



Efecto del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral en organizaciones del sector servicios en
Colombia: el rol de la justicia organizacional

Tesis doctoral

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Bogotá D.C.

2021



Efecto del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral en organizaciones del sector servicios en
Colombia: el rol de la justicia organizacional

Tesis doctoral

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Francoise Contreras Torres

Tutora

Doctorado en Ciencias de la Dirección

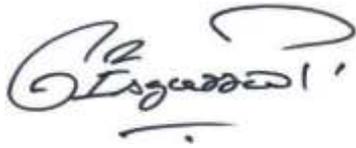
Escuela de Administración

Octubre 4 de 2021

Bogotá, Colombia

2021

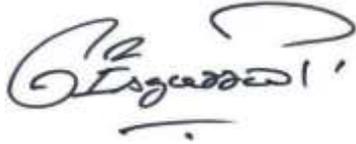
- a. *Declaración de autonomía:* “Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis doctoral por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Octubre 4 de 2021

- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Octubre 4 de 2021

Contenidos

Resumen... 10

Introducción... 12

1. Planteamiento del problema de investigación... 20

1.1. Pregunta general... 26

1.2. Preguntas específicas... 26

1.3. Objetivo general... 27

1.4. Objetivos específicos... 27

1.5. Justificación... 27

1.5.1. Conveniencia... 28

1.5.2. Valor teórico... 28

1.5.3. Utilidad metodológica... 30

1.5.4. Implicaciones prácticas... 30

1.5.5. Relevancia social... 31

1.5.6. Relación con los intereses de investigación del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario... 32

2. Marco teórico... 34

2.1. El estudio del liderazgo ético... 34

2.2. El estudio de la calidad de vida laboral... 38

2.3. El estudio de la justicia organizacional... 43

2.4. Antecedentes, investigaciones relacionadas e hipótesis... 50

2.4.1. Liderazgo ético y calidad de vida laboral... 50

2.4.2. Liderazgo ético y justicia organizacional... 52

2.4.3. Justicia organizacional y calidad de vida laboral... 54

2.4.4. El rol mediador de la justicia organizacional en la relación entre liderazgo ético y la calidad de vida laboral...	58
3. Método...	61
3.1. Tipo de estudio y diseño...	61
3.2. Población y muestra...	61
3.3. Instrumentos...	62
3.3.1. Cuestionario de liderazgo ético...	63
3.3.2. Cuestionario de justicia organizacional...	63
3.3.3. Cuestionario de calidad de vida laboral...	64
3.4. Procedimiento de recolección de datos...	65
3.5. Procesamiento de la información / Análisis de datos...	65
4. Análisis y discusión de resultados...	67
4.1. Análisis descriptivos...	67
4.1.1. Descripción sociodemográfica de los participantes...	67
4.1.2. Descripción de las organizaciones...	69
4.1.3. Confiabilidad y validez de los instrumentos...	70
4.2. Análisis preliminares...	72
4.2.1. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas...	73
4.2.2. Análisis de las variables de control...	74
4.2.3. Correlaciones entre las variables observadas...	78
4.2.4. Sesgo del método común: prueba de único factor de Harman...	86
4.3. Prueba de hipótesis: resultados del modelo de ecuaciones estructurales...	86
4.3.1. Ajuste del modelo...	88
4.3.2. Confiabilidad de los constructos...	90
4.3.3. Verificación del modelo hipotetizado...	92

4.3.3.1. Variables latentes y observadas...	93
4.3.3.2. Hipótesis de los efectos directos...	96
4.3.3.3. Hipótesis del efecto de mediación...	100
5. Conclusiones...	102
6. Recomendaciones y sugerencias...	108
7. Limitaciones del estudio...	111
Referencias...	112

Lista de tablas

Tabla 1. Variables sociodemográficas...68

Tabla 2. Variables organizacionales... 69

Tabla 3. Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición... 71

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables de investigación... 74

Tabla 5. Significancia (p valor) de la prueba F (Anova) para las variables de control... 75

Tabla 6. Correlaciones orden cero entre las variables estudiadas... 79

Tabla 7. Índices de ajuste del modelo nulo para la prueba del único factor de Harman... 86

Tabla 8. Ajuste del modelo de investigación... 88

Tabla 9. Estimaciones de confiabilidad de los constructos con base en un modelo SEM... 92

Lista de figuras

Figura 1. Modelo conceptual propuesto... 59

Figura 2. Modelo hipotetizado... 87

Figura 3. Modelo de investigación con resultados de relaciones... 93

Anexos

Anexo A. Estadísticos descriptivos y comparaciones de grupo en las variables sociodemográficas y sociolaborales sobre el liderazgo ético... 168

Anexo B. Estadísticos descriptivos y comparaciones de grupo en las variables sociodemográficas y sociolaborales sobre la justicia organizacional... 171

Anexo C. Estadísticos descriptivos y comparaciones de grupo en las variables sociodemográficas y sociolaborales sobre la calidad de vida laboral... 174

Efecto del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral en organizaciones del sector servicios en Colombia: el rol de la justicia organizacional

