido que este debería amplificar o debilitar el efecto del liderazgo ético sobre el compromiso laboral, dependiendo de su consistencia (Kuenzi et al., 2020). Estudios previos mostraron que, en climas éticos consolidados, la influencia ética del liderazgo se traduce con mayor fuerza en comportamientos prosociales, bienestar y *engagement* (Özkan, 2025; Shehzadi et al., 2025). Sin embargo, los resultados cuantitativos de esta tesis evidenciaron que el efecto moderador del clima no alcanzó significancia estadística. Esta ausencia no contradice el fundamento teórico, sino que sugiere que el clima estudiado posee características intermedias: contiene recursos éticos, pero no en la medida suficiente para modificar la intensidad del vínculo liderazgo–*engagement*.

Aun así, el análisis cualitativo confirma que el clima ético sí condiciona la vivencia cotidiana del liderazgo y el compromiso, operando como estructura habilitadora o restrictiva. En consecuencia, la propuesta de transformación incorpora al clima ético como plataforma institucional a fortalecer, con el fin de que en futuros escenarios pueda cumplir de forma más plena el rol moderador que teorías recientes le asignan.

4.1.5. Integración conceptual del modelo de investigación

La integración conceptual del modelo de investigación parte de la premisa de que el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *Work Engagement* forman un sistema interdependiente que configura la experiencia laboral en instituciones públicas. Cada uno aporta una dimensión distinta del fenómeno: el liderazgo ético introduce la influencia moral directa desde la posición jerárquica; el clima ético establece la arquitectura institucional que otorga soporte o limita esa influencia; y el *engagement* representa la respuesta motivacional del trabajador frente a ese entorno. La propuesta de transformación se fundamenta en la articulación coherente de estas tres variables, ya que los resultados de la investigación indican que, aunque existe una relación significativa

entre liderazgo ético y *engagement*, su potencial pleno no se despliega mientras el clima ético institucional permanezca en un estado de consolidación incipiente.

La relación liderazgo ético–*engagement* constituye la base del modelo. Desde la perspectiva del aprendizaje social, el comportamiento ético del líder funciona como referencia normativa que modela expectativas y prácticas en el equipo, generando condiciones de confianza, reconocimiento y sentido del trabajo. Este proceso se traduce en un incremento de vigor, dedicación y absorción laboral cuando el trabajador percibe coherencia y justicia en la conducta del directivo. Los resultados cuantitativos de esta tesis reflejan este vínculo: la correlación positiva encontrada confirma que el liderazgo ético actúa como recurso motivacional significativo, aunque de magnitud moderada. El análisis cualitativo complementa esta lectura al señalar que los trabajadores identifican el ejemplo moral del líder como una fuente de energía emocional que sustenta su disposición a aportar esfuerzo adicional en contextos exigentes.

El clima ético organiza estructuralmente este vínculo al definir los límites y posibilidades de acción moral en la institución. Su función consiste en traducir valores en reglas comprensibles, establecer mecanismos creíbles de sanción, articular la voz ética y promover congruencia entre discurso y práctica. De esta manera, el clima ético condiciona la forma en que el liderazgo se interpreta y en que el *engagement* se sostiene. Cuando el clima ofrece señales estables y coherentes, el liderazgo ético adquiere mayor legitimidad, y el trabajador encuentra respaldo institucional para comprometerse de forma sostenida. Si, por el contrario, el clima transmite mensajes ambiguos, el liderazgo ético puede percibirse como un esfuerzo aislado y el *engagement* depender más de la vocación individual que de la estructura organizacional. Esta tensión aparece de manera reiterada en los datos de la tesis: existe reconocimiento hacia comportamientos directivos íntegros, pero también dudas acerca de la solidez institucional para sostenerlos.

La justificación teórica del papel moderador del clima ético se apoya en esta lógica. Diversos estudios han señalado que el clima ético no solo influye en el bienestar laboral, sino que amplifica o atenúa los efectos del liderazgo en los resultados organizacionales cuando se encuentra suficientemente consolidado. Aunque los

resultados cuantitativos del modelo de esta tesis no confirmaron estadísticamente la moderación, la evidencia cualitativa muestra que el clima afecta la forma en que el liderazgo se vive y en que el compromiso se mantiene, lo cual respalda su inclusión conceptual como elemento modulador. La ausencia de significancia estadística se interpreta, por tanto, como señal de un clima en transición: presente, pero aún incapaz de modificar sustantivamente la fuerza del vínculo liderazgo–*engagement*. De allí que la transformación que se propone tenga como eje prioritario el fortalecimiento institucional del clima para que, en un escenario posterior, pueda cumplir plenamente el rol moderador que la teoría anticipa.

La coherencia del modelo con la propuesta de transformación radica en este punto: los hallazgos evidencian que el liderazgo ético ya actúa como recurso de compromiso, pero su impacto se encuentra limitado por climas éticos que no logran estabilizar condiciones de justicia, claridad y protección moral. Por ello, la transformación no busca sustituir el liderazgo existente, sino crear estructuras institucionales que lo potencien, traduzcan y sostengan. La intervención se dirige a convertir el clima ético en una infraestructura viva capaz de reforzar las señales éticas del liderazgo y de transformar la vocación profesional en compromiso sostenible, con impactos directos sobre la calidad del servicio ciudadano. De este modo, el modelo conceptual no solo describe una realidad, sino que orienta la dirección del cambio institucional que la propuesta aspira a impulsar.

4.1.6. Pertinencia contextual de la propuesta en el sector público peruano

La pertinencia de la propuesta de transformación se sustenta en las características estructurales, normativas y sociopolíticas del sector público peruano, donde las demandas hacia el servicio estatal se combinan con condiciones institucionales que dificultan sostener prácticas éticas consistentes y altos niveles de compromiso laboral. Uno de los rasgos más recurrentes del contexto estatal es la coexistencia de marcos formales de integridad con una cultura organizacional que no siempre logra traducir dichos principios en experiencias cotidianas. Aunque el país ha avanzado en la formulación de políticas de integridad y en la implementación de sistemas de cumplimiento, persisten prácticas informales, fluctuaciones de liderazgo y variabilidad

en la aplicación de reglas que generan percepciones de inequidad y desgaste moral. Estas condiciones no solo afectan la legitimidad pública, sino que impactan directamente en la capacidad del personal para sostener niveles saludables de *engagement*, especialmente en instituciones que operan bajo alta presión social.

Este escenario se intensifica con la alta rotación directiva y los cambios frecuentes de prioridades políticas, que interrumpen procesos de aprendizaje institucional y generan incertidumbre sobre la continuidad de criterios éticos en la gestión. En este marco, la propuesta adquiere relevancia al plantear mecanismos que buscan estabilizar la influencia moral del liderazgo y traducirla en prácticas estables, independientemente de las variaciones administrativas. El énfasis en fortalecer el clima ético como estructura institucional permite que la ética deje de depender de liderazgos individuales y se convierta en un componente sistémico capaz de respaldar la motivación del personal, incluso frente a cambios externos.

La especificidad de las instituciones seleccionadas refuerza esta pertinencia. Se trata de entidades que gestionan programas con impacto directo en la vida de poblaciones vulnerables, donde el vínculo entre acción institucional y bienestar ciudadano es inmediato. En estos espacios, la ética no es una abstracción normativa, sino una práctica que influye en la percepción de justicia, dignidad y respeto en cada interacción con el Estado. La evidencia recogida muestra que los servidores públicos experimentan una fuerte conexión con el propósito social de su labor, lo cual sostiene niveles moderados de *engagement*; sin embargo, también reportan tensiones relacionadas con cargas laborales intensas, procesos burocráticos rígidos y percepciones de desigualdad en el trato y la asignación de responsabilidades. Estas instituciones requieren, por tanto, una intervención que permita convertir el compromiso vocacional en energía sostenible mediante condiciones organizacionales que resguarden la integridad y protejan el bienestar emocional.

Las condiciones laborales observadas en las instituciones estudiadas corroboran la necesidad de esta propuesta. La coexistencia de contratos temporales, presiones por resultados rápidos y recursos operativos limitados configura un contexto donde el desgaste emocional puede neutralizar la motivación inicial. Este entorno contribuye a

que el clima ético se viva como una referencia fluctuante: las normas existen, pero su aplicación desigual dificulta que funcionen como protección moral estable. En este sentido, la propuesta no solo responde a los hallazgos empíricos, sino que ofrece un camino para transformar esta experiencia: al fortalecer el clima ético y consolidar prácticas de liderazgo coherentes, se busca crear las condiciones necesarias para que el *engagement* se sostenga en el tiempo, evitando que la vocación se convierta en una fuente de autoexigencia desbordada.

Asimismo, la pertinencia de la propuesta se vincula con la creciente expectativa ciudadana sobre la integridad pública. En un contexto marcado por desconfianza hacia las instituciones, cualquier esfuerzo que potencie la experiencia del trabajador público repercute en la percepción social del Estado. La transformación propuesta se alinea, por tanto, con los objetivos nacionales de integridad, al situar la ética no solo como marco normativo, sino como experiencia institucional que impacta en la calidad de la atención. De este modo, la propuesta responde simultáneamente a necesidades internas (bienestar y motivación del personal) y externas (legitimidad y confianza ciudadana) convirtiéndose en una intervención pertinente para el desarrollo sostenible del servicio público peruano.

4.1.7. Alineamiento con el marco legal y políticas de integridad

La propuesta de transformación se alinea directamente con el marco legal vigente y con las políticas de integridad adoptadas en el Estado peruano, lo que garantiza su pertinencia institucional y su viabilidad de implementación. En primer lugar, la vinculación con las normas de ética pública constituye un eje estructural de la propuesta. La Ley 27815, Código de Ética de la Función Pública, establece principios obligatorios como probidad, imparcialidad, idoneidad, veracidad, lealtad institucional y eficiencia, que buscan guiar la conducta de los servidores públicos. Estos principios no son únicamente referentes declarativos, sino mandatos de cumplimiento cuya observancia se vincula con el fortalecimiento de la legitimidad estatal. La propuesta retoma estos principios como base normativa para orientar el comportamiento directivo y para consolidar un clima ético que permita traducirlos en prácticas efectivas.

Asimismo, el Decreto Supremo 033-2005-PCM, Reglamento de la Ley de Ética, subraya la necesidad de contar con mecanismos de prevención, sistemas de sanción y canales de denuncia creíbles. La evidencia obtenida en la investigación muestra que, aunque las normas existen, su uso es percibido como intermitente o condicionado, lo que dificulta su capacidad protectora. La propuesta busca cerrar esta brecha mediante acciones que fortalezcan la transparencia en la toma de decisiones, la imparcialidad en la asignación de responsabilidades y la coherencia disciplinaria, lo que contribuiría a dotar de mayor estabilidad a la aplicación del marco normativo existente. En este sentido, el liderazgo ético se convierte en un catalizador para la operacionalización de los principios legales, ya que modela conductas, genera confianza y actúa como punto de referencia para el comportamiento colectivo.

La propuesta también se articula con los lineamientos de integridad establecidos en el Decreto Legislativo 1327, que promueve la protección del denunciante y el fortalecimiento de los sistemas de integridad pública. En los resultados cualitativos se evidencia temor a represalias formales o informales cuando se reportan conductas inapropiadas, lo que debilita el uso de los mecanismos existentes. Fortalecer el clima ético contribuye a crear condiciones en las cuales la denuncia legítima sea percibida como práctica institucional respaldada, disminuyendo riesgos de silencio organizacional y favoreciendo una cultura en la que la integridad se comparte y cuida de forma colectiva.

En relación con las políticas nacionales de integridad y lucha contra la corrupción, la propuesta se inscribe en la lógica definida en la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2017-2025 y en sus actualizaciones técnicas. Esta política reconoce que la integridad debe ser transversal, vinculante y gestionada desde las instituciones, no solo desde declaraciones normativas. Uno de sus objetivos estratégicos es desarrollar capacidades institucionales para prevenir riesgos éticos y fortalecer la cultura de integridad a través de la profesionalización directiva, el control interno y la participación ciudadana. La propuesta responde directamente a este objetivo al plantear una intervención que fortalece el rol moral del liderazgo, consolida el clima

ético como entorno protector y fomenta valores institucionales que respalden el compromiso laboral sostenible.

Del mismo modo, la Secretaría de Integridad Pública ha enfatizado que las acciones contra la corrupción requieren simultáneamente mecanismos formales para prevenir riesgos y estrategias culturales que promuevan el aprendizaje moral y la coherencia institucional. La propuesta converge con este enfoque porque no se limita a sugerir instrumentos normativos adicionales, sino que aborda la experiencia subjetiva del personal, entendiendo que la integridad se sostiene cuando los trabajadores perciben justicia, consistencia y cuidado institucional. Esta perspectiva complementa los esfuerzos técnicos existentes, aportando una dimensión psicológica y cultural que es indispensable para la efectividad de los marcos legales.

En términos de gobernanza pública, la contribución esperada de la propuesta es doble. Por un lado, fortalece la capacidad institucional para cumplir con las obligaciones normativas mediante prácticas que refuercen la coherencia entre discurso ético y experiencia laboral. Por otro, aporta a la construcción de legitimidad, al sostener condiciones que mejoran la motivación y el compromiso del personal responsable de ejecutar políticas públicas. Cuando las instituciones muestran liderazgo con integridad, aplican reglas de forma equitativa y ofrecen contextos donde el trabajo conserva sentido, se generan beneficios que trascienden el funcionamiento interno: se reduce la probabilidad de comportamientos desviados, aumenta la transparencia percibida por la ciudadanía y se consolida la confianza en la administración estatal.

La propuesta de transformación se inserta en el marco legal existente y lo potencia, al traducir sus principios en prácticas organizacionales capaces de sostener *engagement*, proteger el bienestar del personal y disminuir riesgos de integridad. Su implementación aporta a la gobernanza pública al convertir la ética en experiencia compartida y al reforzar la relación entre instituciones públicas y ciudadanía mediante servidores motivados, respaldados y capaces de actuar con sentido de propósito. Con ello, la propuesta contribuye al objetivo nacional de consolidar un Estado íntegro, eficaz y cercano a la población, alineado con las exigencias normativas y con las políticas de integridad que orientan el desarrollo institucional del país.

4.1.8. Supuestos orientadores de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación se sostiene en un conjunto de supuestos orientadores que permiten interpretar cómo se espera que operen los mecanismos de cambio en las instituciones públicas analizadas. Estos supuestos no constituyen hipótesis empíricas, sino premisas conceptuales y operativas que orientan la lógica de la intervención. Se derivan de la revisión teórica, de la evidencia empírica obtenida en la investigación (tanto cuantitativa como cualitativa) y de las necesidades identificadas en el contexto institucional. Los supuestos se articulan en tres niveles: el rol del liderazgo ético como motor de sentido y coherencia organizacional; el funcionamiento del clima ético como entramado institucional que condiciona la experiencia laboral; y la respuesta del personal en términos de *engagement* cuando se perciben condiciones favorables de justicia, reconocimiento y autenticidad en la relación laboral.

Supuestos sobre el rol del liderazgo ético

El primer supuesto sostiene que el liderazgo ético constituye una fuente principal de orientación moral dentro de las instituciones públicas, y que su influencia se expresa tanto en el comportamiento observable de los trabajadores como en la percepción de legitimidad de la organización. Se asume que los líderes son referentes que encarnan expectativas colectivas sobre lo que significa actuar con integridad, justicia y responsabilidad. Desde esta premisa, se considera que el liderazgo ético no es únicamente un estilo personal, sino una práctica institucional cuyo impacto se amplifica cuando los líderes coherentes establecen reglas claras, toman decisiones justificadas y modelan conductas que sostienen el mandato público.

Un segundo supuesto establece que el liderazgo ético funciona como un proveedor de recursos psicológicos y organizacionales. Esta propuesta parte de la interpretación del liderazgo como un recurso del modelo de Demandas y Recursos Laborales: cuando el personal percibe que sus líderes actúan con justicia y respeto, aumenta su disposición emocional y cognitiva para afrontar cargas laborales elevadas. Por ello, la transformación propuesta se apoya en la idea de que fortalecer la ética en los niveles directivos incrementa la disponibilidad de recursos motivacionales y de seguridad psicológica capaces de sostener el compromiso laboral a largo plazo.

Un tercer supuesto vincula el liderazgo ético con la credibilidad institucional. Se concibe que la coherencia entre discurso y práctica genera confianza interna, condición que permite que las medidas organizacionales (incluidas las relacionadas con integridad, transparencia y mejora del clima laboral) tengan mayor aceptación y se integren de forma sostenida. De este modo, se presupone que sin líderes éticos que encarnen la misión pública, las intervenciones orientadas al clima o al *engagement* tienden a volverse formales, perdiendo impacto operativo y simbólico.

Supuestos sobre el funcionamiento del clima ético organizacional

En el segundo nivel, la propuesta asume que el clima ético constituye una condición estructural que da forma a la experiencia laboral cotidiana y orienta los límites de lo aceptable dentro de la institución. Desde esta perspectiva, se considera que el clima ético no depende solamente del comportamiento de los individuos, sino de la forma en que las normas, sanciones, prácticas de reconocimiento y canales institucionales responden ante dilemas éticos. Así, se presupone que el clima ético es el espacio donde el liderazgo ético se vuelve creíble o se diluye.

Otro supuesto establece que el clima ético funciona como un mecanismo regulador de expectativas colectivas. Se entiende que cuando las reglas se aplican con equidad, cuando existe claridad normativa y cuando los comportamientos desviados reciben respuestas coherentes, las personas perciben que vale la pena actuar con integridad. En contraposición, cuando los sistemas institucionales operan con ambigüedad, la percepción de injusticia o discrecionalidad neutraliza los esfuerzos individuales por actuar éticamente. Bajo este supuesto, la propuesta no pretende únicamente promover comportamientos virtuosos, sino asegurar el soporte institucional que los haga sostenibles.

Finalmente, se presume que el clima ético condiciona la disposición de los trabajadores a involucrarse con la organización. Desde esta premisa, la propuesta reconoce que los mensajes contradictorios o la aplicación desigual de sanciones generan desgaste moral y reducen la confianza en la institución; en cambio, climas coherentes consolidan las bases para que el liderazgo ético tenga impacto y para que el compromiso laboral adquiera estabilidad.

Supuestos sobre la respuesta del personal y su *engagement*

En el tercer nivel, la intervención parte del supuesto de que el personal responde con mayor nivel de *engagement* cuando percibe justicia, reconocimiento y sentido en su trabajo. Este supuesto sintetiza la evidencia encontrada: aunque el compromiso laboral mantiene niveles moderados, la dimensión dedicación adquiere fuerza cuando el personal siente que contribuye al bienestar ciudadano. Se parte de la premisa de que el *engagement* no se impone, sino que emerge de condiciones organizacionales que lo habilitan.

Además, se asume que los trabajadores están dispuestos a sostener altos niveles de entrega cuando perciben autenticidad en el liderazgo y respaldo institucional en la toma de decisiones éticas. En este sentido, la propuesta parte del supuesto de que un liderazgo ético consistente, sostenido por un clima estructural claro, fortalece la energía emocional y cognitiva necesaria para mantener el compromiso en escenarios institucionales complejos. Finalmente, se sostiene que el *engagement* se vuelve sostenible cuando la organización protege a su personal del desgaste emocional, reconoce el valor del trabajo público y ofrece recursos para afrontar cargas institucionales exigentes. Este supuesto orienta la propuesta hacia medidas que eviten transformar la vocación en autoexigencia desmedida, previniendo así que el compromiso se erosione con el tiempo.

4.2 Descripción de la propuesta de transformación estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional

La propuesta de transformación se concibe como una intervención organizacional orientada a fortalecer la ética directiva, consolidar un clima ético institucional más coherente y estimular el *work engagement* del personal, con el propósito de mejorar sostenidamente la capacidad del servicio público para generar valor ciudadano. No se trata de un programa aislado ni de un conjunto de talleres fragmentados, sino de una arquitectura de cambio institucional que articula niveles estratégicos, operativos y relacionales, integrada en los mecanismos reales del funcionamiento del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional Warmi Ñan.

Su diseño parte de los resultados de la investigación: la presencia de liderazgo ético percibido, aunque intermitente; niveles moderados de clima ético con áreas críticas en equidad, sanción y comunicación moral; y un engagement sostenido principalmente por la vocación de servicio y el sentido de propósito. Estas evidencias permiten orientar acciones que refuerzan lo que ya funciona, corrigen los vacíos percibidos y crean condiciones para que el compromiso del personal se transforme en una experiencia sostenible, protegida y alineada con la integridad institucional.

La intervención se estructura en torno a tres ejes interdependientes, que responden a las variables centrales del modelo de investigación:

- Fortalecimiento del liderazgo ético como práctica institucionalizada;
- Consolidación del clima ético organizacional como entramado estructural que respalda la ética directiva; y
- Desarrollo del engagement sostenible del personal como respuesta motivacional protegida ante demandas laborales exigentes.

Cada eje incorpora componentes específicos, mecanismos de implementación, temporalidad estimada, actores responsables y criterios de evaluación. Esta descripción desarrolla los rasgos de la intervención de forma secuencial, reflejando cómo se espera que opere en la dinámica real de las instituciones públicas estudiadas.

Propósito transformador

El eje central de la transformación consiste en alinear la ética directiva, la cultura institucional y la experiencia motivacional del personal, de modo que la integridad no sea únicamente un discurso normativo, sino una práctica cotidiana que sostenga la entrega laboral y el bienestar organizacional. A diferencia de iniciativas que abordan de forma aislada liderazgo, clima o motivación, esta propuesta reconoce que ninguna de estas dimensiones produce efectos sostenidos sin respaldo mutuo. Se propone, por tanto, una arquitectura organizacional donde el liderazgo ético actúa como motor, el clima como infraestructura simbólica y operacional, y el engagement como indicador vivo del impacto interno en el personal.

El propósito se sintetiza en una afirmación estratégica:

“Transformar la cultura del trabajo público mediante la institucionalización de prácticas éticas directivas que consoliden un clima justo y empático, capaz de sostener el compromiso laboral y la entrega ciudadana del personal.”

Lógica de funcionamiento

La propuesta se desarrolla como un ciclo de transformación institucional, dividido en cuatro fases que integran formación, diseño estructural, acompañamiento y retroalimentación:

- Alineamiento ético-directivo (Modelo de Liderazgo Ético Aplicado)
- Identificación de brechas percibidas en justicia, coherencia y comunicación moral.
- Instalación de estándares directivos observables y medibles.
- Creación de microespacios de reflexión ética aplicados a decisiones reales.
- Reconfiguración del clima ético institucional (Infraestructura de Integridad Operativa)
- Clarificación de procedimientos sensibles que generan percepción de inequidad.
- Rediseño participativo de mecanismos de reconocimiento y sanción.
- Fortalecimiento de canales confidenciales y confiables de comunicación ética.
- Estímulo del *engagement* sostenible (Estrategias de Energía Psicosocial Protegida)
- Gestión activa de cargas, pausas, recursos laborales y cuidado emocional del personal.
- Reconocimiento cotidiano del trabajo con impacto social directo.
- Integración del propósito público en los espacios formales de coordinación.
- Retroalimentación permanente y ajuste iterativo (Evaluación de Ciclo Corto)
- Evaluación trimestral con métricas cualitativas y cuantitativas.

- Ajustes sucesivos basados en experiencias reales del personal y líderes.

Integración de los resultados en decisiones de gestión del talento y planificación.

Esta secuencia permite pasar de un diagnóstico explicativo a una práctica transformadora, traduciendo resultados en intervenciones ajustadas al contexto laboral.

Eje I – Fortalecimiento del liderazgo ético

El componente dedicado al liderazgo ético busca convertir la ética directiva en una práctica profesional sostenida, que trascienda el carisma personal o la buena voluntad circunstancial. Se propone trabajar con las jefaturas en tres dimensiones:

Modelamiento de integridad aplicada

Los líderes reciben acompañamiento para traducir principios éticos en decisiones concretas, especialmente en:

- Asignación de oportunidades,
- Distribución de cargas,
- Gestión del desempeño,
- Reconocimiento del esfuerzo
- Toma de decisiones bajo presión.

No se trata de capacitaciones discursivas, sino de laboratorios de decisión, donde se analizan casos reales que los propios directivos enfrentan semanalmente. Esta metodología busca disminuir la percepción cualitativa recurrente de “valores que se quedan en el discurso” y fomentar una coherencia observable, condición señalada por los entrevistados como determinante para su disposición emocional.

Comunicación moral sistemática

Se institucionalizan prácticas de comunicación donde los líderes explican razones, criterios y valores de decisiones laborales complejas. La evidencia muestra que la percepción de injusticia se vincula más con la falta de explicación que con el resultado mismo. Esta línea responde a los relatos que señalan ambigüedad y opacidad en decisiones laborales percibidas como sensibles.

Retroalimentación bidireccional protegida

Se crean mecanismos de retroalimentación al liderazgo, bajo anonimato estructural, de modo que el personal pueda expresar percepciones sin temor a represalias. Esto responde a la evidencia cualitativa: “cuando no se puede hablar, la energía emocional se desgasta”. El eje I opera bajo el supuesto de que un liderazgo ético constante constituye el motor motivacional más confiable para sostener el engagement en instituciones con alta demanda emocional.

4. Eje II – Consolidación del clima ético organizacional

El segundo eje atiende los hallazgos más sensibles del estudio: los niveles moderados del clima ético y la percepción de inconsistencia en mecanismos disciplinarios y de reconocimiento. El clima ético se aborda como infraestructura institucional, no como clima emocional; por tanto, se trabaja en mecanismos estables:

Claridad normativa aplicada al día a día

Los valores éticos institucionales son “traducidos” en estándares comprensibles para el personal. La evidencia muestra que las normas existen, pero no logran orientar decisiones concretas porque se viven como lenguaje distante. Se aplican guías de actuación ética para situaciones laborales recurrentes.

Equidad verificable en sanciones y reconocimientos

Se diseñan procedimientos transparentes que permitan verificar la proporcionalidad y consistencia de acciones disciplinarias y reconocimientos. Se complementa con auditorías simbólicas de coherencia institucional que retroalimentan directamente a las jefaturas.

Espacios periódicos de conversación ética

Se implementan “sesiones de alivio moral” para conversar dilemas reales derivados del contacto con la violencia, la pobreza o la vulnerabilidad social. Esto opera como regulador del desgaste emocional y fortalecedor del sentido colectivo. El eje II responde a los resultados que muestran que, aunque el liderazgo ético tiene impacto

positivo, su efecto se ve parcialmente neutralizado cuando el clima institucional transmite señales ambiguas o contradictorias.

5. Eje III – Desarrollo del *engagement* sostenible

Este eje parte del hallazgo clave: el *engagement* es moderado, pero extraordinariamente estable en su dimensión dedicación, sostenido por el sentido de propósito. La transformación busca proteger y potenciar ese recurso emocional, evitando que derive en desgaste.

Gestión humana orientada al sentido

Se crean rituales organizacionales que recuerdan el impacto de la labor pública en la vida de las personas, como “historias de transformación”, “casos de logro colectivo” y “trayectorias invisibles del servicio”. Esto responde a los testimonios: “lo que me sostiene es saber que ayudo”.

Estructuras de cuidado para el trabajo emocional

El personal del Programa Warmi Ñan, especialmente, necesita mecanismos para procesar la exposición constante a violencia. Se institucionalizan pausas de descompresión emocional guiadas, microespacios de apoyo y canales de acompañamiento psicológico profesionalizado.

Reconocimiento simbólico sostenido

El reconocimiento no se funda en incentivos materiales, sino en apreciación pública estructurada, documentos de mérito ético, rotación justa de oportunidades de representación y apertura de espacios de visibilidad institucional para contribuciones destacadas. El eje III busca transformar la vocación en energía sostenible, protegiendo el compromiso para evitar su erosión con el tiempo.

Mecanismos transversales de la propuesta

Todos los ejes se entrelazan mediante mecanismos comunes:

- Comité de Integridad Directiva Permanente, responsable de sostener el cambio.

- Mentoría ética institucional, donde líderes formados acompañan a nuevos mandos.
- Indicadores mixtos trimestrales, que combinan métricas de clima, percepciones y *engagement*.
- Sistema interno de aprendizaje organizacional, que registra dilemas y soluciones éticas reales como conocimiento institucional.

Estos mecanismos garantizan continuidad para evitar la fragilidad señalada por los participantes: “las cosas empiezan bien, pero se desinflan”.

Actores principales y responsabilidades

Tabla 93 *Actores principales y responsabilidades*

Actor	Responsabilidad	Alcance
Jefaturas institucionales	Dirección ética y toma de decisiones coherentes	Motor de la transformación
Oficina de Recursos Humanos	Diseño de regulación interna de reconocimiento y apoyo	Infraestructura operacional
Equipos multidisciplinarios	Espacios de diálogo ético y aprendizaje colectivo	Sostenibilidad del clima
Personal operativo	Retroalimentación continua del impacto interno	Termómetro del <i>engagement</i>
Especialistas externos	Supervisión, evaluación y acompañamiento	Garantía de calidad

Horizonte temporal

La intervención adopta una duración mínima de 18 meses, estructurada en ciclos trimestrales que permiten ajustes iterativos basados en resultados y retroalimentación interna.

Resultados esperados

La transformación busca lograr:

- Mayor coherencia ética en decisiones directivas
- Clima ético con menos ambigüedad y mayor equidad percibida
- *Engagement* más estable y protegido, especialmente en vigor y absorción

- Reducción del desgaste moral en trabajo social y de violencia
- Mayor capacidad de respuesta institucional a la ciudadanía

Criterios de éxito

- Incremento de al menos 15% en percepción de coherencia ética del liderazgo
- Reducción en indicadores cualitativos de desgaste moral reportado
- Mejora en al menos una dimensión del clima ético institucional
- Aumento significativo en absorción y vigor, dimensiones que mostraron mayor fragilidad

Sentido final de la transformación

La propuesta responde a la convicción de que no se puede fortalecer el compromiso laboral sin protegerlo, y no se puede proteger sin coherencia ética institucional. Así, la transformación se propone convertir la ética en motor operativo del servicio público y hacer sostenible la dedicación del personal que sostiene el bienestar social, especialmente en áreas donde se acompañan vidas afectadas por violencia, desigualdad o vulneración de derechos.

Su sentido último puede resumirse en una frase que emergió del trabajo de campo:

“Cuando el liderazgo es justo y el clima no traiciona los valores, el compromiso deja de ser un esfuerzo personal para convertirse en una energía colectiva.”

4.3. Objetivos de la propuesta de estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional

4.3.1 Objetivo general

Diseñar e institucionalizar una arquitectura de intervención organizacional que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional coherente y sostenible, y aumente el nivel de *work engagement* del personal en las instituciones públicas analizadas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral se articulen como motores permanentes de mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Estructurar un modelo aplicable de liderazgo ético institucionalizado que traduzca los principios declarados en comportamientos directivos observables, medibles y replicables, asegurando coherencia moral en la toma de decisiones, justicia percibida en la distribución de oportunidades y consistencia discursiva en la conducción de equipos.
2. Optimizar los mecanismos estructurales que componen el clima ético organizacional mediante la revisión y ajuste de procedimientos de reconocimiento, sanción, comunicación normativa y resguardo emocional, con el fin de reducir la ambigüedad moral y aumentar la predictibilidad ética percibida por el personal.
3. Diseñar estrategias sostenibles de fortalecimiento del *work engagement*, particularmente en las dimensiones de vigor y absorción, que protejan la motivación intrínseca derivada del propósito público, mitiguen el desgaste moral asociado a demandas emocionales elevadas y potencien la entrega afectiva sostenida del personal.
4. Articular liderazgo ético, clima institucional y *engagement* en un sistema operativo integrado, donde los avances de cada componente retroalimenten a los demás, generando un ciclo de mejora continua que haga viable una transformación organizacional más allá de iniciativas episódicas o dependientes de estilos directivos individuales.

5. Definir indicadores mixtos de evaluación continua (cuantitativos, cualitativos y perceptuales) que permitan monitorear la evolución del clima ético, el comportamiento directivo y el *engagement* del personal, habilitando ajustes estratégicos iterativos según la evidencia acumulada en ciclos trimestrales.
6. Fortalecer las capacidades internas para sostener la propuesta más allá de su implementación inicial, consolidando roles institucionales responsables de dar continuidad a los aprendizajes, asegurar el cumplimiento de estándares éticos y mantener mecanismos de acompañamiento motivacional frente a las demandas propias del trabajo estatal.
7. Generar condiciones organizacionales que faciliten la apropiación colectiva del cambio, mediante espacios institucionalizados de diálogo ético, retroalimentación protegida y reconocimiento simbólico transparente, que permitan a los equipos participar activamente en la construcción de una cultura basada en integridad, responsabilidad y orientación al servicio ciudadano.

Coherencia lógica del planteamiento

Los objetivos formulados no pretenden únicamente corregir prácticas puntuales, sino modificar la infraestructura institucional que sostiene el comportamiento ético y la motivación laboral, respondiendo directamente a los hallazgos empíricos:

- Relación positiva pero moderada entre liderazgo ético y *engagement*, afectada por inconsistencias percibidas en justicia institucional;
- Clima ético presente pero insuficientemente consolidado para moderar el impacto del liderazgo;
- *Engagement* sostenido principalmente por sentido de propósito, pero vulnerable al desgaste emocional del trabajo social.

Por ello, los objetivos se orientan a institucionalizar el liderazgo, estructurar el clima y proteger el *engagement*, para que la motivación pública no dependa del voluntarismo individual sino del funcionamiento organizacional.

4.4. Actividades, fases y/o etapas

La propuesta de transformación se despliega mediante una arquitectura metodológica secuencial, donde las fases operativas se articulan con los objetivos estratégicos, asegurando que cada actividad responda tanto a los resultados obtenidos en la investigación como a las condiciones organizacionales del sector público peruano. El modelo se concibe como un proceso de transición institucional gradual, en el que el liderazgo ético constituye la base del cambio, el clima ético organiza las condiciones para su sostenibilidad y el *engagement* emerge como resultado dinámico medible.

La lógica de implementación combina tres niveles:

- Transformación directiva como punto de inflexión,
- Consolidación estructural del clima ético,
- Movilización motivacional del personal,
- Integración sistémica y sostenibilidad.

Las actividades se distribuyen en cuatro fases principales, que a su vez se interconectan con los siete objetivos específicos, formando una matriz evolutiva que permite observar la progresión desde la sensibilización hasta la institucionalización. La propuesta asume que la transformación ética y motivacional no puede imponerse por decreto ni limitarse a acciones aisladas; requiere intervenciones consistentes que modifiquen creencias, prácticas, incentivos, reglas y espacios de interacción.

4.4.1. Estructura general de la implementación

Tabla 94 *Estructura general de la implementación*

Fase	Orientación central	Objetivos vinculados (OE)	Productos institucionales esperados
F1. Sensibilización y alineamiento ético-directivo	Posicionar el liderazgo ético como criterio rector de conducción	OE1, OE7	Declaración institucional revisada, compromisos directivos, base para observación de coherencia
F2. Consolidación del clima ético organizacional	Construir condiciones estructurales que respalden la ética cotidiana	OE2, OE4	Reglamentación de dilemas, protocolo de sanciones equitativas, canales de escucha formalizados
F3. Fortalecimiento del engagement y soporte motivacional	Activar recursos psicológicos y laborales asociados al compromiso	OE3, OE5	Ciclos de conversaciones motivacionales, mentoría ética, evaluación de engagement y recursos
F4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional	Evitar la dependencia del proceso a una sola gestión	OE6, OE7	Matriz integrada de integridad y engagement, repositorio de aprendizajes, red de continuidad

Estas fases no son rígidas ni excluyentes: cada una alimenta a la siguiente, pero mantiene espacios de retroalimentación. De ese modo, la propuesta evita la fragmentación habitual en proyectos de modernización pública, en los que los esfuerzos se diluyen al no vincularse con estructuras de incentivos, procedimientos y evaluación.

4.4.2. Fase 1. Sensibilización y alineamiento ético-directivo (duración estimada: 3 meses)

La evidencia cualitativa reveló que el personal identifica coherencia moral en algunos líderes, pero de manera intermitente, lo que limita su impacto motivacional. Esta fase se centra en instalar el liderazgo ético como brújula institucional, evitando que dependa exclusivamente de características personales o de la intención moral del directivo de turno.

Objetivos relacionados

OE1: Institucionalizar criterios éticos en la conducción directiva.

OE7: Promover apropiación organizacional mediante mecanismos participativos.

Actividades principales

Tabla 95 Fase 1. Sensibilización y alineamiento ético-directivo (duración estimada: 3 meses)

Actividad	Descripción operativa	Responsables	Indicadores de implementación	Productos
1.1. Conversatorios éticos con directivos	Espacios reflexivos para analizar coherencia entre decisiones y valores	Jefaturas, equipo de ética	Nº sesiones, % asistencia	Acta de compromisos
1.2. Redacción del Contrato Ético de Liderazgo	Documento de autorregulación firmado voluntariamente por directivos	Comité de ética	Nº directivos adheridos	Contrato institucionalizado
1.3. Observación de coherencia decisional	Revisión de decisiones clave con criterios éticos claros	Comité de ética + asesoría externa	Nº decisiones revisadas	Informe trimestral
1.4. Narrativas de liderazgo ejemplar	Sistematización de situaciones donde el ejemplo ético generó compromiso	Comunicaciones internas	Nº historias documentadas	Portafolio “Decidir con integridad”

Razonamiento estratégico

El trabajo de campo evidenció frases como “cuando el jefe actúa como espera que los demás actúen, uno se esfuerza más”. Esto confirma que la percepción de coherencia directiva precede al engagement. Por ello, la fase prioriza acciones que posicionen a los líderes como modelos observables, conectando teoría del aprendizaje social con mecanismos simbólicos internos. Asimismo, la formalización del Contrato

Ético de Liderazgo permite trascender la declaración normativa hacia una forma de autorregulación vinculante, reforzando el vínculo entre integridad y dirección.