Resumen

El objetivo de esta investigación fue estudiar el efecto que el liderazgo ético ejerce sobre la calidad de vida laboral percibida por trabajadores de empresas del sector servicios en Colombia y examinar si la justicia organizacional ejerce un rol de mediación en dicha relación. El estudio es de carácter explicativo predictivo y el diseño no experimental transversal, con una muestra no probabilística de 503 trabajadores de empresas pertenecientes al sector señalado. Los participantes respondieron a instrumentos estandarizados y adaptados a la población, que permitieron evaluar las percepciones de cada una de las variables estudiadas; Cuestionario de Liderazgo Ético (ELQ), Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35) y Cuestionario de Justicia Organizacional (COJS). Se estudió el sector de servicios en Colombia, por ser uno de los sectores más representativos en el mercado laboral y de mayor impacto en la productividad. Así mismo, se consideró este sector dadas las condiciones complejas del mercado y sus dinámicas, los retos de responsabilidad social, el compromiso con los grupos de interés y la demanda de transparencia que tienen estas organizaciones. El análisis de datos se realizó con técnicas estadísticas de tipo descriptivo, correlacional y multivariado, incluyendo modelos de ecuaciones estructurales, que permitieron identificar secuencias causales entre las variables examinadas y establecer el efecto mediador propuesto de la variable justicia organizacional en la relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral. El resultado fue la validación del modelo conceptual propuesto, según el cual el liderazgo ético influye sobre la percepción de la calidad de vida laboral y que esta relación está mediada por la justicia organizacional. Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones para la administración, la dirección y la gerencia de

las organizaciones, en la medida en que permitirán mejorar el entendimiento de las relaciones y los determinantes de los factores individuales, relacionales y de condiciones de trabajo involucrados en el desarrollo de ambientes laborales más éticos, equitativos y de bienestar en las organizaciones del sector estudiado.

Palabras clave: liderazgo ético, calidad de vida laboral, justicia organizacional, justicia procedimental, justicia distributiva, justicia interpersonal, justicia informacional, apoyo directivo, carga de trabajo, motivación intrínseca.

Introducción

En los últimos años, la atención de muchos académicos e investigadores dentro del campo de la administración y del liderazgo, se ha dirigido de manera considerable hacia la comprensión de las facultades ético-morales y de equidad en los procesos de dirección y gerencia. Esta atención se ha atribuido en gran parte a la creciente demanda social de modelos que permitan entender y promover la transparencia en los procesos de gestión de recursos y al reconocimiento de las prácticas organizacionales justas como factor de competitividad.

Por otra parte, se ha hecho cada vez más importante señalar las implicaciones que la ética y la moral tienen sobre el desarrollo sostenible y responsable de las organizaciones, así como resaltar la necesidad de examinar los efectos que tienen la toma de decisiones éticas de los líderes sobre el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores (Ciulla et al., 2018; Hoch et al., 2018; Kaptein, 2019; Ko et al., 2017; Krisharyuli et al., 2020; Randall et al., 2020).

Por lo tanto, las discusiones y hallazgos sobre los aspectos éticos del liderazgo, sus determinantes e impactos se han comenzado a ampliar y las aproximaciones explicativas comienzan a ser apreciables, lo cual ha permitido extender las posibilidades de intervenir sobre los comportamientos, los ambientes y los procesos organizacionales en beneficio de todos los grupos de interés y en especial de los trabajadores (Chifulumnanya, 2018; Den Hartog, 2015; Ko et al., 2017; Saha et al., 2020).

Si bien los estudios entorno al liderazgo ético van en aumento, puede señalarse que éstos se han dirigido principalmente a la delimitación, descripción e identificación de los factores antecedentes y de los determinantes a nivel individual y grupal, pero sobre todo al análisis de la incidencia que el liderazgo ético tiene sobre los resultados organizacionales, el cumplimiento de normas y en particular se ha enfatizado en el

desempeño de los trabajadores (Bedi et al., 2016; Ko, et al., 2017; Moore et al., 2019; Naeem et al., 2020; Páez & Salgado, 2016; Treviño & Brown 2014;).

No obstante, aunque los factores asociados y los efectos del proceder ético de directivos, gerentes y supervisores se han examinado en diversos sectores y tipos de organización, aun se requiere ampliar las explicaciones y obtener evidencias sobre las interacciones que esta forma particular de liderar tiene con variables contextuales (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015, Kaptein, 2019), con las percepciones de equidad y justicia que favorecen o restringen su manifestación (Charoensap et al., 2019; Frazier et al., 2010; Koopman, et al., 2019; Xu et al., 2016) y también sobre el impacto y las consecuencias particulares que estas variables puedan llegar a tener sobre la satisfacción con el trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral; todos ellos, factores ampliamente reconocidos como indicadores fundamentales de la función social, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Koonmee et al., 2010; Moghimi et al., 2013; Northhouse, 2016; Randall et al., 2020; Stephen & Dhanapal, 2012).

Esta investigación surgió del interés por identificar las relaciones y el efecto que las omisiones éticas de los administradores tienen sobre las personas, así como por conocer las características ético – morales que los contextos organizacionales tienen sobre el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, factores sobre los cuales se han reportado hallazgos particulares.