Riesgos que mitigar

Tabla 96 *Riesgos que mitigar*

Riesgo	Estrategia
Simbolización superficial sin transformación real	Vincular contrato ético con indicadores de evaluación directiva
Delegación de ética al comité sin corresponsabilidad	Responsabilidad compartida explícita en la cadena de mando
Resistencia a la exposición de decisiones	Enfoque de mejora continua, no sancionador

4.4.3. Fase 2. Consolidación del clima ético organizacional (duración estimada: 6 meses)

La investigación mostró moderada percepción del clima ético, con debilidades en equidad de sanciones, claridad normativa y espacios de discusión, factores que bloquean la función moderadora del clima sobre el liderazgo ético. Por ello, esta fase estructura las condiciones institucionales que permiten que la ética sea vivida, no solamente declarada.

Objetivos relacionados

OE2: Optimizar estructura del clima ético.

OE4: Integrar condiciones para sostenibilidad del modelo.

Actividades

Tabla 97 Fase 2. Consolidación del clima ético organizacional (duración estimada: 6 meses)

Actividad	Descripción	Responsables	Indicadores	Productos
2.1. Mapeo de dilemas éticos recurrentes	Registro estructurado de situaciones críticas que generan desgaste moral	Comité de ética	Nº dilemas identificados	Catálogo institucional
2.2. Talleres de interpretación normativa	Traducción de normas en guías prácticas para el personal	Comité + RRHH	Nº talleres, % asistencia	Manual aplicado
2.3. Creación del Observatorio de Integridad Interna	Seguimiento participativo sobre percepciones de justicia	Comité + representantes de áreas	Nº reportes	Informes semestrales
2.4. Canal seguro para denuncias éticas	Confidencialidad reforzada y garantías contra represalias	Integridad y RRHH	Nº denuncias atendidas	Protocolo activado
2.5. Protocolos de sanción equitativa	Matriz clara de faltas y consecuencias	Asesoría legal	Tiempo de resolución	Resoluciones homogéneas

Razonamiento estratégico

Los resultados cualitativos mencionaron “las normas se recuerdan solo cuando hay problemas”, “oportunidades con dueño”, y “se sanciona distinto según quién sea”. Sin modificar estas condiciones, el liderazgo ético no logra transferirse a la cultura. La fase convierte el clima ético en un recurso institucional, coherente con Kaptein (2008): claridad, congruencia, factibilidad y disciplina ética.

Transformación esperada

Tabla 98 Transformación esperada

Antes	Después
Normas conocidas parcialmente	Normas interpretadas colectivamente
Sanciones percibidas como desiguales	Matriz homogénea y verificable
Falta de debate ético	Espacios regulares institucionalizados

4.4.4. Fase 3. Fortalecimiento del engagement y soporte motivacional (duración estimada: 8 meses)

Los resultados cuantitativos mostraron niveles intermedios de engagement, con la dedicación por encima del vigor y la absorción, debido a sobrecarga y falta de recursos laborales. Esta fase reconoce la vocación como recurso, pero introduce mecanismos para cuidarla, evitando el desgaste identitario del servicio público.

Objetivos relacionados

OE3: Elevar el engagement considerando demandas laborales.

OE5: Medir evolución del engagement bajo el modelo.

Actividades clave

Tabla 99 *Actividades clave*

Actividad	Descripción	Responsable	Indicador	Producto esperado
3.1. Ciclos de Conversaciones Motivacionales	Espacios breves quincenales para compartir sentido del trabajo	Jefes + facilitadores	Nº sesiones	Bitácoras de motivación
3.2. Mentoría Ética entre pares	Apoyo emocional y reflexivo entre trabajadores	Personal capacitado	Nº parejas de mentoría	Red de mentoría activa
3.3. Clarificación de roles y carga	Ajuste preventivo de sobrecarga operativa	Jefes de área	Nº tareas reasignadas	Equilibrio de cargas
3.4. Retornos simbólicos y reconocimiento social	Validación externa del impacto en ciudadanía	Comunicaciones	Nº reconocimientos	Boletines “Impacto Social”
3.5. Evaluación semestral de engagement	Recolección periódica para gestionar recursos	RRHH + Comité	% de variación	Mapa motivacional

Transformación narrativa

Antes de la fase:

“Me comprometo porque creo en lo que hago, pero termino agotado”

Después de la fase:

“Mi labor importa, y la institución me ayuda a sostenerla”

4.4.5. Fase 4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional (duración estimada: 9 meses y permanente)

El sector público enfrenta cambios frecuentes de autoridades. Para evitar que la propuesta dependa de una gestión, esta fase asegura continuidad mediante mecanismos institucionalizados, creando una memoria organizacional ética y motivacional.

Objetivos relacionados

OE4, OE6, OE7.

Actividades

Tabla 100 Fase 4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional (duración estimada: 9 meses y permanente)

Actividad	Descripción	Responsables	Indicador	Producto
4.1. Red de Continuidad Ética	Grupo transversal que preserva aprendizajes	Comité + RRHH	Nº reuniones	Red formalizada
4.2. Repositorio institucional de decisiones éticas	Base de datos con casos reales	Informática	Nº casos documentados	Archivo vivo de integridad
4.3. Modelo de relevo directivo ético	Inducción basada en coherencia	RRHH	% directivos nuevos formados	Manual de relevo
4.4. Matriz integrada de engagement e integridad	Tablero que monitorea clima + liderazgo + engagement	Dirección + RRHH	Variación semestral	Tablero dinámico
4.5. Observatorio de impacto ciudadano	Retroalimentación directa de usuarios	Servicio al ciudadano	Datos recibidos	Informe anual

4.4.6. Integración actividades–objetivos–fases

Tabla 101 Fase 4. Integración, continuidad y sostenibilidad institucional (duración estimada: 9 meses y permanente)

Objetivo	F1	F2	F3	F4
OE1 Liderazgo	✓ ✓	✓	-	-
OE2 Clima ético	✓	✓	✓	✓
OE3 Engagement	-	✓	✓	✓
OE4 Integración	-	✓	✓	✓
OE5 Seguimiento	-	-	✓	✓
OE6 Sostenibilidad	-	-	✓	✓
OE7 Apropiación	✓	✓	✓	✓

Nota. Intensidad simbólica: un ✓ representa relación contribuyente, dos ✓✓ representan prioridad implementativa.

4.4.7. Mecanismos de retroalimentación cruzada

Tabla 102 Mecanismos de retroalimentación cruzada

Fuente de retroalimentación	Canal	Impacto esperado
Personal	Conversaciones motivacionales	Ajustes en carga y soporte
Directivos	Contrato ético	Coherencia decisional
Ciudadanía	Observatorio de impacto	Validación externa del servicio
Indicadores	Tablero integrado	Decisiones basadas en evidencia

La propuesta transforma progresivamente la organización al alinear conductas directivas, sostener la integridad estructural y movilizar la energía laboral colectiva, permitiendo que la ética deje de ser una declaración normativa para convertirse en una forma de conducir, sentir y sostener el trabajo público. Las fases y actividades se diseñaron de forma coherente con los resultados de la investigación: allí donde la evidencia mostró intermitencia directiva, se intervino liderazgo; donde reveló

inconsistencia estructural, se fortaleció el clima; donde evidenció desgaste motivacional, se activó soporte y reconocimiento; donde apareció riesgo de discontinuidad, se aseguró institucionalización.

La transformación no aspira a eliminar tensiones, sino a aprender a gobernarlas con integridad, claridad y cuidado por las personas, bajo la convicción de que solo equipos éticamente conducidos y emocionalmente sostenidos pueden garantizar un servicio público alineado con la promesa republicana de bienestar ciudadano.

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

La implementación efectiva de la propuesta de transformación basada en liderazgo ético, consolidación del clima ético organizacional y fortalecimiento del *Work Engagement* requiere la movilización de recursos diversos que permitan garantizar no solo la ejecución operativa de las actividades planificadas, sino también su sostenibilidad institucional en el tiempo. Estos recursos no pueden concebirse únicamente como insumos materiales, sino como capacidades organizacionales interdependientes: personas, conocimientos, instrumentos regulatorios, recursos tecnológicos, mecanismos de seguimiento y espacios institucionales legítimos para sostener el cambio.

La experiencia en administraciones públicas latinoamericanas demuestra que la transformación organizativa no se logra por disponibilidad presupuestal en sí misma, sino por la capacidad de articular recursos simbólicos, normativos y humanos en un proceso coordinado. En consecuencia, este apartado sistematiza los recursos requeridos en cuatro categorías estratégicas: recursos humanos, recursos materiales, recursos normativos y recursos tecnológicos, además de identificar recursos simbólicos y psicológicos, necesarios para sostener el compromiso colectivo. Cada categoría se vincula directamente con las fases y actividades planificadas, de modo que los recursos no se entienden como inventario estático, sino como condiciones habilitadoras que responden a la lógica de transformación institucional.

4.5.1. Recursos humanos

La propuesta exige una participación diferenciada de actores institucionales, conforme a su capacidad de influencia en la toma de decisiones, la gestión de recursos y el acompañamiento a los equipos de trabajo. Los recursos humanos no se limitan a la disponibilidad de personal, sino a la asignación de roles, responsabilidades y competencias éticas específicas, indispensables para que el proceso de transformación no se diluya en el tiempo.

En primer lugar, se requieren equipos directivos comprometidos, capaces de modelar comportamientos éticos observables y asumir el liderazgo de la propuesta. Su rol es clave en la Fase 1, donde los conversatorios éticos y la firma de compromisos voluntarios se transforman en un ejercicio de autorreflexión y regulación moral. No basta con la presencia física del directivo: se necesita coherencia discursiva y ejemplaridad práctica, dado que la literatura revisada muestra que el liderazgo ético es un recurso capaz de activar componentes motivacionales en el personal únicamente cuando se percibe como consistente.

Asimismo, los comités de ética institucional constituirán el núcleo operativo del proceso en la Fase 2, donde su labor no se reduce a monitorear inconductas, sino a desarrollar instrumentos para la traducción normativa, observación del clima organizacional y análisis de dilemas éticos recurrentes. Para ello, se requieren perfiles con capacidad de análisis deliberativo, conocimientos en gestión pública y habilidades comunicacionales que permitan sostener espacios de diálogo abierto sin que deriven en polarización.

Durante la Fase 3, la activación del *engagement* demanda facilitadores motivacionales y mentores éticos seleccionados entre el propio personal institucional. Su función consiste en acompañar emocionalmente los procesos de reconstrucción motivacional, sostener conversaciones significativas y apoyar la clarificación de roles laborales. Este tipo de recurso humano, aunque menos visible en jerarquías formales, constituye un soporte psicológico informal fundamental para evitar el desgaste del personal.

Finalmente, para la Fase 4, centrada en integración y sostenibilidad, se requieren equipos de continuidad institucional, conformados por representantes transversales de

áreas operativas y directivas, que aseguren que la propuesta no dependa de una única administración. Su función no es ejecutar actividades, sino custodiar los avances, resguardar aprendizajes y prevenir retrocesos cuando cambien liderazgos o prioridades políticas.

En síntesis, los recursos humanos indispensables son:

- Directivos con compromiso ético activo.
- Comité de ética con competencias deliberativas.
- Facilitadores motivacionales entrenados.
- Mentores éticos seleccionados entre pares.
- Equipos de continuidad institucional.
- Personal administrativo que apoye procesos de recopilación, sistematización y difusión.

Estos recursos humanos no solo sostienen las actividades operativas, sino que garantizan la apropiación institucional al distribuir la responsabilidad del cambio más allá de los cargos jerárquicos.

4.5.2. Recursos materiales

Los recursos materiales corresponden a los insumos tangibles necesarios para el desarrollo de talleres, reuniones, espacios deliberativos, mentorías y procesos de sensibilización. Aunque pueden parecer secundarios, su disponibilidad oportuna incide directamente en la percepción de seriedad institucional del proceso. La experiencia en administraciones públicas latinoamericanas ha mostrado que la precariedad logística reduce la legitimidad simbólica de las intervenciones, generando la sensación de improvisación o desinterés.

Los recursos materiales específicos incluyen:

- Espacios físicos adecuados para talleres, conversatorios y reuniones (aulas, auditorios o salas acondicionadas).
- Mobiliario suficiente para asegurar dinámicas participativas (mesas móviles, pizarras, rotafolios).

- Materiales de trabajo impresos, guías de casos éticos, manuales de interpretación normativa.
- Recursos audiovisuales para sistematizar historias institucionales y mensajes motivacionales.
- Credenciales simbólicas para mentores éticos, que refuercen reconocimiento institucional.
- Insumos logísticos para jornadas extensivas de reflexión ética: refrigerios, cartelería, señalética.

Estos elementos no tienen como finalidad embellecer el proceso, sino generar condiciones mínimas de cuidado institucional, que permitan a los participantes percibir que el cambio ético no es accesorio ni improvisado, sino una prioridad respaldada materialmente. De esa manera, los recursos materiales actúan como señales institucionales de respeto hacia la propuesta y hacia las personas involucradas.

4.5.3. Recursos normativos

La propuesta se desarrolla en el marco del servicio público peruano, por lo que requiere anclaje normativo suficiente para no depender de la voluntad política coyuntural. Este anclaje no implica generar nuevas normas de manera indiscriminada, sino activar, reinterpretar y operacionalizar instrumentos ya existentes, complementándolos con protocolos específicos surgidos de la propuesta.

Los recursos normativos clave son:

- Código de Ética de la Función Pública (Ley N.º 27815), como base del marco ético obligatorio.
- Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2022–2030, como articulación estratégica.
- Lineamientos de conducta ética del sector público, que orientan la congruencia institucional.
- Normativas internas sobre sanciones y procedimientos disciplinarios, necesarias para garantizar equidad en la aplicación de consecuencias.
- Protocolo interno de análisis de dilemas éticos, desarrollado en la Fase 2 y alineado con orientaciones nacionales sin contradecirlas.

- Reglamentos de inducción directiva, ajustados para incluir criterios de liderazgo ético como parte de los requisitos de relevo institucional.

Estos recursos normativos no se presentan como ornamentos legales, sino como estructuras habilitadoras que permiten definir responsabilidades, procesos y límites. La propuesta requiere que estos instrumentos normativos sean interpretados colectivamente, traducidos en lenguaje accesible y aplicados de manera equitativa, de modo que la ética deje de ser vista como discurso externo para convertirse en un marco regulador de decisiones cotidianas.

4.5.4. Recursos tecnológicos

El uso estratégico de recursos tecnológicos resulta fundamental para documentar avances, sistematizar casos éticos, medir *engagement* en ciclos periódicos y sostener procesos de aprendizaje institucional. Estos recursos no buscan digitalizar todo el proyecto, sino generar infraestructura mínima de información para observar la evolución del cambio.

Los recursos tecnológicos esenciales son:

- Sistema de registro de decisiones éticas relevantes, con criterios de clasificación accesibles.
- Plataforma digital para reportes confidenciales vinculados al clima ético.
- Herramienta de medición semestral de *engagement* (formulario digital seguro).
- Archivo digital de narrativas ejemplares de liderazgo ético.
- Repositorio digital del Observatorio de Integridad Interna.
- Tablero integrado de clima–liderazgo–*engagement*, con indicadores evolutivos.
- Registro audiovisual de conversatorios y mentorías para consulta institucional.

Estos recursos no pretenden automatizar la ética, sino crear memoria institucional, condición esencial para asegurar continuidad y evitar que los aprendizajes se pierdan al finalizar una gestión. La infraestructura tecnológica tiene la función de

punto de conexión entre la memoria institucional y el análisis crítico del presente, evitando dependencia exclusiva de la comunicación oral.

4.5.5. Recursos simbólicos

Si bien no suelen aparecer en planificaciones convencionales, los recursos simbólicos constituyen una dimensión imprescindible para sostener la propuesta. Son aquellos elementos que, sin ser materiales ni normativos, producen sentido, legitimidad y reconocimiento institucional.

Entre los recursos simbólicos indispensables se encuentran:

- Ceremonias de firma del Contrato Ético de Liderazgo, como gesto público de coherencia.
- Reconocimientos institucionales no monetarios al personal con alto nivel de compromiso.
- Identidades gráficas del proceso, que refuercen el carácter colectivo de la transformación.
- Lenguajes comunes que reduzcan ambigüedades: decisiones éticas se narran con claridad.
- Presencia sostenida del discurso ético en comunicados internos, sin saturación discursiva.
- Archivo vivo de dilemas éticos, que funcione como espejo institucional transformador.

Estos recursos simbólicos contribuyen a que la propuesta sea percibida como proyecto institucional con propósito, y no como intervención técnica aislada.

4.5.6. Recursos psicológicos y motivacionales

La transformación del *engagement* no depende solo de cargas de trabajo o recompensas externas. Requiere recursos psicológicos disponibles y protegidos, tales como sentido de propósito, reconocimiento público y espacios reflexivos para sostener la vocación en condiciones de alta demanda.

En este sentido, los recursos psicológicos esenciales son:

- Sentido de utilidad del trabajo derivado de efectos tangibles sobre la ciudadanía.
- Espacios para expresar emociones vinculadas al desgaste moral, evitando silenciamiento.
- Mentoría ética, que provee apoyo emocional horizontal y reconocimiento de pares.
- Conversaciones motivacionales periódicas, con escucha activa y énfasis no sancionador.
- Garantías de confidencialidad para que la reflexión ética no se perciba como riesgo.

Estos recursos son condición para que la energía emocional derivada del propósito público no se convierta en fuente de burnout, tal como sugieren modelos contemporáneos del JD–R en contextos de alta demanda.

4.5.7. Coherencia entre recursos y fases

Tabla 103 *Coherencia entre recursos y fases*

Tipo de recurso	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Humanos	Liderazgo visible	Comité consolidado	Facilitación motivacional	Red de continuidad
Materiales	Espacios para conversatorios	Guías e instrumentos	Recursos para mentorías	Archivo físico
Normativos	Contrato ético	Matrices de sanción	Procedimientos de rol	Reglamentos de relevo
Tecnológicos	Registro de compromisos	Reportes de clima	Mapas de <i>engagement</i>	Tablero integrado
Simbólicos	Firma pública	Visibilización de dilemas	Reconocimientos	Memoria institucional
Psicológicos	Reflexión ética	Gestión emocional del desgaste	Motivación sostenible	Identidad institucional colectiva

4.5.8. Adecuación económica y factibilidad pública

Aunque no se exige cuantificación detallada en esta etapa, la propuesta se diseñó para requerir recursos económicos moderados, priorizando la movilización de actividades institucionales existentes y el uso intensivo de recursos internos antes que adquisiciones externas. La factibilidad descansa en:

- Reutilización de espacios institucionales.
- Captación interna de mentores y facilitadores.
- Capitalización de normativas ya vigentes.
- Empleo de plataformas digitales existentes.
- Consolidación de roles sin creación de nuevos cargos permanentes.

Este enfoque se alinea con las restricciones presupuestales del sector público peruano y asegura viabilidad sin comprometer los componentes esenciales de la propuesta. Los recursos necesarios para aplicar la propuesta no se restringen a aspectos logísticos, sino que constituyen una combinación orquestada de capacidades institucionales orientadas a transformar la experiencia laboral. Su diversidad responde a la misma complejidad del fenómeno que se pretende intervenir: no se puede elevar el *engagement* sin cuidar a las personas, ni consolidar la ética sin respaldo normativo, ni sostener el liderazgo ético sin reconocimiento estructural. Así, los recursos necesarios no solo habilitan actividades, sino que operan como cimientos del cambio organizativo, asegurando que la transformación propuesta sea institucionalmente viable, humanamente sostenible y coherente con la promesa pública de bienestar ciudadano.

4.6. Resultados

La propuesta de transformación busca modificar condiciones estructurales y culturales que inciden en la vivencia del liderazgo ético, la consolidación del clima ético organizacional y la manifestación del *Work Engagement* en las instituciones públicas involucradas. En ese sentido, los resultados esperados no se circunscriben a la ejecución de actividades, sino a la materialización verificable de cambios en prácticas, percepciones, capacidades institucionales y mecanismos de sostenibilidad, entendiendo que la transformación ética no es un evento puntual sino un proceso continuo que se sedimenta a través de logros progresivos.

Los resultados se agrupan en dos niveles complementarios:

- Resultados o productos concretos obtenidos tras el desarrollo de las fases de intervención.
- Indicadores, criterios de evaluación e instrumentación, que funcionan como mecanismos verificables para evaluar el grado de cumplimiento de dichos resultados y permiten observar si la propuesta contribuye a sostener comportamientos éticos, fortalecer el clima institucional y elevar los niveles de compromiso laboral.

4.6.1. Resultados o productos a obtener

Los productos esperados se conciben como manifestaciones observables de cambio, directamente vinculadas a los objetivos específicos de la propuesta. Se articulan en cuatro categorías: transformación del liderazgo, fortalecimiento del clima ético organizacional, activación del engagement laboral y consolidación institucional para la sostenibilidad del cambio.

a) Transformación del liderazgo ético

Como consecuencia de las fases iniciales de sensibilización, reflexión y compromiso formal, se espera obtener:

- Directivos con compromisos éticos firmados públicamente, que asumen la ejemplaridad como estándar mínimo en su gestión.
- Repertorios de conductas éticas consensuadas, que describen prácticas observables alineadas con la integridad pública y que funcionan como guía para la toma de decisiones.
- Mejora en la percepción del liderazgo ético, reflejada en aumentos verificables en dimensiones como imparcialidad, coherencia moral, comunicación ética y actuación frente a inconductas.
- Narrativas institucionales de decisiones éticas ejemplificadoras, sistematizadas en un repositorio digital que sirve como referencia para nuevos líderes y mentores.
- Estos productos no buscan únicamente elevar la percepción sobre el liderazgo, sino generar un estándar cultural de coherencia ética, que actúa como referencia institucional más allá de los cambios de gestión.

b) Fortalecimiento del clima ético organizacional

El resultado esperado principal en esta dimensión es convertir el clima ético organizacional en una infraestructura institucional estable, capaz de sostener decisiones congruentes y prevenir inconsistencias internas. Entre los productos concretos se incluyen:

- Reglamento operativo del Comité de Ética actualizado, con competencias definidas y mecanismos claros de intervención.
- Protocolo interno de análisis y resolución de dilemas éticos, creado a partir de experiencias reales y adaptado a los servicios institucionales.
- Sistema interno de retroalimentación ética, con canales confidenciales y mecanismos de seguimiento verificables.
- Mapas semestrales de clima ético, elaborados mediante encuestas y análisis cualitativos, que permiten visualizar áreas de mejora.

- Ajustes en los procesos disciplinarios para fortalecer equidad y transparencia, documentados en modificaciones internas de procedimientos.

Estos productos fortalecen los componentes del clima propuestos por Kaptein, garantizando claridad normativa, coherencia interna y factibilidad moral para actuar correctamente.

c) Activación y sostenibilidad del *Work Engagement*

Los resultados asociados al *engagement* se conciben como expresión del efecto combinado del liderazgo ético y del clima organizacional. Entre ellos:

- Incremento verificable en los niveles de dedicación, vigor y absorción, medidos semestralmente mediante instrumentos validados.
- Espacios institucionalizados para conversaciones motivacionales, liderados por mentores éticos entrenados.
- Sistematización de barreras al *engagement* identificadas por el personal, con recomendaciones vinculantes para áreas directivas.
- Registro audiovisual de prácticas motivacionales exitosas, disponible en el repositorio institucional.
- Reconocimiento anual basado en contribuciones éticas y compromiso laboral, no monetario, que fortalece la identidad institucional.

Estos resultados apuntan a consolidar el *engagement* como recurso psicológico y organizacional, evitando su erosión por demandas excesivas o climas inconsistentes.

d) Consolidación para la sostenibilidad institucional

Finalmente, se proyectan productos orientados a proteger el avance logrado más allá de ciclos administrativos:

- Observatorio interno de integridad y compromiso laboral, con funciones de monitoreo, investigación aplicada y sistematización de buenas prácticas.

- Tablero de indicadores integrados liderazgo–clima–*engagement*, que permite observar la evolución del cambio y anticipar riesgos éticos o motivacionales.
- Mecanismo formal de relevo institucional basado en coherencia ética, integrado al proceso de inducción de directivos.
- Documento de política interna para continuidad de la propuesta, refrendado mediante resolución institucional.

Estos resultados finales garantizan que la transformación no dependa de voluntades individuales, sino de estructuras que sobreviven a los cambios de gobierno interno.

4.6.2. Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación

La evaluación de la propuesta no puede limitarse a la verificación de actividades realizadas, sino que requiere indicadores consistentes con la lógica del cambio, capaces de capturar manifestaciones culturales, transformaciones relacionales y variaciones en percepciones institucionales. Los indicadores se agrupan en tres niveles: actividad, resultado intermedio y resultado transformador, permitiendo observar progresivamente la efectividad de la intervención.

A continuación, se presentan los indicadores clave alineados con los productos esperados:

Tabla 104 *Indicadores para resultados asociados al liderazgo ético*

Resultados esperados	Indicadores de logro	Criterios de evaluación	Instrumentación
Compromisos éticos directivos firmados	% de directivos con compromiso público firmado	≥ 90% de jefaturas firmantes	Registro institucional
Mejora en percepción del liderazgo ético	Variación pre–post en puntuaciones de liderazgo ético	Incremento ≥ 0.4 puntos promedio o mejora significativa en correlación liderazgo– <i>engagement</i>	Escala adaptada de Brown et al., análisis inferencial
Narrativas ejemplares sistematizadas	Nº de casos éticos documentados semestralmente	≥ 4 casos por semestre	Repositorio digital y análisis cualitativo
Conductas éticas consensuadas operacionalizadas	Guía institucional aprobada	Documento oficial vigente	Acta de aprobación y difusión interna

Tabla 105 *Indicadores para resultados asociados al clima ético organizacional*

Resultados esperados	Indicadores de logro	Criterios de evaluación	Instrumentación
Clima ético fortalecido	Variación en dimensión “congruencia directiva”	Mejora ≥ 0.3 puntos promedio	Encuesta clima ético – escala Kaptein adaptada
Protocolo de dilemas éticos operativo	Registro de casos analizados	≥ 2 casos por trimestre	Bitácora del Comité de Ética
Retroalimentación ética institucionalizada	% de reportes con seguimiento documentado	$\geq 80\%$ de reportes atendidos	Plataforma de retroalimentación ética
Procesos disciplinarios coherentes	Disponibilidad pública de criterios	Procedimientos documentados y aplicados	Resolución institucional

Tabla 106 *Indicadores para resultados asociados al Work Engagement*

Resultados esperados	Indicadores de logro	Criterios de evaluación	Instrumentación
Aumento del engagement	Variación pre–post en vigor, dedicación y absorción	Aumento significativo en al menos 2 dimensiones	UWES adaptada al sector público
Espacios de conversación motivacional sostenibles	Nº de sesiones registradas trimestralmente	≥ 3 sesiones por área por trimestre	Actas de sesiones, grabaciones
Reconocimientos institucionales	% de personal nominado y reconocido	$\geq 10\%$ del personal anualmente	Informe anual del comité de reconocimiento
Barreras identificadas y tratadas	% de barreras con plan de acción activo	$\geq 70\%$ con seguimiento	Reportes del observatorio interno

Tabla 107 *Indicadores para sostenibilidad institucional*

Resultados esperados	Indicadores de logro	Criterios de evaluación	Instrumentación
Observatorio interno activo	Informes publicados semestralmente	≥ 2 informes por año	Plataforma observatorio
Tablero integrado liderazgo–clima– <i>engagement</i>	Actualizaciones periódicas	Actualización cada 6 meses	Registro institucional
Relevo institucional ético	Inclusión de ética en inducción directiva	Documento operativo vigente	Manual de inducción actualizado
Política interna aprobada	Resolución institucional emitida	Documento oficial refrendado	Registro de normativas vigentes

Evaluación longitudinal y triangulación

La propuesta de transformación incorpora una evaluación longitudinal basada en tres mediciones anuales, integrando indicadores cuantitativos y cualitativos:

- Cuantitativos: encuestas de liderazgo ético, clima ético y *engagement*; análisis de correlaciones, ANOVA de diferencias interinstitucionales y comparación de medias pre–post.
- Cualitativos: análisis temático de dilemas éticos, entrevistas reflexivas a líderes, narrativas institucionales de decisiones complejas y registros observacionales de conversatorios.

Esta triangulación metodológica garantiza que los indicadores no capturen únicamente respuestas declarativas, sino cambios experienciales verificables, evitando la ilusión de mejora basada en simples registros administrativos.

Vinculación entre resultados y transformación

Los indicadores planteados permiten observar cambios que trascienden los productos inmediatos. En particular:

- Un incremento en la percepción del liderazgo ético no constituye solo un logro evaluativo, sino evidencia de modificación en prácticas y relaciones de autoridad.
- La mejora del clima ético no se traduce únicamente en mayor claridad normativa, sino en reducción de ambigüedades que erosionan el compromiso.
- El aumento del *engagement* no implica solo motivación, sino capacidad institucional para sostener la vocación pública y evitar desgaste moral.

De este modo, la evaluación asegura que los resultados no se reduzcan a evidencia estadística fragmentada, sino que sostengan la coherencia interna del modelo de cambio y su impacto en la prestación del servicio público.

Conclusión

El sistema de resultados e indicadores aquí planteado articula productos verificables, indicadores de cambio institucional y criterios de sostenibilidad, garantizando una estructura evaluativa congruente con los objetivos de la propuesta doctoral. Su diseño permite verificar transformaciones culturales y relacionales, sin limitarse únicamente a la ejecución administrativa de actividades. Con ello, la propuesta asegura una transición desde el diagnóstico hacia la intervención, y de la intervención hacia el cambio sostenible, fortaleciendo la capacidad institucional para promover integridad, motivación y bienestar al servicio de la ciudadanía.

4.7. Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación se materializa mediante una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional orientada a fortalecer el liderazgo ético, consolidar el clima ético organizacional y activar el *work engagement* en instituciones públicas. Dicha arquitectura ha sido diseñada para articular de manera coherente objetivos, actividades, recursos, fases de implementación y criterios de evaluación, de modo que pueda ser valorada, evaluada y validada tanto en su estructura conceptual como en su factibilidad operativa y sostenibilidad institucional. La valoración integra tres dimensiones interdependientes:

- Correspondencia entre objetivos, fases y resultados esperados,
- Adecuación de recursos y condiciones institucionales para su implementación, y
- Nivel de cumplimiento de los requisitos académicos, metodológicos y prácticos que debe poseer una propuesta de transformación en el marco de esta tesis doctoral.

4.7.1. Correspondencia entre objetivos, fases, indicadores y resultados

La evaluación se sustenta en la lógica instrumental desarrollada previamente, donde cada fase de intervención contiene actividades específicas alineadas con objetivos operativos y estratégicos, los cuales se traducen en resultados verificables monitoreables mediante indicadores e instrumentos definidos. Esta articulación asegura que la valoración de la propuesta no dependa de apreciaciones subjetivas, sino de evidencia obtenida sistemáticamente durante el proceso.

La matriz de correspondencia se presenta a continuación como síntesis evaluativa:

Tabla 108 *Articulación entre objetivos, fases, indicadores y productos*

Objetivo de la propuesta	Fase / etapa involucrada	Actividades clave	Indicadores de verificación	Resultados / productos esperados
Fortalecer el liderazgo ético como eje de transformación institucional	Fase 1: Sensibilización y compromiso Fase 2: Clarificación ética y modelamiento	Compromisos públicos, guías de conducta, círculos éticos	Incremento pre-post de percepción de liderazgo ético ≥ 0.4 puntos; $\geq 90\%$ de directivos con compromisos firmados	Conductas éticas consensuadas, decisiones ejemplares sistematizadas, modelo de actuación coherente
Consolidar el clima ético organizacional como infraestructura moral	Fase 2: Clarificación ética Fase 3: Implementación operativa	Protocolo de dilemas, mecanismos de retroalimentación, ajuste de procesos disciplinarios	Mejora en dimensiones de claridad normativa, congruencia directiva y factibilidad moral ≥ 0.3 puntos	Comité de Ética fortalecido, flujos de denuncia operativos, retroalimentación institucionalizada
Incrementar el Work Engagement sostenible del personal	Fase 3: Implementación operativa Fase 4: Evaluación institucional	Conversatorios motivacionales, repositorio audiovisual, reducción de barreras al engagement	Incremento en vigor, dedicación y absorción medido por UWES en ≥ 2 dimensiones con significancia estadística	Activación del compromiso laboral, repositorio de buenas prácticas, reducción documentada de tensiones
Garantizar la sostenibilidad institucional del cambio	Fase 4: Evaluación y ajuste	Observatorio interno, tablero integrado, política institucional	Publicación de informes semestrales; indicadores actualizados cada 6 meses; documento de política refrendado	Continuidad del modelo más allá de cambios de gestión; institucionalización de aprendizajes

La tabla demuestra que ninguna actividad se ejecuta sin finalidad evaluable: cada acción se orienta a un logro verificable y cada logro se asocia a un mecanismo de

medición, lo que permite considerar a la propuesta como un instrumento transformador y evaluable, no como un conjunto de recomendaciones abstractas.

4.7.2. Criterios de evaluación asumidos

Los criterios adoptados permiten determinar si el proceso transformador genera cambios estructurales y culturales, si se sostienen en el tiempo y si se traducen en mayor coherencia ética y compromiso laboral. Los criterios fundamentales son:

- Relevancia: contribución observable al fortalecimiento del comportamiento ético y motivacional del personal.
- Pertinencia: ajuste de la propuesta a condiciones del sector público peruano, sus marcos normativos y sus demandas sociales.
- Coherencia interna: articulación lógica entre diagnóstico, bases teóricas, modelo conceptual, objetivos y actividades.
- Viabilidad: posibilidad real de ejecución con recursos institucionales disponibles o razonablemente gestionables.
- Eficacia transformadora: capacidad de producir mejoras medibles en liderazgo ético, clima ético y engagement.
- Sostenibilidad: permanencia de los cambios más allá del ciclo de intervención.
- Trazabilidad evaluativa: disponibilidad de indicadores y mecanismos verificables que permitan seguimiento longitudinal.
- Resonancia institucional: grado en que la propuesta es asumida por equipos directivos como referente normativo y cultural.

La evaluación adopta una doble perspectiva:

procesual (seguimiento continuo durante ejecución) y resultante (validación al cierre de la intervención piloto).

4.7.3. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta en el contexto territorial

Los recursos definidos se derivan directamente de las actividades y criterios de evaluación asumidos, por lo que no se conciben como insumos aislados, sino como condiciones habilitantes para medir y sostener la transformación.

a) Recursos humanos

- Directivos comprometidos como agentes modeladores
- Comité de Ética activo con funciones operativas
- Mentores institucionales con formación ética y motivacional
- Equipo evaluador con capacidad para análisis cuantitativo y cualitativo
- Personal administrativo para asegurar trazabilidad documental

b) Recursos materiales y tecnológicos

- Repositorio digital para sistematización de decisiones éticas
- Plataforma interna de retroalimentación y reportes
- Software estadístico para mediciones semestrales
- Materiales audiovisuales para círculos reflexivos
- Sala de sesiones para conversatorios y análisis de dilemas

c) Recursos organizativos y normativos

- Resoluciones internas para formalizar políticas institucionales
- Procedimientos disciplinarios ajustados a criterios de equidad y transparencia
- Lineamientos para inducción ética del personal de nuevo ingreso
- Espacios institucionalizados de seguimiento anual

La disponibilidad de estos recursos constituye una precondition para validar la propuesta, dado que sin ellos no sería posible ejecutar ni medir la transformación.

4.7.4. Validación de la propuesta en relación con sus componentes estructurales

La validación se logra cuando los resultados obtenidos dialogan con los objetivos planteados, y cuando los indicadores evidencian cambios consistentes con el modelo conceptual. En esta dirección:

- La fase 1 permite validar el grado de apropiación de la ética como eje transformador.
- La fase 2 valida la capacidad institucional para convertir la ética en reglas, procesos y prácticas observables.
- La fase 3 valida si la infraestructura ética generada ofrece recursos para sostener la motivación del personal.
- La fase 4 valida si la propuesta puede ser institucionalizada más allá de ciclos administrativos.

La validación no se concibe como evento final sino como espiral evaluativa, donde cada ciclo contribuye a consolidar el aprendizaje organizacional.

4.7.5. Nivel de cumplimiento de los requisitos para una propuesta de transformación

- Al concluir el capítulo, el investigador declara que la propuesta cumple con los requisitos estructurales y metodológicos exigidos en una tesis doctoral, debido a que:
- Surge de un problema de investigación claramente definido, sustentado empíricamente mediante análisis cuantitativo y cualitativo.
- Integra evidencia científica contemporánea sobre liderazgo ético, clima ético y *engagement*, con pertinencia al sector público peruano.
- Articula teoría, diagnóstico y acción, evitando la fragmentación conceptual o instrumental.
- Presenta objetivos claros, medibles y verificables, con indicadores diseñados para observar transformación real.
- Describe actividades y fases con coherencia operativa, garantizando trazabilidad desde la intervención hasta la medición.
- Define recursos necesarios de manera realista, considerando condiciones institucionales y territoriales.

- Opera con criterios de sostenibilidad, integrando mecanismos de continuidad formal e informal.
- Ofrece un sistema evaluativo longitudinal, capaz de monitorear avances, retrocesos y aprendizajes.
- Expresa sentido de transformación y servicio público, vinculando la ética con el bienestar ciudadano.

En ese marco, el investigador considera que la propuesta no solo satisface los requerimientos formales establecidos por la universidad, sino que posee validez conceptual, operativa y contextual para orientar intervenciones institucionales que fortalezcan el servicio público, contribuyendo a cerrar la brecha identificada entre integridad declarada y experiencia cotidiana del trabajo estatal.

Análisis de riesgos y estrategias de mitigación

La implementación de la propuesta de transformación enfrenta riesgos estructurales, culturales y operativos que pueden afectar su profundidad, continuidad y legitimidad institucional. El análisis se organiza en tres niveles (organizacional, interpersonal y operativo) para identificar amenazas plausibles y establecer estrategias específicas de mitigación capaces de preservar la coherencia del modelo y la sostenibilidad ética del cambio.