Varios estudios señalan relaciones significativas entre aspectos tales como la falta de transparencia gerencial e inequidad laboral con la percepción de condiciones de trabajo inadecuadas (Ahonen et al., 2018; Beddow, 2015; Brown & Mitchell, 2010; Landsbergis et al., 2018; Román, 2017; Toor & Ofori, 2009), los procedimientos injustos hacia los trabajadores con la afectación negativa a la reputación empresarial (McCann & Holt, 2009; Neves & Story, 2015), las prácticas culturales no éticas con ambientes de

trabajo perjudiciales (Giacalone et al., 2016; Montaner, 2018; Padilla et al., 2007), las acciones de sabotaje y el deterioro en relaciones laborales como efecto de la injusticia laboral percibida (Ambrose et al., 2002; Erdem, 2014; Khattak et al., 2018), las conductas inapropiadas de los trabajadores en empresas con características de inequidad y el liderazgo no ético en los lugares de trabajo (Engelbrecht et al., 2017; Littlewood, 2008; Mo & Shi, 2017a), las prácticas despóticas implicadas con asuntos de carácter socio – económico y legal de los colaboradores (De Hoog & Den Hartog, 2008; Hoven & Siegrist, 2013), los efectos negativos de la injusticia organizacional sobre el desempeño, el compromiso con las tareas y la satisfacción con el trabajo (Bilal et al., 2017; Muqadas et al., 2017) y la manifestación de síntomas somáticos y de salud física y mental por la percepción de inequidad organizacional (Dragano et al., 2016; Herr, 2018; Ndjaboué et al., 2012; Spanier et al., 2017).

A partir de los hallazgos expuestos en estos estudios, los cuales muestran que las prácticas moralmente inapropiadas de liderazgo no ético y de inequidad pueden llegar a afectar negativamente tanto las condiciones de trabajo como el bienestar de los trabajadores, la orientación del estudio se encaminó, desde una perspectiva más positiva, a identificar el efecto que pueden llegar a ejercer las prácticas de liderazgo consideradas éticas sobre la calidad de vida en el trabajo y cómo factores organizacionales tales como la equidad y la justicia al interior de las organizaciones pueden llegar a intervenir.

Por lo tanto, el objetivo particular de este estudio se orientó a conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceder ético de quienes los dirigen, coordinan o supervisan y también señalar la responsabilidad que tienen los líderes en los procesos de gestión de la calidad de vida y la equidad en los ambientes de trabajo, en un contexto caracterizado por importantes cambios en las dinámicas laborales, funcionales, de interacción, competitividad y de demanda de valores y estándares éticos (Ahn et al.,

2018; Brito, 2016; Gao & He, 2017; Ghiglione, 2011; Kaptein, 2019; Marta et al., 2013; Randall et al., 2020).

Otro de los aspectos que condujo el interés de esta investigación fue posicionar la perspectiva actual de estudio, porque tradicionalmente el abordaje de los factores éticos, de justicia y de calidad de vida laboral se ha realizado desde perspectivas normativas y prescriptivas concentradas en el “deber ser” del liderazgo y de lo que se espera de los ambientes de trabajo, lo cual ha dejado interrogantes con respecto a “lo que es” el liderazgo ético, cuáles son las características de la justicia en las organizaciones (Banks et al., 2020; Brown & Treviño, 2006; Ciulla, 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015) y cuál es el impacto que estas variables tienen sobre las condiciones de calidad de vida de los trabajadores.

Particularmente y a partir de la apreciación de los trabajadores respecto a la conducta ética de los líderes y/o jefes directos sobre las percepciones de equidad en las dinámicas laborales y sobre la evaluación de la calidad de vida en el trabajo, en este estudio se propuso identificar las características y las relaciones entre estas variables con base en un modelo conceptual, en el que la percepción de liderazgo ético influye sobre la calidad de vida laboral y que esta relación podría estar mediada por el efecto de la justicia organizacional.

En cuanto a la conceptualización y definición de las variables estudiadas, el liderazgo ético se asumió en este estudio como “la manifestación de conducta normativamente adecuada a través de las acciones personales, las relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación de doble vía, el refuerzo y la toma de decisiones” (Brown et al., 2005, p.120). Se trata de una forma de liderar caracterizada por la expresión constante de acciones reconocidas como apropiadas, aceptables y desinteresadas, que pretenden el

bien común y por lo tanto favorecen la afirmación e influencia social del líder. Así mismo, el liderazgo ético implica el ejercicio de generar en los seguidores la adopción de prácticas éticas mediante el diálogo, la motivación y la gestión efectiva de los asuntos éticos en los que participen.

Por su parte, la justicia organizacional se entiende como las percepciones de equidad en las organizaciones y específicamente como las acciones y prácticas organizacionales de legitimidad, transparencia y ecuanimidad percibidas por los trabajadores en una organización (Cropanzano & Ambrose, 2015; Cropanzano & Stein, 2009; Greenberg, 1990; 1993; 1996; 2011; Greenberg & Colquitt, 2005; Yean & Yusof, 2016).

Estas percepciones de equidad están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los empleados en una organización (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007; Omar, 2006) y pueden presentarse de diferentes formas tales como la justicia en la distribución de recursos, la justicia en los procedimientos establecidos para efectuar dichas distribuciones, la justicia de la interacción o trato en las relaciones interpersonales con los trabajadores y la justicia informacional o disponibilidad de la información para el desempeño del trabajo (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2005; Colquitt & Rodell, 2015; Colquitt & Shaw, 2005; Folger & Cropanzano, 2001).

Con respecto al constructo calidad de vida laboral, en este estudio se asumió como la percepción que tienen los individuos sobre la satisfacción de sus necesidades a través recursos, actividades y resultados derivados de la participación en el trabajo para el logro, la realización personal, familiar y social y como medio para preservar la economía y la salud (González et al., 2007; Sirgy, et al., 2001; Patlán-Pérez, 2016). Esta concepción de calidad de vida laboral toma como base el modelo teórico de demandas-control-apoyo

social de Karasek (1989). Desde esta perspectiva, la experiencia de bienestar está asociada a la percepción de equilibrio entre las demandas o cargas impuestas por el trabajo, la motivación o capacidad percibida para afrontarlas y el soporte de parte de los directivos, lo cual implica la valoración de factores individuales, del ambiente de trabajo, de la organización y del entorno social y laboral (Martel & Dupuis, 2006; Segurado & Agulló, 2002; Pio & Lengkong, 2020; Shahbazi et al., 2011).

En cuanto al contexto colombiano, el abordaje sobre las variables estudiadas, ha sido relativamente reciente, con una incipiente representación de estudios principalmente de tipo descriptivo y/o correlacional (v.gr. Contreras et al., 2013; Contreras & Juárez, 2012; García & Forero, 2014; Gómez, 2010; Páez & Salgado, 2016; Peña-Ochoa & Durán, 2016; Rivera, 2020; Rubio, 2018), una condición más que condujo al objetivo de agregar evidencias sobre los fenómenos observados y continuar fortaleciendo la base de conocimientos en el campo de investigación, reconocer las implicaciones prácticas, robustecer las metodologías, poner a prueba instrumentos de evaluación y principalmente aportar a la implementación y mejoramiento de los procesos de administración, dirección y gestión, en la optimización de las condiciones de vida laboral en las organizaciones nacionales, lo cual redundará en su desarrollo, competitividad y perdurabilidad.

El estudio se llevó a cabo con trabajadores del sector de servicios en Colombia, sector reconocido como sobresaliente en la productividad y el crecimiento económico del país (Asociación Nacional de Empresarios [ANDI], 2017; 2019; Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2019; 2020), pero sobre el cual se han dirigido importantes recomendaciones de atención a las condiciones de trabajo, ambientes de equidad laboral y de mejoramiento encaminado al fortalecimiento de acciones del trabajo decente y digno, estabilidad en el empleo y bienestar de los trabajadores (Ministerio del Trabajo de la República de Colombia, 2019; Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019a; 2019b; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016a; 2019; Procuraduría General de la Nación, 2013).

En el primer capítulo de esta tesis se establece el planteamiento del problema de investigación en el cual se señalan los puntos de partida de este estudio y las necesidades identificadas en las organizaciones del sector de los servicios en Colombia. Se declaran los argumentos para considerar la pregunta de investigación y los soportes que dan cuenta de la relevancia del estudio. Se formulan las preguntas generales y específicas que guían la investigación y se establecen los objetivos.

También se exponen los argumentos que justifican llevar a cabo este estudio, señalando los beneficios y el posible impacto esperado a partir de los hallazgos en términos de la conveniencia, el valor teórico, la utilidad metodológica, las implicaciones prácticas, la relevancia social así como el aporte al desarrollo del conocimiento a la línea de investigación “Liderazgo y Comportamiento Organizacional” del grupo de investigación en “Dirección y Gerencia” de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico a partir del cual se establecen las definiciones conceptuales con las que se abordó el estudio, así como los antecedentes de las investigaciones relacionadas a partir de la revisión de la literatura, lo cual permitió identificar los hallazgos de estudios previos en los que se han analizado relaciones entre las variables aquí utilizadas y con las cuales se formularon las respectivas hipótesis del modelo conceptual propuesto. Finalmente se ilustra el modelo con las hipótesis establecidas.

El tercer capítulo está orientado a describir los aspectos del método. Se presentan las características del enfoque o paradigma de investigación, el tipo de estudio planteado y el diseño seleccionado. También se describen las características de la población y los

criterios de selección de la muestra. Asimismo, se expone la caracterización de los instrumentos utilizados para la recopilación de la información sobre los participantes y sobre las variables estudiadas. Además, se describe el procedimiento para la recolección de la información y las técnicas y procesos empleados para el tratamiento y el análisis de los datos.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados del estudio y se lleva a cabo la discusión de los resultados a la luz de los referentes teóricos y de los estudios previos incluidos, haciendo un contraste entre éstos y los resultados obtenidos a partir de las hipótesis planteadas. Se exponen y analizan los principales hallazgos, se ilustra con gráficas, tablas y diagramas que permiten la acotación y resumen de los principales y más relevantes hallazgos. Se presentan los análisis descriptivos de las variables sociodemográficas, organizacionales y de investigación, incluyendo un apartado sobre el análisis de confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados. Posteriormente se presenta el análisis de correlaciones entre las variables estudiadas, la prueba de hipótesis y los análisis elaborados para la validación y ajuste del modelo hipotetizado.