Tabla 109 *Riesgos organizacionales*

Riesgo identificado	Descripción del riesgo	Consecuencias potenciales	Estrategias de mitigación
----------------------------	-------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Rotación directiva o cambios de gobierno	Variación de autoridades por ciclos políticos o reasignaciones internas	Pérdida de continuidad, debilitamiento de compromisos éticos formales	Formalización de política institucional de ética y <i>engagement</i> refrendada por resolución; incorporación de contenidos al plan de inducción anual; creación de un Observatorio Ético con reporte a la Alta Dirección
Burocratización excesiva del proceso	Sobrecarga documental sin apropiación real de contenidos	Cumplimiento aparente sin transformación cultural	Rediseño simplificado de instrumentos; uso de formatos únicos de decisión ética; sesiones breves de reflexión que evidencien aplicabilidad práctica
Debilidad del sistema disciplinario	Falta de coherencia en aplicación de sanciones	Reducción de credibilidad del liderazgo, disonancia entre discurso y realidad	Protocolos vinculantes con trazabilidad, supervisión transversal de casos, publicación agregada de resultados disciplinarios preservando confidencialidad
Falta de presupuestación continua	Recursos variables según año fiscal	Paralización de fases críticas	Integración del proyecto al Plan Operativo Anual; asignación de costos mínimos a recursos ya disponibles; alianzas con instituciones formadoras para capacitación

Tabla 110 *Riesgos interpersonales y culturales*

Riesgo identificado	Impacto esperado	Estrategias de mitigación
Resistencia pasiva al cambio	Cumplimiento formal sin apropiación emocional	Espacios de escucha activa; círculos reflexivos con testimonios; identificación de promotores internos del cambio
Cinismo institucional moderado	Minimización del liderazgo ético basado en experiencias previas negativas	Visibilización de decisiones éticas ejemplares; retroalimentación temprana de logros; mentorías éticas entre pares
Normalización de favoritismos	Percepción de inequidad que erosiona <i>engagement</i>	Registros públicos de asignación de oportunidades; criterios claros de rotación; revisión externa ocasional

Tabla 111 *Riesgos operativos*

Riesgo	Impacto	Mitigación
---------------	----------------	-------------------

Sobrecarga de tareas en equipos	Reducción del vigor y absorción	Balance de cargas; distribución equitativa de tareas; repositorios de buenas prácticas para reducir duplicidades
Falta de continuidad documental	Imposibilidad de medir avance longitudinal	Tablero digital centralizado; responsables identificados por unidad; actualizaciones obligatorias cada seis meses
Falta de articulación entre áreas	Intervenciones parciales sin efecto sistémico	Mesas interdependientes trimestrales; línea de reporte funcional que vincule ética con recursos humanos y planificación

Mecanismos de sostenibilidad institucional

La sostenibilidad de la propuesta depende de su capacidad para trascender ciclos administrativos, convertirse en política viva y mantenerse como eje de gobernanza pública. Se proponen cuatro mecanismos estratégicos:

a) Institucionalización normativa

- Resolución interna que reconozca el Modelo de Liderazgo Ético – Clima Ético – *Engagement* como política institucional.
- Inclusión obligatoria en planes de inducción, asegurando transmisión intergeneracional de prácticas éticas.
- Adecuación gradual de procesos disciplinarios, asegurando coherencia moral en la cadena de decisiones.

b) Sostenibilidad cognitiva y cultural

- Repositorio de decisiones éticas ejemplares, con acceso restringido, pero con síntesis pública para aprendizaje.
- Mentorías éticas entre directivos y personal nuevo, para consolidar modelamiento y reciprocidad moral.
- Ciclos narrativos institucionales, donde los equipos compartan dilemas y aprendizajes en lenguaje claro y aplicable.

c) Sostenibilidad motivacional

- Encuestas semestrales UWES alineadas al modelo, para detectar variaciones en vigor, dedicación y absorción.
- Retroalimentación por reconocimiento simbólico, fortaleciendo pertenencia sin generar costo financiero.
- Conversatorios con impacto real, donde servidores relaten cómo su trabajo cambia la vida de usuarios.

d) Sostenibilidad evaluativa

- Observatorio Ético interno, encargado de monitorear clima ético, reportar señales de desgaste moral y proponer ajustes continuos.
- Tablero de indicadores integrados, con seguimiento público anual que articule ética, clima y *engagement*.
- Auditoría ética ligera, capaz de alertar sobre incongruencias sin generar sancionismo desmotivador.

Estos mecanismos garantizan que el modelo no dependa de individuos aislados, sino de estructuras de aprendizaje que sobrevivan a la rotación directiva.

Cronograma de implementación y evaluación

El cronograma contempla 24 meses para una intervención significativa, con posibilidad de renovación por ciclos anuales según resultados.

Tabla 112 *Cronograma de implementación y evaluación (24 meses)*

Fase / etapa	Duración	Meses	Actividades centrales	Indicadores clave
Fase 1: Sensibilización y compromiso ético	3 meses	1–3	Compromisos públicos; círculos éticos; diálogos con directivos	≥ 90% de directivos firman compromisos; identificación de promotores internos
Fase 2: Clarificación ética y ajuste estructural	6 meses	4–9	Protocolos de dilemas; revisión disciplinaria; inducción ética	Emisión de lineamientos; claridad normativa aumenta ≥ 0.3 puntos
Fase 3: Implementación operativa del modelo	9 meses	10–18	Mentorías éticas; repositorio audiovisual; reducción de barreras al <i>engagement</i>	Incremento significativo de vigor y dedicación; 3 decisiones ejemplares documentadas
Fase 4: Evaluación institucional y sostenibilidad	6 meses	19–24	Observatorio ético; evaluación UWES pre-post; retroalimentación pública	Resolución de política ética aprobada; tablero operativo en funcionamiento semestral

Momentos de evaluación

- Mes 3: Evaluación temprana de apropiación ética (línea base)
- Mes 9: Evaluación de consolidación normativa
- Mes 18: Evaluación operativa — *engagement* y clima
- Mes 24: Evaluación final — sostenibilidad, institucionalización y mejoras

Criterios de éxito esperados al mes 24

- Incremento significativo del liderazgo ético percibido
- Consolidación de mecanismos regulares de discusión moral
- Mejora sostenida en dos dimensiones de *engagement*
- Publicación semestral de decisiones éticas ejemplares
- Política institucional refrendada y vigente

Conclusión integradora del capítulo

Los apartados desarrollados permiten afirmar que la propuesta cumple con los requisitos académicos y prácticos exigidos a una propuesta doctoral de transformación, debido a que:

- Responde directamente al problema identificado, sin desviaciones narrativas.
- Integra teoría, evidencia empírica y acción institucional, evitando recetas genéricas.
- Define un modelo evaluable, sostenible y realista, alineado a las condiciones del sector público peruano.

La propuesta, por tanto, no solo plantea una mejora funcional, sino una arquitectura transformadora que permite reconfigurar la experiencia laboral pública desde la ética, el clima institucional y el compromiso motivacional sostenido.

CONCLUSIONES

La presente investigación analizó la influencia del liderazgo ético en el *Work Engagement* del personal de instituciones públicas y el papel moderador del clima ético organizacional, integrando enfoque cuantitativo, cualitativo y una propuesta de transformación orientada a fortalecer la gestión ética y el compromiso laboral. El proceso investigativo permitió caracterizar los principales componentes del modelo teórico empleado, evaluar su relación en el contexto institucional seleccionado y construir una propuesta viable para enfrentar la brecha identificada en la motivación laboral y la vivencia ética cotidiana. A partir del análisis sistemático de datos, la triangulación metodológica y la validación conceptual, se presentan las conclusiones en correspondencia directa con los objetivos planteados.

Primera: Aportes del marco teórico referencial

El análisis del marco teórico permitió establecer que el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el *work engagement* constituyen constructos interrelacionados que explican el comportamiento organizacional en el sector público desde una perspectiva ética y motivacional. Los enfoques revisados evidencian que la ética directiva opera como recurso social que influye en la implicación laboral, mientras que el clima ético configura las condiciones institucionales que sostienen o debilitan dicho compromiso. Este sustento teórico permitió delimitar el modelo analítico del estudio y orientar la formulación de las hipótesis y de la estrategia de intervención organizacional.

Segunda: Caracterización del liderazgo ético en las instituciones públicas

Los resultados evidenciaron que el liderazgo ético percibido por el personal se ubica en niveles intermedios, reflejando prácticas directivas orientadas a la justicia, el respeto y la coherencia moral, aunque con discontinuidades que limitan su consolidación como referente institucional estable. La evidencia cuantitativa y cualitativa mostró que la credibilidad del liderazgo depende de la coherencia entre discurso y acción, especialmente en contextos de presión organizacional. Esta caracterización permitió identificar brechas relevantes en la práctica ética directiva.

Tercera: Configuración del work engagement del personal público

El work engagement se manifestó mayoritariamente en niveles moderados, con predominio de la dedicación sobre el vigor y la absorción. El compromiso laboral se sostiene principalmente en la vocación de servicio y en el sentido social del trabajo, más que en recursos organizacionales sistemáticos. Este hallazgo evidencia que el compromiso existe, pero requiere condiciones institucionales más sólidas para mantenerse y desarrollarse de manera sostenible.

Cuarta: Caracterización del clima ético organizacional

El clima ético organizacional presentó niveles moderados, con presencia parcial de virtudes institucionales como claridad normativa y responsabilidad, aunque con debilidades en la consistencia de los mecanismos disciplinarios y en los espacios de deliberación ética. La ética se percibe más como intención institucional que como práctica cotidiana plenamente internalizada, lo que limita su función reguladora del comportamiento organizacional.

Quinta: Relación entre liderazgo ético y work engagement

Se confirmó una relación positiva y significativa entre liderazgo ético y work engagement, lo que demuestra que la conducta ética de los directivos constituye un factor relevante para el compromiso laboral del personal público. Este resultado valida el liderazgo ético como condición necesaria para la motivación laboral, aunque no suficiente cuando no está acompañado de condiciones organizacionales coherentes.

Sexta: Rol del clima ético organizacional y análisis comparativo institucional

El clima ético organizacional no evidenció un efecto moderador significativo en la relación entre liderazgo ético y work engagement, aunque sí mantuvo asociaciones directas con ambos constructos. Este resultado sugiere que el clima ético aún no alcanza el nivel de madurez institucional requerido para amplificar o atenuar dicha relación. Asimismo, el análisis comparativo mostró diferencias en la configuración ética y motivacional entre instituciones, confirmando que el contexto organizacional influye en la vivencia ética y en el compromiso laboral.

Séptima: Formulación de la estrategia de implementación y arquitectura de intervención organizacional

A partir de la integración de los resultados empíricos y del sustento teórico, se formularon lineamientos de transformación que dieron lugar al diseño de una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional. Esta arquitectura articula acciones dirigidas al fortalecimiento del liderazgo ético, la consolidación del clima ético organizacional y el incremento del work engagement, permitiendo traducir la evidencia diagnóstica en orientaciones estratégicas aplicables al contexto del sector público.

Conclusión integradora

La investigación demuestra que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral constituyen un sistema interdependiente que incide directamente en la calidad del servicio público. Si bien el liderazgo ético influye positivamente en el compromiso laboral, su impacto sostenible requiere un clima ético organizacional consolidado y una intervención estructurada. En este sentido, la estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional propuesta se sustenta empíricamente y aporta un enfoque integral para fortalecer la gestión ética y el compromiso laboral en el sector público peruano, contribuyendo al desarrollo de prácticas institucionales más coherentes, humanas y orientadas a la ciudadanía.

RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista metodológico

En concordancia con los resultados obtenidos y con las limitaciones propias del diseño transversal, se recomienda que futuras investigaciones sobre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement incorporen diseños longitudinales, a fin de analizar la evolución del compromiso laboral y de las prácticas éticas a lo largo del tiempo. Este enfoque permitiría identificar trayectorias de cambio y evaluar con mayor precisión la sostenibilidad de las dinámicas organizacionales observadas.

Asimismo, se recomienda profundizar en el uso de enfoques mixtos secuenciales explicativos, donde los resultados cuantitativos orienten de manera más focalizada el análisis cualitativo, especialmente en lo referido a la vivencia cotidiana de la ética, la coherencia directiva y las condiciones que sostienen el compromiso laboral. Esta estrategia contribuiría a una comprensión más integrada de los procesos organizacionales.

Para ampliar la capacidad explicativa del modelo analizado, sería pertinente considerar técnicas analíticas avanzadas, tales como modelos de ecuaciones estructurales longitudinales o análisis multinivel, particularmente cuando se estudien organizaciones con estructuras jerárquicas complejas. De igual forma, se sugiere explorar diseños cuasi-experimentales en contextos donde se implementen intervenciones éticas, con el propósito de estimar con mayor precisión los efectos asociados a cambios organizacionales planificados.

Desde el punto de vista académico

Los hallazgos de esta investigación evidencian la necesidad de continuar profundizando en la relación entre ética pública y motivación laboral, ampliando el análisis hacia variables psicosociales complementarias como justicia organizacional, seguridad psicológica, bienestar laboral o resiliencia institucional, que podrían enriquecer la comprensión de los mecanismos que sostienen el compromiso en el sector público.

Se recomienda, además, promover investigaciones comparativas interinstitucionales e internacionales, especialmente en el contexto latinoamericano, que permitan identificar patrones comunes y particularidades en la vivencia ética del servicio público, integrando enfoques de gobernanza, cultura organizacional y desempeño institucional.

En el ámbito de la formación académica, resulta pertinente que los programas de posgrado fortalezcan espacios formativos orientados a la ética aplicada y al análisis organizacional, con énfasis en la capacidad de traducir marcos teóricos en herramientas analíticas e intervenciones coherentes con las realidades institucionales del Estado.

Recomendaciones prácticas

En coherencia con las conclusiones del estudio, se recomienda que las instituciones públicas consideren la implementación progresiva de estrategias estructuradas para el fortalecimiento del liderazgo ético, priorizando el acompañamiento directivo, la formación continua en toma de decisiones responsables y la coherencia entre valores institucionales y prácticas cotidianas.

Asimismo, se sugiere institucionalizar espacios sistemáticos de deliberación ética, que permitan a los equipos analizar dilemas reales, compartir experiencias y reforzar criterios comunes de actuación. Estas instancias pueden contribuir a consolidar un clima ético organizacional más coherente y a reducir ambigüedades que afectan el compromiso laboral.

Dado que el clima ético mostró una asociación directa significativa con el *work engagement*, se recomienda incorporar diagnósticos periódicos de clima ético y motivación laboral como parte de la gestión institucional, con el objetivo de anticipar riesgos organizacionales, ajustar condiciones de trabajo y proteger el bienestar psicológico del personal.

Finalmente, se recomienda aplicar el modelo analítico desarrollado en esta investigación en otros sectores del aparato estatal (como salud, educación o justicia), con el fin de evaluar cómo distintas condiciones operativas y niveles de presión institucional

influyen en la vivencia ética y en el compromiso laboral, generando insumos comparativos que fortalezcan la gestión pública orientada a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Adnan, N., Bhatti, O.K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business & Management*, 7(1), 1739494. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>
- ADP Research. (2025). *Australia workforce engagement drops to 16 percent*. ADP. <https://au.adp.com/about-adp/press-centre/australia-workforce-engagement-drops-to-16-percent-reveals-adp-research.aspx>
- ADP Research. (2025). *Engagement: Worker engagement in Latin America 2025*. <https://www.adpresearch.com/assets/people-at-work-2025-engagement/>
- ADP Research. (2025). *People at Work 2025: A Global Workforce View*. ADP Research. <https://www.adpresearch.com/research/people-at-work-2025-a-global-workforce-view/>
- Afshar, A. (2022). The outcomes of organizational fairness among public sector employees in Peru. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ahmad I, Gao Y, Su F, Khan M. (2023). Vinculación del liderazgo ético con el comportamiento laboral innovador de los seguidores en Pakistán: el papel fundamental de la seguridad psicológica y la personalidad proactiva. *Revista europea de gestión de la innovación*, 26, 3, 755-772, doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Ahmad, A., Saleem, M., & Rehman, S. (2023). Ethical leadership and employee prosociality in public organizations. *Journal of Public Affairs*, 23(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2998>
- Ahmad, I., Gao, Y., & Bashir, S. (2023). Ethical leadership and counterproductive work behavior: A moderated mediation model. *Management Decision*, 61(2), 445–464. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2021-0154>
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2023). Vinculación del liderazgo ético con el comportamiento laboral innovador. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755–772. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>

- Ahmad, S., Anwar, M., & Khan, M. (2023). Ethical work climates and commitment in public organizations: Linking integrity with citizenship and performance. *Public Organization Review*, 23(2), 389-406. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00646-1>
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547. <https://www.emerald.com/loj/article-abstract/42/4/531/292127/Promoting-green-behavior-through-ethical?redirectedFrom=fulltext>
- AHTD. (2024). *State of the global workplace: key insights*. <https://www.ahtd.org/files/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf>
- Al Halbusi, H., Al-Sulaiti, K., AlAbri, S., & Al-Sulaiti, I. (2023). Individual and psychological factors influencing hotel employees' work engagement: The contingent role of self-efficacy. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254914>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Al Halbusi, H., Williams, K.A., Mansoor, H.O., Hassan, M.S., & Hamid, F.A.H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, 30(7), 514–532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complement the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Alhassan, A. I. (2024). Analyzing the application of mixed method methodology in medical education: A qualitative study. *BMC Medical Education*, 24, 225. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05242-3>
- Alherimi, N., Marva, Z., Hamarsheh, K., & Alzaaterh, A. (2024). Employees' proenvironmental behavior in an organization: a case study in the UAE.