El quinto capítulo da cuenta de las conclusiones. Se señalan los hallazgos más relevantes como resultado de este estudio y se presentan los principales argumentos que sustentan los resultados de la investigación. Finalmente, en el sexto y séptimo capítulos se presentan las recomendaciones y sugerencias para futuros trabajos que contribuyan a los investigadores en el campo de la dirección y la gerencia de organizaciones y se identifican las limitaciones del estudio.

1. Planteamiento del problema de investigación

Si bien el interés de profesionales y académicos sobre la conducta ética y la equidad en los procesos de dirección y gerencia no es reciente, aun es un campo por ampliar, principalmente por la importancia y relevancia que tienen estos factores para el desarrollo, la sostenibilidad y perdurabilidad de las organizaciones.

Al respecto, dentro de la disciplina de la administración, la literatura referida al tema, señala varios autores que comenzaron a ocuparse desde la segunda mitad y hacia finales del siglo pasado, del análisis de los aspectos morales en la toma de decisiones y las competencias éticas (v. gr. Barnard, 1938; Burns, 1979; Ciulla, 1995; Dukerich et al., 1990; Gardner, 1989; Jeannot, 1989; Treviño, 1986; Selznick, 1957; Sergiovanni, 1992; Weber, 1990), de las implicaciones e impacto que tienen las acciones éticas en el ejercicio de la gerencia sobre los negocios y las empresas (v. gr. Enderle, 1987; Werhane et al., 1988), de la pertinencia de la promoción de valores y virtudes en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones y en la administración de recursos (v. gr. Bowie, 1991; Ciulla, 1999; Fairholm, 1991), del significado del comportamiento auténtico y del servicio a los demás como estrategia de liderazgo organizacional (v. gr. Greenleaf, 1977; Terry, 1993), de la ética del carisma y de las capacidades para atraer e influir en la toma de decisiones de los seguidores (v. gr. House et al., 1991; Howell & Avolio, 1992), de los factores motivacionales del comportamiento equitativo y el efecto de la conducta ética de los líderes sobre los resultados organizacionales (v. gr. Kanugo & Mendoca, 1996; Meindl, 1989) y sobre la comprensión de las ventajas éticas en el ejercicio de la administración de las organizaciones y el trabajo (v. gr. Hackman & Oldham, 1976; Pastin, 1988).

A partir de la crisis corporativa de comienzos del siglo XXI, relacionada con escándalos y con repetidos casos de corrupción, opacidad, desigualdad, supervisión abusiva y trabajo precario en diferentes empresas alrededor del mundo, se originó un

crecimiento importante en la investigación sobre estas problemáticas y un evidente interés por proponer aproximaciones, teorías y modelos dirigidos a la comprensión de la ética organizacional, la transparencia, el comportamiento ético de los líderes (v. gr. Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Resick et al., 2013; Yukl et al., 2013), las conceptualizaciones, percepciones y prácticas de equidad y justicia organizacional (v. gr. Colquitt, 2001; Byrne & Cropanzano, 2000; Folger & Cropanzano, 2001; Rupp & Cropanzano, 2002; Blader & Tyler, 2003; Ambrose & Schminke, 2009) y la comprensión, sistematización y promoción de calidad de vida laboral en las organizaciones (v. gr. Robins, 1989; Lau & Bruce, 1998; Lau, 2000; Sirgy et al., 2001; Martel & Dupuis, 2006; González et al., 2007; Van Laar et al., 2007; Edwards et al., 2009; Patlán-Pérez, 2016).

Estos antecedentes, han impulsado y favorecido el fortalecimiento de los factores éticos y de bienestar como aspectos esenciales y prioritarios para el alcance de objetivos y para el desarrollo de las organizaciones en todos los ámbitos y sectores (Brown & Mitchell, 2010; Cropanzano & Stein, 2009; Findlay et al., 2013; Hoch et al., 2018; Marta et al., 2013; Müller & Djuatio, 2011; Ohana, 2014; OIT, 2003; Rai, 2015; Sharma et al., 2019), así como la lucha contra todas las formas de expresión de la precariedad laboral tales como relaciones no formales de trabajo, el deterioro de condiciones laborales, la caída de los salarios por debajo del salario mínimo legal, la prolongación de jornadas, la restricción de acceso al sistema de seguridad social, el irrespeto a los derechos laborales, las prácticas de inequidad y la dirección autoritaria, entre otras (McCann & Holt, 2009; Ministerio de Trabajo de la República de Colombia, 2019; Mora, 2005; Promislo, et al., 2016; Rossman, 2013).