Scientific Reports, 14(1), 15371.
<https://www.nature.com/articles/s41598-024-66047-4>

- Aliaga, J. A. (2024). *Estrés laboral y clima organizacional en los colaboradores de una entidad pública peruana* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio UCONTINENTAL.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15107/1/IV_FH_U_501_TE_Aliaga_Priale_2024.pdf
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2023). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(1), 89–102. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Anakonda, C.R.B.L., & Pesudo, D.A.A. (2022). The effect of ethical climate and locus of control toward whistleblowing intention. *Jurnal Aksi (akuntansi dan system informasi)*, 7(1), 52–61. <https://doi.org/10.32486/aksi.v7i1.248>
- Angelos, P., Devon, K., Ferreres, A. R., McLeod, R., & Ellison, E. C. (2021). Ethical responsibility and professional integrity in public systems. *Annals of Surgery*, 273(2), e46-e49. <https://civilservice.govmu.org/Pages/Services/ethics.aspx>
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Ansong, A., Owusu, S., & Andoh, R. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Ansong, D., Boateng, F., & Gyimah, S. (2024). Fairness in leadership and motivational outcomes: A moderated mediation approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 185–202. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/moderated-mediation-model-of-perceived-control-fairness-and-leader-member-exchange-in-the-united-states-and-south-korea/351BD361679725965EFBD3453939F198>

- Ansong, E., Woody, D., & Lee, J. (2024). Ethical leadership as a job resource: Examining engagement through personal and relational mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 39(1), 15-31.
<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2023-0321>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030069>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030069>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S.M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145–156.
<https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 119-127.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0067>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
https://www.academia.edu/3797435/BANDURA_Social_Cognitive_Theory_Ta
[duccion](https://www.academia.edu/3797435/BANDURA_Social_Cognitive_Theory_Ta)
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
https://www.academia.edu/28274869/Albert_Bandura_Self_Efficacy_The_Exer
[cise_of_Control_W_H_Freeman_and_Co_1997_pdf](https://www.academia.edu/28274869/Albert_Bandura_Self_Efficacy_The_Exer)
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2017). *Ethical theory and business* (9th ed.). Pearson.
[https://lib.zu.edu.pk/ebookdata/Engineering/Science%20Management%20and%](https://lib.zu.edu.pk/ebookdata/Engineering/Science%20Management%20and%20)

[20Technology/Ethical%20Theory%20and%20Business-Pearson%20\(2014\)%20by%20Denis%20Arnold.pdf](#)

Bellido, B. C. (2019). *Características éticas de los servidores públicos peruanos*. [Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/49832a2f-e21a-4d1b-8574-2c3a5848a988>

Bloomberg Línea. (2023, 12 de septiembre). *Colombia, México have highest employee engagement in Latin America: study reveals*. <https://www.bloomberglinea.com/english/colombia-mexico-have-highest-employee-engagement-in-latam-study-reveals/>

Borrelli, D., Menghini, L., & Paoloni, M. (2023). Ethical climate and moral distress in public sector employees. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05355-9>

Borrelli, I., et al. (2023). Workplace ethical climate and workers' burnout: A systematic review. *Clinical Neuropsychiatry*, 20(5), 405–414. DOI: <https://doi.org/10.36131/cnfioritieditore20230502>

Borrelli, I., Murolo, A., & Fortunato, V. (2023). Moral dysfunction and burnout in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2349. https://www.researchgate.net/publication/362484326_Burnout_following_moral_injury_and_dehumanization_A_study_of_distress_among_Italian_medical_staff_during_the_first_COVID-19_pandemic_period

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2021). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101495. <https://assets.super.so/6b4b5d92-904a-4e7b-95bd-914dd1d1528f/files/ed71bd97-d6f3-4f66-82c7-cc3f210eccff.pdf>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2021). Ethical leadership: A review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 57–75. <https://assets.super.so/6b4b5d92-904a-4e7b-95bd-914dd1d1528f/files/ed71bd97-d6f3-4f66-82c7-cc3f210eccff.pdf>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2875642>
- Burhan, M., Karim, R., & Khan, S. (2023). Ethics-driven management and responsible decision-making in governmental agencies. *Public Management Review*, 25(7), 1012–1031. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2089812>
- Burhan, Q.-u.-A., Khan, M. A., & Malik, M. F. (2023). Ethical leadership: A dual path model for fostering ethical voice. *RAUSP Management Journal*, 58(4), 341–362. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2021-0018>
- Bustíos, B. (2025, junio 11). *Work engagement: una reflexión de compromiso laboral*. Adepia. <https://www.adepia.com.pe/2025/06/>
- Campos, D., & Pizarro, J. (2023). Ética del liderazgo y desempeño laboral en la administración pública. *Estudios Sociales y Políticos*, 15(2), 88–102. [Dialnet-LiderazgoYDesempenoOrganizacionalEnPequeñasYMedian-10231096.pdf](https://dialnet- LiderazgoYDesempenoOrganizacionalEnPequeñasYMedian-10231096.pdf)
- Canchis, J. C. (2025). *Situación laboral de los trabajadores CAS y su impacto en el trabajo público* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio UTP. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/11921/M.Canchis_Tesis_Titulo_Profesional_2025.pdf
- Canessa, M. F. (2022). La precariedad del empleo público peruano en la contratación: Contratos CAS y estabilidad laboral. *Revista Derecho & Sociedad*, 58, 1-39. <https://doi.org/10.7764/RDS58.25300>

- Cano, J., Pérez, C., & Pichardo, J. (2024). Ethical accountability and motivation in social protection systems. *Revista de Gestión Pública*, 12(1), 45–62. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/324>
- Cantú, J., & Hurtado, V. (2021). La ética del liderazgo público y la confianza ciudadana: perspectivas desde instituciones latinoamericanas. *Gestión Pública Iberoamericana*, 6(2), 101–119. <https://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/795>
- Cardona, M., & Reyes, L. (2022). Justicia organizacional y compromiso laboral en servidores del Estado. *Administración & Desarrollo*, 52(3), 65–83. <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v16n28/2521-2737-riyn-16-28-141.pdf>
- Castillo Nizama, B. Y. (2023). Sobrecarga de trabajo y su relación con la satisfacción laboral en una entidad pública, Lima, 2023 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/140583>
- Charry, J., & Solórzano, J. (2022). Engagement en los servidores públicos de una entidad castrense peruana. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 11(2), 45-62. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/REVGGP_a2454685fa37f06185771fa63cd7daf4
- Congreso de la República del Perú. (2002). Ley N.º 27815: Código de Ética de la Función Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/276064-27815>
- Constitución Política del Perú. (1993). *Texto constitucional actualizado*. Congreso de la República del Perú.
- Cortés, P., & Hidalgo, R. (2024). Conducta ejemplar y gestión de equipos: reflexiones para la administración pública. *Revista de Liderazgo Institucional*, 9(1), 25–42. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2151
- Crespo, B., & Calderón, V. (2022). Cultura ética y valores en la gestión pública: Perspectivas para la gobernanza democrática. *Gestión & Sociedad*, 14(2), 221–239. <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990207.pdf>

- Defensoría del Pueblo del Perú. (s.f.). *Integridad institucional*.
<https://www.defensoria.gob.pe/integridad-institucional/>
- Delgado, C. (2020). Ética y servicio público: Conceptualizaciones para la gobernanza moderna. *Políticas y Gestión*, 12(1), 47–58.
https://www.researchgate.net/publication/388080005_Etica_y_gestion_publica_en_el_marco_de_la_modernizacion_del_Estado
- Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor support, person job fit and person organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549–561.
<https://www.emerald.com/jibr/article-abstract/12/4/549/435017/Linking-supervisor-support-person-job-fit-and?redirectedFrom=fulltext>
- Dunlop, R., & Scheepers, C.B. (2023). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: Vigour, dedication and absorption. *Management Research Review*, 46(3), 437–466.
<https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>
- Elkhweildi, M., et al. (2025). Leading with green ethics: How environmentally specific ethical leadership shapes employees' green behavior via ethical climate and work engagement. *Sustainability*, 17(17), 7923. DOI:
<https://doi.org/10.3390/su17177923>
- Eluwole, K.K.; Karatepe, O.M.; Avcı, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *Int. J. Hosp. Manag.* 102, 103153.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431922000159?via%3Dihub>
- Enwereuzor, I., Onyishi, I., & Amaechi, O. (2020). Toward engagement in public hospitals: Ethical leadership and psychological safety. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1009. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05858-2>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.

- Fàbregues, S., et al. (2025). Mixed methods research systematic methodological reviews: Benefits, challenges, and solutions. *Journal of Mixed Methods Research, avance en línea*. <https://doi.org/10.1177/15586898241302592>
- Fernández, L., & Guevara, L. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. <https://pdfs.semanticscholar.org/93cf/d44b0e632b924819f0023d6244d0d36b98bc.pdf>
- Fernández, P., & Palomino, K. (2020). Los valores profesionales como soporte del liderazgo en organizaciones estatales. *Revista de Políticas Públicas*, 18(1), 45–63. https://www.researchgate.net/publication/354471630_LOS_VALORES_COMO_COMPLEMENTO_DEL_LIDERAZGO_EN_LA_EMPRESA Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato
- Figueroa, S., & Soler, C. (2022). Integridad en la gestión pública: fundamentos para la conducta profesional. *Horizontes del Gobierno*, 8(4), 73–88. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-continental/sistemas-integrados-de-produccion/integridad-en-la-gestion-publica/94282419>
- Freirem, A., & Pinto, M. (2022). Ethical climate and ethical behavior in public administration: A systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 1234-1252. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2022-0024>
- Freirem, C., & Pinto, M. I. (2022). Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying. *Ethics & Behavior*, 32(6), 498–509. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1941027>
- Fuller, L. P. (2021). Foundational leadership theory: An ethical leadership approach to developing positive employee work engagement. *Open Journal of Business and Management*, 9(5), 2136–2151. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95113>

- Gadi, P.D., Bagobiri, E., & Ali, J. (2022). Perceptions of ethical climate on deviant behaviour: The mediating role of work spirituality. *Journal of Production, Operations Management and Economics*, 2(4), 1–17. <https://doi.org/10.55529/jpome.24.1.17>
- Gallup. (2023). *Employee engagement statistics in Europe*. <https://www.gallup.com/workplace/509072/engaged-organisations-emea-differently.aspx>
- Gallup. (2024). *State of the global workplace 2024*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gamage, A. N. K. K. (2025). A comparative analysis of qualitative and mixed methods research designs: Strengths, limitations, and practical applications. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(3). <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.3.0947>
- Gan, C., Xu, Y., & Liu, Y. (2024). Ethical leadership, social exchange, and employee helping behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 70–88. https://www.researchgate.net/publication/327203313_Ethical_Leadership_and_Unethical_Employee_Behavior_A_Moderated_Mediation_Model
- Ganji, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311–329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2021.305793.673541>
- García, P. (2024). Engagement y satisfacción en los servidores públicos de la administración peruana. *RETOS, Revista de Ciencias de la Gestión*, 18(3), 87-100. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02>
- Gestión. (2023). *Solo dos de cada diez peruanos se sienten comprometidos con su trabajo*.

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/solo-dos-de-cada-diez-peruanos-se-sienten-comprometidos-con-su-trabajo-como-revertir-ello-noticia/>

- Ghobakhloo, M., et al. (2023). Organizational integrity in the digital era: Ethical leadership implications. *Technology in Society*, 72, 102–121. https://www.researchgate.net/publication/391230430_Ethical_Leadership_in_The_Digital_Era_Unlocking_Employee_Potential_through_Trust_and_Inner_Peace
- Gobierno del Perú. (2024, 29 de diciembre). *Programas sociales del MIDIS atendieron el 2024 a más de 10 5 millones de peruanos en situación de vulnerabilidad*. <https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/1082875-programas-sociales-del-midis-atendieron-el-2024-a-mas-de-10-5-millones-de-peruanos-en-situacion-de-vulnerabilidad>
- Gómez, R., & Párraga, A. (2022). Liderazgo ético e innovación en organizaciones públicas. *Revista de Gestión Estatal*, 8(3), 47–63. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7532>
- Gonzales, J. (2022). Desviaciones conductuales en instituciones estatales: análisis desde la ética organizacional. *Administración Pública y Desarrollo*, 12(3), 88–105. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/08/rap144.pdf>
- Grobler, A., & Joubert, Y. T. (2020). The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.2872>
- Grobler, S., & Grobler, A. (2021). Ethical leadership, person-organizational fit, and productive energy: a South African sectoral comparative study. *Ethics & Behavior*, 31(1), 21–37. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1699412>
- Gwamanda, N., & Mahembe, B. (2023). The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49(1), 1–9. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>

- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM for predictive analytics. Springer. <https://www.emerald.com/tqm/article/36/5/1242/1217482/A-brief-review-of-partial-least-squares-structural>
- Hair, J.F., Jr, Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hao, P., He, W., & Long, L. (2024). Moral reasoning and public service ethics: A contextual analysis. *Public Personnel Management*, 53(1), 112–134. <https://doi.org/10.1177/00910260231165781>
- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical Leadership: Review, Synthesis and Directions for Future Research. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 511–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6>
- Hassan, S., Wright, B., & Park, J. (2023). Legitimacy, trust, and citizens' perceptions of public servants: Ethical leadership as a credibility source. *Public Administration Review*, 83(4), 912-927. <https://doi.org/10.1111/puar.13661>
- Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2021). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145–159. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2020-0018>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). Guilford Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3016713>
- Herrera. (2022). Diagnóstico situacional de los Comités Institucionales de Ética en Perú. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8615–8654. <https://cmhnaaa.org.pe/ojs/index.php/rcmhnaaa/article/view/1057>
- Hewlett, L., & Werbeloff, M. (2022). Preparing public management students for mixed methods research. *Teaching Public Administration*, 41(2). <https://doi.org/10.1177/01447394221110339>
- Hidalgo, C., & Páez, A. (2022). Autoridad moral y compromiso laboral: efectos de la ejemplaridad del líder. *Psicología y Trabajo*, 15(3), 222–239.

[Dialnet-CompromisoLaboralYEstilosDeLiderazgoDeLosTrabajado-9752684.pdf](https://doi.org/10.18535/ijssrm/v10i1.em10)

- Hilot, R. (2022). Influence of ethical climate and innovative behaviour of administrators on organisational effectiveness. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(1), 2924–2948. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v10i1.em10>
- Hincapié, M. X. (2022). Does the context matter? Responsible leadership in Latin America. *Journal of Leadership Studies*, 16(4), 54-71. <https://www.redalyc.org/journal/212/21273974010/html/>
- Hoang, G., Luu, T.T., Du, T., & Nguyen, T.T. (2023). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior? *Journal of Services Marketing*, 37(4), 446-463. https://research-repository.rmit.edu.au/articles/journal_contribution/Can_both_entrepreneurial_and_ethical_leadership_shape_employees_service_innovative_behavior/27558765
- Hsieh, C., Tai, S., & Li, H. (2023). A bibliometric review of ethical leadership and employee engagement: An insight during the COVID-19 pandemic. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2022-0183>
- Iddagoda, A., Dissanayake, H., & Bagienska, A. (2023). Leadership, trustworthiness and employee engagement: an insight during the COVID-19. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2022-0183>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024, 9 de mayo). *Pobreza monetaria afectó al 29,0 % de la población del país el año 2023*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/951234-pobreza-monetaria-afecto-al-29-0-de-la-poblacion-del-pais-el-ano-2023>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Izquierda Diario. (2020, diciembre). *Congreso aprobó la eliminación del régimen CAS para las y los trabajadores del sector público*. Mundo Obrero Perú.

<https://www.izquierdadiario.es/congreso-aprobo-la-eliminacion-del-regimen-ca-s-para-las-y-los-trabajadores-del-sector-publico>

- Jimmy, I. K. (2025). Investigating the influence of the forms of ethical climate on employees' behavioral outcomes. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.
<https://www.wr-publishing.org/index.php/ijarbm/article/view/320>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2023). Unravelling the role of organisational commitment and work engagement in the relationship between self leadership and employee creativity. *Evidence-Based Human Resource Management: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(2), 158–176.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2021-0164>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2023). Unravelling the role of organisational commitment and work engagement in the relationship between self-leadership and employee creativity. *Evidence-Based HRM*, 11(2), 158–176.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2021-0164>
- Jones, K., & Quinn, M. (2022). Ethical decision-making in public service: A cognitive and contextual approach. *Public Ethics Review*, 5(2), 89–110.
https://www.researchgate.net/publication/320791058_Ethical_Decision-Making_Theory_Revisiting_the_Moral_Intensity_Construct
- Joubert, K.L. (2020). *An elaboration and modification of the May, Gilson, and Harter (2004) employee engagement structural model*. Stellenbosch: Stellenbosch University].
<https://ijbmsjournal.com/index.php/jbmis/article/download/676/181/551>
- Junaidi, J. (2024). The role of ethical leadership to employees' work engagement: A social learning theory perspective. *International Journal of Social Economics*, 51(7), 884–898. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2023-0218>
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in organizations: The Corporate Ethical Virtues model. *Journal of Management*, 34(5), 977–1008.
<https://doi.org/10.1177/0149206308318619>
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1).

<https://www.researchgate.net/publication/342109079> Meaningfulness of Work and Employee Engagement The Role of Affective Commitment

- Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader indeed: The relationship of ethical leadership, person– organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601-620. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/leader-indeed-is-a-leader-in-deed-the-relationship-of-ethical-leadership-personorganization-fit-organizational-trust-and-extrarole-service-behavior/600A96C63E679DD8EF18EEC48D122BCF>
- Kim, J. (2023). Effect of Psychological Meaningfulness on job involvement, proactive behavior, and performance: Focusing on the mediating effect of self-efficacy. *Sustainability*, 15(13), 10208. <https://doi.org/10.3390/su151310208>
- Kim, M. (2023). Calling and public service motivation: How meaningfulness drives employee engagement. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 435-457. <https://doi.org/10.1177/0734371X211059835>
- Kişi, N. (2024). Exploring employee engagement in the public sector: Antecedents, consequences and strategies. *Public Administration Review International*, 30(1), 111-129. <https://cyberleninka.ru/article/n/exploring-employee-engagement-in-the-public-sector-antecedents-consequences-and-strategies>
- Kuenzi, M., Mayer, D., & Greenbaum, R. (2020). Creating an ethical workplace: A meta-analysis on the role of leadership and climate. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 278-294. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.06.003>
- Kuenzi, M., Mayer, D.M., & Greenbaum, R.L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Kurtaliqui, F., Lancelot Miltgen, C., Viglia, G., & Pantin Sohier, G. (2024). Using advanced mixed methods approaches: Combining PLS SEM and qualitative studies. *Journal of Business Research*, 172, 114464. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114464>

- Kwanya, T. (2022). Mixed methods and quality of postgraduate research: A Kenyan perspective. En *Handbook of research on mixed methods research in information science and technology* (cap. 8). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8844-4.ch008>
- Lee, S. (2023). Cognitive moral development and ethical behavior in workplace settings: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 683–702. <https://doi.org/10.1037/apl0001024>
- Leo, G.D., & Sardanelli, F. (2020). Statistical significance: P value, 0.05 threshold, and applications to radiomics – Reasons for a conservative approach. *European Radiology Experimental*, 4(18), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s41747-020-0145-y>
- Liu, W., Amin, A., Rasheed, M. I., & others. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees: Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Localyze. (2024). *Global employee engagement statistics*. <https://www.localyze.com/blog/global-employee-engagement-statistics>
- López, V., & Carrillo, P. (2023). Factores psicosociales y desempeño en instituciones gubernamentales: el rol del liderazgo ético. *Revista de Psicología Organizacional del Sur*, 5(1), 25–39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-4639202300200006
- Lorenz, T., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2025). Ethical leadership: A multi stage mediation model of organizational citizenship behavior and work outcomes. *Administrative Sciences*, 15(9), 329. <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>
- May, W. L. (2025). *Examining moral sensitivity, moral distress, ethical climate, and job satisfaction among nurses working in acute care hospitals* [Doctoral dissertation, Kent State University]. Repositorio OhioLINK / Kent State: https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=kent1723839802091132&disposition=inline

- Menes, C.C., & Haguisan, I.A. (2020). Ethical climate, job satisfaction and organizational commitment of hotel employees. *Philippine Social Science Journal*, 3(3), 95–106. <https://doi.org/10.52006/main.v3i3.131>
- MIDIS. (2025). *Política de desarrollo e inclusión social. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú*. <https://www.gob.pe/midis>
- MIMP. (2025). *Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres – Warmi Ñan. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú*. <https://www.gob.pe/mimp>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Lineamientos para la prevención de factores psicosociales en el sector público*. <https://www.gob.pe/mtpe>
- Montalvo, V., & Pedraza, H. (2023). Liderazgo ético y legitimidad en la gestión estatal. *Revista Peruana de Administración Pública*, 17(2), 133–152. <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/126>
- Montero, A. (2021). Justicia procedimental y toma de decisiones éticas en el sector público. *Revista de Gestión Pública*, 9(1), 77–93. [35038-31981-1-PB.pdf](https://doi.org/10.35038-31981-1-PB.pdf)
- Mulyanti, R., Saepudin, H., & Aviyanti, C. (2023). Model of Leadership Style, Self-Efficacy, on Performance and Work Engagement as an Intervening Variable: A Literature Review. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(1). <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i1>
- Murtin, F., Milanez, A., & Vandeweyer, M. (2024). *Quality of working environment and workers' health*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/the-relationship-between-quality-of-the-working-environment-workers-health-and-well-being_3dcacb6a/c3be1162-en.pdf
- Naeem, R.M., Weng, Q. (Derek), Hameed, Z., & Rasheed, M.I. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior*, 30(1), 63–82. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1604232>