Es tal la importancia que han adquirido estos aspectos que comienzan a resaltarse dentro de la misión, la visión y la estrategia de muchas compañías y a considerarse como

guías para la dirección, la toma de decisiones, la gestión de recursos, la promoción y en general para la acción administrativa en los diversos niveles y procedimientos organizacionales (Bright & Fry, 2013; Cameron & Spreitzer, 2012; Eberlin & Tatum, 2008; Elanain, 2010; Gao & He, 2017; Koonmee, et al., 2010; Mintzberg, 2005; Ruiz et al., 2011; Rubin, et al., 2010; Sharma et al., 2019).

Por otra parte, la estimación en general de los factores ético morales, de equidad y de bienestar, se han identificado como determinantes de resultados organizacionales tales como; la percepción de desempeño, la efectividad y responsabilidad social de la dirección y la gerencia (De Hoog & Den Hartog, 2008; Kia et al., 2019; Ng & Feldman, 2015; Niemeyer & Cavazotte, 2016; Pasricha et al., 2018; Saha et al., 2020; Wu et al., 2015), la motivación hacia el trabajo y el compromiso con la organización (Demirtas & Akdogan, 2015; Karriker & Williams, 2009; Li et al., 2017; Omar et al., 2007), el bienestar y la satisfacción con las condiciones laborales de los trabajadores (Al-Zu, 2010; Chughtai et al., 2015; Kalshoven & Den Hartog, 2013); las actitudes favorables de los empleados hacia el trabajo (Ambrose et al., 2007; Kalshoven et al., 2013), el desempeño laboral en general, el auto mejoramiento y la disminución de la holgazanería social (Brown et al., 2005; Byun et al., 2018; Den Hartog, 2015), la reputación corporativa y el reconocimiento de la ética corporativa (Brown & Treviño, 2006; Neves & Story, 2015; Pelletier & Bligh, 2006), la confianza y la honestidad en la organización (Olkkonen & Lipponen, 2006; Xu, et al., 2016), el aprendizaje, el conocimiento compartido, la creatividad y la innovación (Bavik et al., 2018; Chughtai, 2016; Javed et al., 2018; Ma, 2013; Walumbwa et al., 2017) y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización (Brown & Treviño, 2006; De Cremer et al., 2011; Eisenbeiss et al., 2015; Sharif & Scandura, 2014), entre otras.

Sin embargo, y a pesar de la evidencia sobre las consecuencias favorables y de beneficio que estos factores traen para las organizaciones y sus grupos de interés, los comportamientos no éticos de directivos y gerentes (Consejo Privado de Competitividad, 2017; Foro Económico Mundial, 2017; Krane & Maten, 2016; Liu, 2015; Zona et al., 2013), las percepciones de exclusión, desigualdad e inequidad organizacional (Amarante, 2016; Autor, 2014; Tsounta & Osueke, 2014; Wan & Chan, 2018) y las manifestaciones de insatisfacción asociadas a las condiciones de trabajo (OCDE, 2015; 2019a; OIT, 2018; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2014; 2017), continúan siendo fenómenos recurrentes en muchas empresas alrededor del mundo, lo cual demanda de mayor conocimiento y más específicamente, investigación aplicada, sobre los determinantes e interacciones entre estos.

Así mismo, muchas organizaciones en las cuales los líderes se han comportado de manera no ética, han tenido como resultado impactos negativos tanto para sus propias firmas como para los grupos de interés, que van desde los escándalos corporativos (Chifulumnaya, 2018; Correa et al., 2018; Den Hartog, 2015; Jacobs et al., 2014), hasta los comportamientos de insatisfacción laboral de los empleados, los cuales se han asociado con reducción de la productividad y por lo tanto con pérdidas financieras para las empresas (Beddow, 2015; Bello, 2012; De Cremer et al., 2010; Promislo et al., 2016).

Más allá de estos efectos negativos y daños directos, la proliferación de comportamientos no éticos en una organización, pueden extenderse potencialmente a otras organizaciones del mismo sector e inclusive a conglomerados afectando de manera importante a la sociedad en general (Treviño & Youngblood, 1990; Kacmar et al., 2011; Treviño et al., 2014). Uno de los sectores en los que se ha identificado con mayor incidencia todas estas problemáticas, es el sector de servicios el cual está experimentando en la actualidad un rápido desarrollo en diversificación de procesos, innovación,

ampliación de coberturas, exigencia en calidad y oportunidad, pero principalmente en complejidad (Balchin, 2017; Castiblanco et al., 2017; Petrou & Daskalopoulou, 2013; Popescu & Tachiciu; 2006). Por otra parte, las nuevas formas y características en el trabajo, así como, los cambios sociales, tecnológicos, informáticos, de comunicación y de consumo, están demandando con prioridad ajustes en los estilos de dirección y liderazgo, en las competencias de los trabajadores, en los procesos administrativos y en los ambientes de trabajo, para asegurar la calidad, la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas (ANDI, 2017; Arham, 2014; Avolio et al., 2014; Bonet, 2006; Castiblanco et al., 2017; Chen & Artejo, 2008; Kaptein, 2019; Liao, 2017).

El sector de prestación de servicios comprende una extensa variedad de actividades dirigidas a la satisfacción de necesidades de personas, comunidades y organizaciones y es considerado como uno de los más importantes, crecientes y competitivos dentro de la productividad mundial (Arham, 2014; Castiblanco et al., 2017; Gill & Sharma, 2014; Khanna et al., 2016; López et al., 2017; OIT, 2019; Reyes, 2017).

El sector de servicios es fundamental para la transformación económica de los países en virtud de su capacidad para crear cadenas de valor, generar empleo e ingresos. Además de los efectos directos sobre la productividad, los servicios también juegan un papel fundamental en la producción de bienes en otros sectores; ejemplos de ello son 1) los servicios de tecnología de la información y la comunicación ayudan en la difusión de conocimientos que pueden incrementar la innovación, 2) los servicios financieros son importantes para facilitar la reserva de capital, el fomento del ahorro y la inversión, 3) el transporte y los servicios logísticos son centrales para la movilidad de personas y bienes dentro y entre países, 4) la salud y la educación son indispensables para expandir las capacidades humanas y 5) el comercio es un importante impulsor de emprendimiento y pluralidad (Balchin, 2017; Balchin et al., 2016; Khanna et al., 2016).

En Colombia, según el DANE (2019, 2020), el sector servicios prevalece en la estructura de producción, con una participación del 68% del valor agregado del Producto Interno Bruto (PIB) y un crecimiento alrededor del 5% anual. Indicadores de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) de los últimos seis años muestran, por ejemplo, que en ese periodo se crearon 2.943.000 nuevos empleos de los cuales 2.876.000 fueron en el sector servicios, constituyendo el 97% de los nuevos ocupados, lo cual señala su preponderancia dentro de la dinámica socioeconómica y la tendencia laboral del país.

Adicionalmente, aunque el sector de servicios es el que mayor crecimiento y representatividad tiene dentro del mercado laboral en Colombia, también es el que mayores tasas de rotación e inestabilidad laboral mantiene (Fedesarrollo, 2019; Gualavisi & Oliveri, 2016; OCDE, 2019a; 2019b) y en el que las condiciones de desequilibrio en la contratación, brechas salariales e inequidad laboral aun sobresalen, factores que pueden estar asociados a los procesos de liderazgo, administración del capital humano y manejo de la calidad de vida en el trabajo (Bonet, 2006; Bustamante & Arroyo, 2008; Farné et al., 2011; Mora & Ulloa, 2011; OCDE, 2015; OIT, 2016; Posso, 2010; Procuraduría General de la Nación, 2013; Reyes, 2017; Weller, 2004).

Por lo tanto, ante la realidad de estas organizaciones y al considerar que el papel de los gerentes y su comportamiento ético ejercen un rol crítico al proporcionar un marco ético y moral para los miembros de la organización (Arnold et al., 2019; Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015) y para construir el carácter colectivo y de bienestar (Giacalone et al., 2016; Teimouri et al., 2018; Wright & Goodstein 2007), se propone con este estudio, comprobar los efectos positivos del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores y sobre la percepción de justicia organizacional, tal como lo han sugerido Brown et al. (2005), Demirtas (2015) y De Hoog y Den Hartog (2008).

Así mismo, se plantea que los efectos del liderazgo ético sobre el bienestar y la percepción de calidad de vida pueden depender de factores de equidad organizacional, tal como lo presentan Kalshoven y Den Hartog (2013), Wang et al. (2017), y Yukl (2013), por lo que se propone establecer el rol de mediación de la justicia organizacional en la relación propuesta entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral en las organizaciones del sector servicios estudiadas.

En resumen, se examinará si el comportamiento de liderazgo ético influye en la calidad de vida laboral de los trabajadores, proponiendo que la justicia organizacional puede constituir un mecanismo de mediación en esta relación. En otras palabras, se propone que el comportamiento de liderazgo ético promueve la justicia organizacional, lo que a su vez promueve su percepción favorable de calidad de vida laboral.

1.1. Pregunta general

¿Es el liderazgo ético una variable predictora de la calidad de vida laboral y su efecto está mediado por la justicia organizacional en organizaciones del sector servicios en Colombia?

1.2. Preguntas específicas

¿El liderazgo ético tiene efecto directo y positivo sobre la calidad de vida laboral en organizaciones del sector servicios en Colombia?

¿El liderazgo ético tiene efecto directo y positivo sobre la justicia organizacional en organizaciones del sector servicios en Colombia?

¿La justicia organizacional tiene efecto directo y positivo sobre la calidad de vida laboral en organizaciones del sector servicios en Colombia?

1.3. Objetivo general

Determinar si el liderazgo ético predice la calidad de vida laboral de los trabajadores del sector servicios en Colombia y verificar si la justicia organizacional ejerce un rol mediador entre estas variables.

1.4. Objetivos específicos

- Analizar si el liderazgo ético tiene efecto directo y positivo sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores de las empresas del sector servicios.
- Comprobar si el liderazgo ético tiene efecto directo y positivo sobre la justicia organizacional de los trabajadores de las empresas del sector servicios.
- Evaluar si la justicia organizacional tiene un efecto directo y positivo sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores de las empresas del sector servicios.
- Determinar si la justicia organizacional media la relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral de los trabajadores de las empresas del sector servicios.