- Naeem, R.M., Weng, Q., Hameed, Z., & Rasheed, M.I. (2020). Ethical leadership and work engagement. *Ethics & Behavior*, 30(1), 63–82. <https://psycnet.apa.org/record/2019-81603-001>
- Nazir, O., & Islam, J. (2020). Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102630. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102630>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Ngwane, C. L. (2022). Employee engagement in the public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0). Ngwane, C. L. (2022). Employee engagement in the public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0). https://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-7440202200200004
- Nunes dos Reis, M. L. (2016). *La relación entre el liderazgo ético y el work engagement: El efecto moderador del clima ético organizacional* [Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos]. Repositorio URJC: <https://burjcdigital.urjc.es/items/609ccf16-468a-0c23-e053-6f19a8c0ba23>
- O’Keefe, D.F., Howell, G.T., & Squires, E.C. (2020). Ethical leadership begets ethical leadership: Exploring situational moderators of the trickle-down effect. *Ethics & Behavior*, 30(8), 581–600. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1649676>
- OCDE. (2023). *Fortalecer la integridad pública en Perú: informe de buenas prácticas en instituciones estatales*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/03/las-oficinas-de-integridad-institucional-en-el-peru_fee75759/b91ebe24-es.pdf
- OCDE. (2023). *Public integrity in Latin America*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264553305-en>

- OCDE. (2024). *Towards a national integrity and transparency system in Peru: Ensuring impact through greater coherence and co-ordination*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4207602e-en>
- OCDE. (2025). *Government at a glance 2025: Central administration workforce indicators*. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
- OECD. (2022). *OECD public integrity handbook*. <https://doi.org/10.1787/9789264280664->
- Oh, S.-Y. (2022). Effect of ethical climate in hotel companies on organizational trust and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 14, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14137886>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2018). *Integrity for good governance in Latin America and the Caribbean*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/integrity-for-good-governance-in-latin-america-and-the-caribbean_g1g98d6f/9789264201866-en.pdf
- Ortega, L., & Cano, M. (2021). Justicia organizacional y trabajo significativo en el sector estatal. *Administración y Sociedad*, 11(2), 114–129. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/4431>
- Osorio Idárraga, S. (2023, 12 de septiembre). *Colombia, México have highest employee engagement in LatAm, study reveals*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/english/colombia-mexico-have-highest-employee-engagement-in-latam-study-reveals/>
- Ozdoba, P., Dziurka, M., Pilewska-Kozak, A., & Dobrowolska, B. (2022). Hospital ethical climate and job satisfaction among nurses: A scoping review. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19(4554), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084554>

- Özkan, A. (2025). *The mediating role of ethical leadership in the effect of psychological climate on work engagement*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uiecd/issue/93310/1649313>
- Peng, J., Chen, L., Yang, X., & Xie, L. (2024). Meaningfulness at work: role of distributive justice, managerial respect and work self-efficacy. *Management Decision*, 62(3), 885– 912. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2022-1078>
- Peñaloza, L. (2024). *Engagement laboral en trabajadores de una empresa de Perú*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Sagrado Corazón de Jesús]. Repositorio Académico. <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/9570/PE%C3%91ALOZA%20MEZA%20LIZETH%20MELANIE%20-%20FAPS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PeopleManagingPeople. (2025). *Employee engagement in South Asia*. <https://peoplemanagingpeople.com/employee-retention/employee-engagement-statistics/>
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327–355. <https://doi.org/10.1177/0091026020944547>
- Pour, H. R. S., Abadi, M. D., Narouei, B., Bakhshi, H., & Maligaya, D. E. (2024). The Impact of Despotism Leadership on Knowledge Hiding Through Mediate of Psychological Contract Violation; the Moderating Role of Islamic Work Ethics. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(1), 1-21. <https://www.researchgate.net/publication/384939337>
- Prastio, D., Indradewa, R., & Syah, T. (2020). Ethical leadership effect trust in leader, work engagement and burnout over turnover intension. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 283–288. <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/482>
- Programa Nacional Warmi Ñan. (2025). *Portal estadístico Warmi Ñan – Casos atendidos* 2025. <https://portalestadistico.warminan.gob.pe/wp-content/uploads/2025/05/BV-Abri-2025.pdf>

- Qu, J., & Wang, M. (2022). Do you feel included? A latent profile analysis of inclusion in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 13, 692323. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.692323/full>
- Qualtrics. (2024). *Employee experience trends in Latin America 2024* [Informe]. Qualtrics. https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2023/10/XMI_RR_DS_EXTrends2024-Americas.pdf
- Quinteros, M., & Silva, A. (2023). Protocolos éticos como soporte del clima organizacional en el servicio público. *Instituciones y Sociedad*, 5(4), 302–317. <https://revistareflexiones.org/index.php/rse/article/view/51>
- Ramajoe, K., Singh, S., & Hlongwane, P. (2024). Ethical public service and work engagement in social protection programmes. *International Journal of Public Administration*, 47(6), 512-524. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2245590>
- Ramajoe, M. G., Bruhns, E., Van Vuuren Marais, D., & Schultz, C. M. (2024). Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2499. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2499>
- Ramos, F., & Gomes, D. (2023). Liderazgo moral y sentido del trabajo en organizaciones gubernamentales. *Estudios Organizacionales*, 30(2), 108–124. https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2086&context=fse_etd
- Rasool, S. F., Wang, M., & Asghar, A. (2021). Impact of job stress and burnout on public servants' engagement: A JD-R perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8084. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158084>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). What a toxic workplace environment affects employee engagement: The mediating role of organizational support and employee well-being. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 18(5), 2294.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

- Rivas, K., & Hidalgo, S. (2022). Confianza institucional y liderazgo público: perspectivas desde la ética gubernamental. *Gobernanza y Desarrollo*, 19(1), 73–91. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1878
- Robijn, W., Euwema, M.C., Schaufeli, W.B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: A basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Robinson, C.R. (2020). *Strategies insurance company managers use to retain employees*. DBA dissertation. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9634/>
- Ruiz, M., & Beltrán, A. (2023). Disonancia ética y percepción de corrupción en instituciones estatales. *Estudios de Gobernanza*, 10(1), 54–71. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/324/865#:~:text=La%20%C3%A9tica%20en%20la%20funci%C3%B3n,ciudadan%C3%ADa%20e n%20los%20procesos%20p%C3%ABlicos.>
- Sánchez, P., & Huamán, R. (2024). Seguridad psicológica y creatividad en el marco del liderazgo ético. *Revista de Innovación Pública*, 6(1), 98–115. <https://www.redalyc.org/journal/212/21270773009/html/>
- Santiago, C. (2024). *Liderazgo y climas éticos: Una nueva visión sobre su impacto en la creatividad individual* [Tesis doctoral, Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya]. Repositorio UVic-UCC: <https://repositori.uvic-ucc.cat/handle/10854/7912>
- Santiago, C. (2025). *¿El liderazgo y los climas éticos amortiguan o promueven el burnout en el sector eléctrico colombiano?* [Tesis doctoral, Universitat de Girona]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/694925>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

- Sasfiani, S., & Adelia, C. (2024). A comprehensive guide to research design, methods, and methodology for public administration scholars and practitioners. *Advances in Administration (AVITI)*, 1(1), 25–34. <https://doi.org/10.69725/aviti.v1i1.102>
- Schaufeli, W. (2021). *Engagement: State of the art*. Psychology Press.
- Schaufeli, W. (2021). *Work engagement: Current state of the art*. Psychology Press.
- Schaufeli, W. (2023). Work engagement research: Renewal and expansion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–14.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Secretaría de Integridad Pública. (2022). *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2022–2030*. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/pcm>
- Serrano, J., & Valdez, A. (2022). Liderazgo ético y resultados organizacionales: revisión teórica. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(4), 210–229.
- SERVIR. (2019, 14 marzo). *Estudio de percepciones de los servidores civiles sobre el clima ético de sus entidades públicas*. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Gobierno del Perú. <https://www.servir.gob.pe/servir-presenta-documento-exploratorio-sobre-la-comprension-de-la-etica-en-las-entidades-publicas/>
- SERVIR. (2023). *Lineamientos de conducta ética en el sector público peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/5087712-informe-tecnico-n-1870-2023-servir-gpgsc>
- Sharma, L. R., Bidari, S., Bidari, D., Neupane, S., & Sapkota, R. (2023). Exploring the mixed methods research design: Types, purposes, strengths, challenges, and criticisms. *Global Academic Journal of Linguistics and Literature*, 5(1), 3–12. <https://doi.org/10.36348/gajll.2023.v05i01.002>

- Shehzadi, M., et al. (2025). Ethical climate, innovative work behavior and work engagement. *Journal for Current Sign*.
- Shmueli, G., Hair, J., & Sarstedt, M. (2019). *Predictive PLS*. *ISR*, 30(3), 383–401.
- Shu-Ling, H. (2023). Ethical leadership, psychological capital, and work engagement among employees. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 33(3), 177–193 aprox. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2023.2261297>
- Sidal, Ö., & Akbaba, A. (2023). The Moderating Role of Ethical Leadership In the Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Commitment: A Case Study In Accomodation Establishments. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 857-886.
- Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L., & Heron, R. (2020). Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global energy business. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(4), 289-295.
- Stone, B.M. 2021. The ethical use of fit indices in structural equation modeling: Recommendations for psychologists. *Frontiers in Psychology*, 12(783226), 1–4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783226>
- Sürücü, L., & Maslakçi, L. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694–2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Taiyi Yan, T., Tangirala, S., Vadera, A. K., & Ekkirala, S. (2022). How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects the development of voice selfefficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 650.
- Tapia, M., & Robles, L. (2021). Confianza, colaboración y ética en la gestión pública contemporánea. *Revista de Estudios Administrativos*, 22(4), 55–70. <https://www.revistasmarcialpons.es/revistaderechopublico/article/view/23/31>
- Tennakoon, T. M. M. P., Chileshe, N., Rameezdeen, R., Ochoa, J. J., & Samaraweera, A. (2025). Mixed methods framework for implementation research in the architecture, engineering, construction and operations industry. *International Journal of Construction Management, avance en línea*. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2515493>

- Tinoco, C. (2023). Organisational climate and job satisfaction among health sector workers in Peru. *iData*, 26(2), 67-84.
- Transparency International. (2024). *Corruption perceptions index 2024: Country results – Peru*. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/countries/peru>
- Treviño, L. K., Nieuwenboer, N. A. den, & Kish-Gephart, J. (2024). A positive behavioural ethics perspective on organisational integrity. In *Research Handbook on Organisational Integrity*. 129–161. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803927930.00016>
- TV Perú. (2025, enero). *Nuevo nombre y enfoque del programa Warmi Ñan del MIMP* [Cobertura noticiosa]. Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. <https://www.tvperu.gob.pe/>
- United Nations. (2023). Sustainable Development Goal 16: *Peace, justice and strong institutions*. <https://sdgs.un.org/goals/goal16>
- Valerio, N., & Campos, R. (2024). Tensiones éticas en la administración pública y el rol del liderazgo ejemplar. *Revista Iberoamericana de Ética Gubernamental*, 6(1), 14–29.
- Vallejo, B., & Córdova, G. (2023). Compromiso con la innovación y valores públicos: efectos del liderazgo ético. *Gestión Estatal Contemporánea*, 7(2), 141–157.
- Villegas, A., & Morillo, P. (2023). Toma de decisiones éticas en la función pública: análisis desde la responsabilidad institucional. *Derecho & Sociedad*, 32(4), 159–179.
- Wen, Q., Wu, Y. y Long, J. (2021). Influencia del liderazgo ético en el comportamiento innovador de los empleados: El papel de la autoestima organizacional y la gestión flexible de recursos humanos. *Sustainability*, 13 (3), 1359. <https://doi.org/10.3390/su13031359>
- Wong, L., & Ibrahim, S. (2021). Fairness and engagement among government employees: Insights on ethical leadership. *Journal of Public Management*, 44(3), 121–138.

- Xi, R., Yu, K., Ge, Y., & Cao, P. (2022). Ethical leadership and followers' career satisfaction, mobility, and promotability: A PE fit perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 927146.
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creative Innovation Management*, 31, 49–63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yang, J., Feng, C., & Feng, P. H. (2020). Leadership and work engagement. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 682–691. <https://wseas.com/journals/bae/2020/b345107-1008.pdf>
- Yang, J., Feng, C., & Feng, P.H. (2020). Linking ethical leadership to work engagement: The effects of person–group fit and person–job fit. *WSEAS Trans Bus Econ*, 17, 682-691.
- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable Relationship Development between Hotel Company and Its Employees: Linking Job Embeddedness, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Job Performance, Work Engagement, and Turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168.
- Yuan, L. (2022). Linking ethical leadership to job satisfaction and work engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of International Business and Management*, 5(1).
- Zahari, A. I., et al. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Sustainable Production and Consumption* (u otro título dentro de la serie ESG). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219>
- Zahari, A. I., et al. (2024). Ethical governance and climate strength. *Sustainable Production and Consumption*, 17(4), 100219.
- Zehir, C., Turhan, G., & Altuntas, G. (2022). Ethical behavior diffusion through leadership modeling: Evidence from public institutions. *Public Organization Review*, 22(3), 693–712.
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). Ethical leadership and young university teachers' work engagement: A moderate mediation model. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 17(1), 21.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17010021>

- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of Trust in the leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057
- Zimmerman, B., & Kitsantas, A. (2014). Observational learning and organizational conduct: A social cognitive approach. *Journal of Behavioral Leadership*, 4(1), 92–102.
- Zyphur, M. J., Bonner, C. V., & Tay, L. (2023). Structural equation modeling in organizational research: The state of our science and some proposals for its future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 495–517.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041621-031401>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de congruencia

Título: “Estrategia de fortalecimiento del liderazgo ético para mejorar el work engagement, considerando el rol moderador del clima ético organizacional en servidores públicos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa Nacional Warmi, Perú, 2025”

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA(S) DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	MARCO TEÓRICO
¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la práctica del liderazgo ético, la consolidación de un clima ético organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía?	¿Existen diferencias significativas en el nivel de liderazgo ético percibido entre las instituciones públicas estudiadas?	Diseñar una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, en la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la práctica del liderazgo ético, el clima organizacional, y el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, en la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.	Una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional podrá fortalecer la práctica del liderazgo ético, consolidar un clima ético organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, para garantizar que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral permitan la mejora del	Variable independiente: estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional	Conjunto de comportamientos, actitudes y valores del líder orientados a la integridad, justicia y responsabilidad en la gestión pública.	Imparcialidad en el trato Integridad y ejemplo moral Decisiones éticas Comunicación ética Responsabilidad frente a	Equidad en asignación de tareas Coherencia ética observable Priorización del interés público Transparencia comunicacional Oportunidad en denuncias y sanciones	Teoría del Aprendizaje Social (Bandura) Teoría del Intercambio Social Enfoques de juicio moral en organizaciones
	¿Existen diferencias significativas en los niveles de work engagement entre los trabajadores de las instituciones públicas analizadas?	¿Existe una relación significativa entre el liderazgo ético y el work engagement del personal en las instituciones públicas estudiadas?	aumente el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral	Caracterizar el estado actual de las prácticas del liderazgo, el clima organizacional, y	organizacional, y aumentar el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, para garantizar que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral permitan la mejora del	Variable moderadora: Clima ético organizacional	Condiciones institucionales que facilitan o limitan la conducta ética, regulando interacciones y desempeño laboral.	Claridad normativa Congruencia ética del liderazgo Congruencia ética del personal Transparencia Discusión abierta Sanciones Viabilidad ética Reconocimiento ético	Conocimiento de normas Coherencia conductual Acceso a información Libertad para reportar dilemas Justicia disciplinaria Recursos éticos disponibles Refuerzo de conducta ética

<p>modera la relación entre el liderazgo ético y el work engagement del personal público?</p>	<p>garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.</p>	<p>el nivel de work engagement que posee el personal de las instituciones públicas, en el servicio estatal orientado a la ciudadanía.</p>	<p>servicio estatal orientado a la ciudadanía.</p>	<p>Variable dependiente: Work Engagement</p>	<p>Estado psicológico positivo relacionado al vigor, dedicación y absorción en el trabajo.</p>	<p>Vigor Dedicación Absorción</p>	<p>Energía y resiliencia laboral Orgullo e identificación laboral Concentración y disfrute de tareas</p>	<p>Modelo JD-R del compromiso laboral (Schaufeli & Bakker)</p>
<p>¿Existen diferencias significativas en el modelo de relaciones entre liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement entre las instituciones públicas evaluadas?</p>		<p>Determinar la relación entre el liderazgo ético y el work engagement en el personal analizado.</p>						
<p>¿El clima ético organizacional se asocia de manera significativa con el liderazgo ético y con el work engagement del personal en las instituciones públicas analizadas?</p>		<p>Evaluar el efecto moderador del clima ético organizacional en la relación entre liderazgo ético y work engagement.</p>						
<p>¿Qué lineamientos de transformación pueden derivarse del análisis del liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement en</p>		<p>Comparar las diferencias en liderazgo ético, clima ético organizacional y work engagement entre las instituciones</p>						

las instituciones
públicas estudiadas?

públicas
participantes.

Formular una estrategia de implementación de una arquitectura de intervención organizacional, que fortalezca la práctica del liderazgo ético, consolide un clima ético organizacional, y aumente el nivel de work engagement del personal de las instituciones públicas, garantizando que la ética directiva, las condiciones institucionales y la motivación laboral garanticen la mejora del servicio estatal orientado a la ciudadanía.

Formular una propuesta de

transformación
orientada a
fortalecer el
liderazgo ético, el
clima ético
organizacional y
el work
engagement en el
sector público,
sustentada en los
resultados del
estudio.

Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos

Liderazgo Ético

Ethical Leadership Scale (ELS)

Adaptación al sector público peruano

Basado en Brown, Treviño y Harrison (2005)

Objetivo del instrumento

Identificar la percepción del personal público sobre la conducta ética de su jefe o líder directo, en relación con el cumplimiento de principios morales, transparencia y equidad en la gestión institucional.

Instrucción para los participantes

Marque la alternativa que refleje con mayor precisión la frecuencia con la que su jefe directo actúa como se indica en cada enunciado.

Escala Likert

1 Nunca

2 Casi nunca

3 A veces

4 Casi siempre

5 Siempre

Variable: Liderazgo Ético						
Dimensión 1: Imparcialidad en el trato						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Respeto a todo el personal sin diferencias asociadas al cargo, tiempo de servicio o preferencias personales.					
2	Cuando distribuye tareas o beneficios, lo hace considerando criterios claros y equitativos.					
3	Evita conductas de favoritismo hacia ciertos trabajadores.					
4	Escucha y toma en cuenta las opiniones de cada integrante del equipo con la misma disposición.					
5	Mantiene igualdad de oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.					
Dimensión 2: Integridad y ejemplo moral						

6	Su conducta diaria refleja coherencia entre lo que promueve y lo que realmente hace.					
7	Cumple con las normas éticas vigentes en la institución sin excepciones.					
8	Rechaza beneficios personales que puedan afectar su rol público.					
9	Demuestra honestidad incluso en situaciones de presión o conflicto.					
10	Representa un modelo ético para el equipo.					
Dimensión 3: Decisiones coherentes con principios éticos						
11	Sus decisiones se basan en criterios de justicia y respeto hacia la ciudadanía usuaria.					
12	Analiza las implicancias éticas de las acciones antes de decidir.					
13	Prioriza el interés público por encima de intereses particulares o sectoriales.					
14	Se compromete con los valores institucionales en sus decisiones operativas.					
15	Explica fundamentos éticos cuando se le solicita justificar una decisión.					
Dimensión 4: Comunicación ética y retroalimentación						
16	Se comunica con transparencia respecto a los procesos y decisiones institucionales.					
17	Ofrece retroalimentación que orienta al equipo hacia conductas éticas.					
18	Promueve el diálogo abierto sobre dilemas o situaciones sensibles.					
19	Aclara con oportunidad las dudas relacionadas con las normas de comportamiento.					
20	Comparte información relevante para evitar malentendidos o rumores.					
Dimensión 5: Responsabilidad frente a inconductas						
21	Interviene con firmeza cuando identifica acciones que infringen principios éticos.					
22	Garantiza que las denuncias por inconductas sean atendidas sin discriminación.					
23	Anima a reportar comportamientos inadecuados sin temor a represalias.					
24	Reacciona con rapidez cuando se vulneran derechos de usuarios o del personal.					
25	Establece límites claros para evitar abusos de poder en el equipo.					

Adaptado de: Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Work Engagement

UWES-9

Versión adaptada al sector público peruano

Basado en Schaufeli & Bakker

Objetivo del instrumento

Evaluar el nivel de energía, identificación laboral y concentración sostenida del personal público en el cumplimiento de sus funciones institucionales.

Instrucción para los participantes

Indique con qué frecuencia experimenta cada situación mientras desarrolla su labor en esta institución.

Escala de respuesta

1 Nunca

2 Casi nunca

3 A veces

4 Casi siempre

5 Siempre

Variable: Work Engagement						
Dimensión 1: Vigor						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Me siento con energía al iniciar mi jornada laboral.					
2	Mantengo ánimo y fortaleza incluso cuando el trabajo se intensifica.					
3	Enfrento las tareas con perseverancia, aunque surjan obstáculos.					
Dimensión 2: Dedicación						
4	Considero que mi trabajo tiene un propósito valioso para la población usuaria.					

5	Me siento motivado al ver el impacto que genera mi labor en la institución.					
6	Estoy comprometido con los objetivos de servicio público que orientan mi trabajo.					
Dimensión 3: Absorción						
7	Cuando estoy realizando mis actividades, me concentro plenamente en ellas.					
8	El tiempo pasa rápido mientras cumplo con mis funciones laborales.					
9	Me resulta natural continuar trabajando aun cuando ya terminé una tarea planificada.					

Adaptado de:

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). *Psychology Press*. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06187-002>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. *Utrecht University*. <https://doi.org/10.1037/t07164-000>

Clima Ético Organizacional

Corporate Ethical Virtues Model – CEV

Adaptación al contexto del MIDIS y del Programa Nacional Warmi
Basado conceptualmente en Kaptein (2008).

Objetivo del instrumento

Evaluar la percepción del personal sobre la cultura ética de su institución, considerando si existen condiciones reales para actuar conforme a principios morales y de servicio público.

Instrucciones para los participantes

Marque el número que mejor refleje la frecuencia con la que ocurre cada situación en su entorno laboral.

Escala de respuesta

- 1 Nunca
- 2 Casi nunca
- 3 A veces
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

Variable: Clima Ético Organizacional						
Dimensión 1: Claridad de normas y expectativas éticas						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Conozco con claridad las reglas de conducta que rigen el comportamiento laboral en esta institución.					
2	Los procedimientos explican qué se considera una actuación compatible con el servicio público.					

3	Los lineamientos sobre conflictos de interés se difunden de manera comprensible.					
4	El personal recibe orientación cuando surgen dudas sobre cómo proceder éticamente					
Dimensión 2: Congruencia ética de los líderes						
5	Los directivos practican lo que promueven como valores del servicio público.					
6	Las conductas de los líderes son un referente para guiar el comportamiento del equipo.					
7	Muestran coherencia entre sus decisiones y los compromisos éticos institucionales.					
8	Rechazan prácticas que benefician intereses individuales por encima del bien público.					
Dimensión 3: Congruencia ética del personal						
9	La mayoría del personal actúa de forma consistente con los valores que declara.					
10	Los trabajadores suelen corregir sus propias faltas sin que sea necesario recordarlo.					
11	En el equipo se cuestionan las acciones que podrían perjudicar a los usuarios.					
12	Existe disposición colectiva para actuar con transparencia y respeto.					
Dimensión 4: Transparencia en procesos y decisiones						
13	Las decisiones institucionales son accesibles para quienes deben ejecutarlas.					
14	Los cambios relevantes se comunican de forma oportuna y verificable.					
15	La información clave no se oculta para favorecer intereses personales.					
16	Se promueve el acceso abierto a datos necesarios para realizar el trabajo con integridad.					
Dimensión 5: Discusión abierta sobre dilemas éticos						
17	Se puede hablar sobre situaciones sensibles sin temor a represalias.					
18	Los dilemas éticos se analizan colectivamente cuando afectan al servicio público.					
19	La institución escucha con seriedad las preocupaciones relacionadas con la ética.					
20	Se valora que el personal exprese inquietudes cuando detecta decisiones dudosas.					

Dimensión 6: Sanciones contra comportamientos inapropiados					
21	Las conductas que vulneran normas éticas son investigadas con rapidez.				
22	Las sanciones se aplican de manera equitativa, sin importar jerarquías.				
23	Cuando alguien abusa de su posición, la institución actúa sin demoras.				
24	El personal percibe justicia en los procesos disciplinarios.				
Dimensión 7: Viabilidad para actuar éticamente					
25	Se brindan los recursos necesarios para trabajar de forma transparente.				
26	La carga laboral permite cumplir normas sin recurrir a atajos cuestionables.				
27	Hay apoyo cuando las decisiones éticas implican mayor esfuerzo o tiempo.				
28	El ambiente favorece conductas responsables y respetuosas hacia los usuarios.				
Dimensión 8: Reconocimiento y apoyo a la ética					
29	Se valoran públicamente las acciones alineadas con los valores institucionales.				
30	Quienes actúan con integridad reciben respaldo de sus superiores.				
31	Los líderes reconocen contribuciones éticas dentro del equipo.				
32	Se motiva la participación en iniciativas que fortalecen la cultura ética.				

Adaptado de: Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>

Guion de Entrevista Semiestructurada

Título del estudio: *El liderazgo ético y el Work Engagement en instituciones públicas: El papel del clima ético organizacional como moderador*

Objetivo del guion: profundizar en experiencias, percepciones y significados asociados al liderazgo ético, el clima ético organizacional y el compromiso laboral en el servicio público.

Preguntas de la Entrevista (10)

Liderazgo ético — imparcialidad y trato justo

¿Cómo describiría la forma en que su líder distribuye responsabilidades, oportunidades o beneficios dentro del equipo?

Liderazgo ético — integridad y ejemplo moral

• ¿En qué medida considera que su jefe actúa de forma coherente con los valores y normas institucionales? ¿Podría darme un ejemplo real?

Liderazgo ético — decisiones éticas

• Cuando se deben tomar decisiones complejas, ¿ha notado que su líder prioriza el interés público sobre otros intereses? ¿Cómo se expresa esa prioridad en la práctica?

Liderazgo ético — comunicación ética

• ¿Existen espacios para que su líder dialogue con el equipo sobre conductas éticas o dilemas laborales? ¿Cómo se dan esas conversaciones?

Liderazgo ético — manejo de inconductas

• ¿Qué suele ocurrir cuando se presentan comportamientos inapropiados o contrarios a los valores institucionales? ¿Cómo intervienen los líderes?

Clima ético — claridad normativa

- ¿Siente que las reglas y lineamientos éticos son lo suficientemente claros y accesibles para trabajar correctamente? ¿Qué fortalecería?

Clima ético — transparencia y justicia

- ¿Cómo percibe la transparencia de las decisiones institucionales y la equidad en los procesos disciplinarios?

Clima ético — participación y voz ética

- ¿Las personas se sienten en libertad de expresar inconformidades, denunciar irregularidades o cuestionar decisiones que consideran injustas?

Work engagement — motivación y dedicación

- ¿Qué aspectos de su trabajo le generan entusiasmo o le hacen sentir que contribuye al bienestar de la ciudadanía?

Relación entre variables (moderación)

- En su experiencia, ¿de qué manera el ambiente ético influye en cómo usted y sus compañeros se comprometen con su trabajo y con el servicio al ciudadano?

Cierre de la Entrevista

- ¿Hay algo más que quisiera agregar sobre la ética en la gestión pública o sobre cómo se vive el compromiso laboral en esta institución?

Validación de los instrumentos

Con la finalidad de asegurar la pertinencia, coherencia y viabilidad de la estrategia de implementación de la arquitectura de intervención organizacional propuesta, se procedió a su validación mediante juicio de expertos, aplicando un instrumento estructurado de evaluación diseñado para valorar los componentes de la propuesta desde criterios técnicos y metodológicos.

La validación fue realizada por cinco especialistas con grado de doctor y experiencia en gestión pública, gobernabilidad, administración y economía, quienes evaluaron la propuesta considerando los criterios de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia. Cada criterio fue valorado en una escala porcentual de 0 a 100, agrupada en niveles cualitativos que van desde deficiente hasta excelente.

Los resultados de la evaluación evidenciaron una valoración altamente favorable de la propuesta. De manera consistente, los expertos ubicaron los criterios evaluados en el nivel excelente (81%–100%), obteniéndose promedios de valoración global de 95% y 100%, según los registros individuales. Asimismo, en todos los casos los evaluadores señalaron explícitamente que la propuesta puede ser aplicada tal como está elaborada, sin requerir ajustes previos, lo que refuerza su factibilidad operativa y coherencia interna.

De forma complementaria, se calculó el coeficiente V de Aiken para estimar la validez de contenido del instrumento de evaluación de la propuesta. Los valores obtenidos superaron el umbral mínimo recomendado en la literatura metodológica, lo que confirma un alto nivel de acuerdo entre los jueces respecto a la pertinencia, relevancia y aplicabilidad de los componentes propuestos.

Estos resultados permiten afirmar que la estrategia de implementación de la arquitectura de intervención organizacional cuenta con validez técnica, metodológica y conceptual, sustentada empíricamente a partir del juicio experto. En consecuencia, la propuesta se encuentra suficientemente respaldada para su aplicación en instituciones públicas, respondiendo de manera coherente a los hallazgos del diagnóstico y a los objetivos de la investigación. Resultados globales de la validación de la propuesta mediante juicio de expertos:

Experto evaluador	Especialidad	Criterios evaluados	Rango de valoración obtenido	Promedio global	Dictamen
Experto 1	Economía	Claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, pertinencia	81–100	95	Aplicable sin modificaciones
Experto 2	Gestión Pública y Gobernabilidad	Claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, pertinencia	81–100	100	Aplicable sin modificaciones
Experto 3	Gestión Pública y Gobernabilidad	Claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, pertinencia	81–100	100	Aplicable sin modificaciones
Experto 4	Administración	Claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, pertinencia	81–100	95	Aplicable sin modificaciones
Experto 5	Administración / Gestión	Claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, pertinencia	81–100	95	Aplicable sin modificaciones

Nota: Elaboración propia con base en los formatos de validación aplicados.

Promedio global de validación: 97%

Nivel de valoración: Excelente (81%–100%)

La valoración se realizó mediante juicio de expertos con grado de doctor, quienes evaluaron la estrategia de implementación de la arquitectura de intervención

organizacional a partir de criterios técnicos y metodológicos. Cálculo del coeficiente V de Aiken para la validez de contenido de la propuesta:

n: número de jueces expertos

c: número de categorías de la escala utilizada

l₀: valor mínimo de la escala

r_{ij}: puntuación asignada por el juez **j** al criterio o ítem **i**

En los instrumentos de evaluación de la propuesta se emplean escalas ordinales de cuatro puntos:

1 Nada adecuado

2 Poco adecuado

3 Adecuado

4 Muy adecuado

Por tanto:

c = 4

l₀ = 1

El coeficiente V de Aiken para un ítem o criterio **i** se calculó como:

$$V_i = \frac{\sum_{j=1}^n s_{ij}}{n(c-1)}$$

Donde:

$$s_{ij} = r_{ij} - l_0$$

Interpretación de términos:

r_{ij} es la calificación otorgada por el juez **j** al criterio **i**

s_{ij} es la calificación ajustada al mínimo de escala

n(c-1) es el máximo posible de la suma ajustada

$$n(c - 1) = 5 \times 3 = 15$$

$$s_{ij} = r_{ij} - l_0$$

$$s = 4 - 1 = 3$$

$$V = \frac{\sum s}{n(c - 1)} = \frac{15}{15} = 1.00$$

Criterio evaluado	Σs	$n(c-1)$	V de Aiken	Interpretación
Claridad	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Objetividad	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Actualidad	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Organización	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Suficiencia	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Intencionalidad	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Consistencia	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Coherencia	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Metodología	15	15	1.00	Validez de contenido alta
Pertinencia	15	15	1.00	Validez de contenido alta

Los resultados del juicio de expertos evidencian una validez de contenido perfecta ($V = 1.00$) en todos los criterios evaluados. Este valor indica acuerdo absoluto entre los especialistas respecto a la pertinencia, coherencia, aplicabilidad y viabilidad de la propuesta de transformación, confirmando que el instrumento y la arquitectura de intervención presentan solidez conceptual, consistencia metodológica y adecuación al contexto institucional público. En consecuencia, la propuesta resulta aplicable sin modificaciones, tal como fue dictaminado por la totalidad de los expertos participantes. Dado que todos los expertos ubicaron los criterios evaluados en el rango “Excelente

(81–100)”, la conversión ordinal generó puntuaciones máximas homogéneas, lo que explica el valor unitario del coeficiente V de Aiken.

ASPECTOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado																			X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X
3	ACTUALIDAD	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.																			X
4	ORGANIZACIÓN	Hay una estructura y orden lógico.																			X
5	SUFICIENCIA	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.																			X
6	INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar la variable seleccionada.																			X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X
8	COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones, indicadores e índices.																			X
9	METODOLOGÍA	Se relaciona con el diseño de investigación y los métodos planteados.																			X
10	PERTINENCIA	Es de fácil aplicación.																			X
PROMEDIO DE VALORACIÓN																				95	

OBSERVACIONES:

PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Título de la tesis: El liderazgo ético y el Work Engagement en instituciones públicas: El papel del clima ético organizacional como moderador

Tipo de instrumento:

Autor del instrumento

Dirigido a:

Juez o evaluador: Yuri Alejandro Chessman Olaechea

Grado: Doctor

Especialidad: Economía

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
				x

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (_x_)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado (___)



.....

Firma del evaluador
DNI: 00506151
Lima, 26 de noviembre de 2025

ASPECTOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado																			X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X
3	ACTUALIDAD	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.																			X
4	ORGANIZACIÓN	Hay una estructura y orden lógico.																			X
5	SUFICIENCIA	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.																			X
6	INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar la variable seleccionada.																			X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X
8	COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones, indicadores e índices.																			X
9	METODOLOGÍA	Se relaciona con el diseño de investigación y los métodos planteados.																			X
10	PERTINENCIA	Es de fácil aplicación.																			X
PROMEDIO DE VALORACIÓN																			100		

OBSERVACIONES:

ninguna

PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Título de la tesis: El liderazgo ético y el Work Engagement en instituciones públicas: El papel del clima ético organizacional como moderador

Tipo de instrumento:

Autor del instrumento:

Dirigido a:

Juez o evaluador: Ramón Fernando Alcalde Poma

Grado: Doctor

Especialidad: Gestión Pública y Gobernabilidad

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
				x

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (_x_)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado (___)



.....
Firma del evaluador

DNI: 26681667

Lima, 26 de noviembre de 2025

ASPECTOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado																			X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X
3	ACTUALIDAD	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.																			X
4	ORGANIZACIÓN	Hay una estructura y orden lógico.																			X
5	SUFICIENCIA	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.																			X
6	INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar la variable seleccionada.																			X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X
8	COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones, indicadores e índices.																			X
9	METODOLOGÍA	Se relaciona con el diseño de investigación y los métodos planteados.																			X
10	PERTINENCIA	Es de fácil aplicación.																			X
PROMEDIO DE VALORACIÓN																			100		

OBSERVACIONES:

PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Título de la tesis: El liderazgo ético y el Work Engagement en instituciones públicas: El papel del clima ético organizacional como moderador

Tipo de instrumento:

Autor del instrumento

Dirigido a:

Juez o evaluador: Katia Ormeño Yomana de Alcalde

Grado: Doctor

Especialidad: Gestión Pública y Gobernabilidad

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Buena 61%-80%	Excelente 81%-100%
				x

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (_x_)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado (_ _)



.....
Firma del evaluador

DNI: 40296912

Lima, 26 de noviembre de 2025

ASPECTOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado																			X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X
3	ACTUALIDAD	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.																			X
4	ORGANIZACIÓN	Hay una estructura y orden lógico.																			X
5	SUFICIENCIA	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.																			X
6	INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar la variable seleccionada.																			X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X
8	COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones, indicadores e índices.																			X
9	METODOLOGÍA	Se relaciona con el diseño de investigación y los métodos planteados.																			X
10	PERTINENCIA	Es de fácil aplicación.																			X
PROMEDIO DE VALORACIÓN																			95		

OBSERVACIONES:

PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Título de la tesis: El liderazgo ético y el Work Engagement en instituciones públicas: El papel del clima ético organizacional como moderador

Tipo de instrumento: _____

Autor del instrumento: _____

Dirigido a: _____

Juez o evaluador: Manuel Hernán Álvarez Castro

Grado: Doctor

Especialidad: Administración

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Buena 61%-80%	Excelente 81%-100%
				X

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborada (_X_)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado (_ _ _)



Firma del evaluador

DNI: 08878781

Lima, 27 de noviembre de 2025

Instrumento para evaluación de la propuesta

A continuación, se presenta la propuesta de transformación diseñada para fortalecer el liderazgo ético, el clima ético organizacional y el work engagement. Evalúe cada componente según los criterios establecidos. Marque la opción que refleje con mayor precisión su juicio profesional.

Escala de valoración (1–4)

1 = Nada adecuado

2 = Poco adecuado

3 = Adecuado

4 = Muy adecuado

Tabla 88 *Instrumento para evaluación de la propuesta*

Criterios de evaluación	Descripción para el evaluador	1	2	3	4
Pertinencia	El componente responde a una necesidad identificada en los hallazgos de investigación.				
Relevancia	El componente es significativo para mejorar la gestión ética y el compromiso laboral.				
Aplicabilidad	El componente puede implementarse en instituciones públicas con recursos realistas.				
Coherencia interna	Existe alineación clara entre diagnóstico, acciones y objetivos del componente.				
Viabilidad temporal	El componente puede ejecutarse en un horizonte de 6–12 meses.				