1.5. Justificación

El alcance de los objetivos permitirá explicar la relación del liderazgo ético con la percepción que se tiene de la equidad organizacional y la satisfacción en el trabajo en términos de calidad de vida, relaciones que no han sido analizadas de manera conjunta previamente. Así mismo, se observará si la justicia organizacional tiene algún efecto sobre la relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida de los trabajadores, es decir se demostrará el rol de la justicia organizacional en la secuencia causal de relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida de los trabajadores. Esto contribuirá a mejorar la

comprensión de los efectos organizacionales del liderazgo ético y de la calidad de vida en el trabajo.

Evidenciar las relaciones entre estas variables y comprobar su validez predictiva aportará a la discusión sobre la validez de los constructos y los modelos empleados, así como a las posteriores aplicaciones prácticas en el campo de la administración. Por una parte, los hallazgos permitirán explicar si la calidad de vida laboral está en función del liderazgo ético independientemente de la justicia organizacional o si el liderazgo ético y la variable contextual de justicia organizacional puede llegar a determinar mayor efecto en calidad de vida de los trabajadores.

Estos resultados permitirán a los encargados de la administración, la dirección y la gerencia en las empresas del sector servicios en Colombia, sector y país en el que no se han identificado estudios previos, contar con lineamientos fundamentales de intervención sobre los aspectos relacionados con las variables estudiadas, a fin de optimizar las condiciones que beneficien la vida de los trabajadores del sector.

1.5.1. Conveniencia

La presente investigación se justifica por su valor teórico, utilidad metodológica, implicaciones prácticas, relevancia social y coherencia con los objetivos de la línea de investigación Liderazgo y Comportamiento Organizacional de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

1.5.2. Valor teórico

Aunque los efectos del liderazgo ético sobre múltiples variables de resultado han sido abordados en varias investigaciones, con los hallazgos de este estudio se ampliará el soporte teórico, aún insuficiente, sobre la relación entre las características de este tipo de

liderazgo y las variables de justicia propias del contexto organizacional, las cuales pueden llegar a extender su efecto sobre la calidad de vida laboral, factor reconocido como un importante indicador de desarrollo organizacional.

Con los resultados de este estudio, también se pretende aportar evidencias para la consolidación o cuestionamiento de las teorías y modelos adoptados y proveer mayor soporte empírico para explicar la función ético moral del liderazgo en las organizaciones. Así mismo, demostrar el efecto de la justicia organizacional tal como lo propone el modelo de Colquitt (2001), sobre la variable calidad de vida laboral; evaluadas en todas las dimensiones, porque que tradicionalmente se han evaluado con dimensiones parcialmente, en el caso de la justicia organizacional, o focalizadas en los conceptos generales de bienestar en el trabajo, en el caso de la calidad de vida laboral.

Además, a partir de los resultados se hará posible considerar la extrapolación a organizaciones del sector evaluado por considerar que las características propias del mismo tienden a homogeneizarse o estandarizarse a nivel global. Por otra parte, se ampliará la posibilidad de continuar proponiendo hipótesis, sobre todo en el papel que juegan terceras variables en la interacción entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral.

El estudio también aportará en la vía de continuar explorando el análisis de los aspectos de equidad, inclusión, responsabilidad, bienestar y en general del desarrollo moral en los procesos de dirección y gestión. Finalmente se espera obtener conocimiento particular en un sector económico y en Colombia especialmente para comparar con los hallazgos en otros sectores económicos y en otros países y culturas.

1.5.3. Utilidad metodológica

Se propone un modelo que representa al liderazgo ético como agente de desarrollo moral y conducta ética en las organizaciones, el cual tiene efecto sobre la calidad de vida percibida por los trabajadores. Además, se sugiere la justicia en la organización como un mecanismo de mediación fundamental en el vínculo entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral.

Por otra parte, en este estudio se usaron las adaptaciones para Colombia de los Cuestionarios de Liderazgo Ético (Brown et al, 2005) y de Justicia Organizacional (Colquitt, 2001), realizadas por Páez y Salgado (2016) y García y Forero (2014) respectivamente, lo que permitió continuar aportando a los indicadores de confiabilidad y validez de estos instrumentos. También, se verificó la importancia de las terceras variables en este caso la justicia organizacional como aspecto contextual que favorece el comportamiento ético y la calidad de vida laboral en las organizaciones y empresas del sector de servicios en Colombia.

1.5.4. Implicaciones prácticas

Se propone que, en el desarrollo de procesos de dirección y gerencia, el liderazgo ético puede ser un factor determinante de calidad de vida laboral dentro de las organizaciones, y específicamente, a través de la percepción de un ambiente justo, lo cual, al demostrarse, permitirá guiar recomendaciones dentro de las funciones de talento y recursos humanos en las organizaciones, tales como la selección y evaluación de supervisores, ejecutivos y directivos con énfasis en las características del comportamiento y en las competencias éticas.

Así mismo los hallazgos proveen de elementos para incluir en las actividades y programas de formación y capacitación de líderes. Por otra parte, demostrar el efecto de

la justicia sobre el bienestar y la calidad de vida laboral, conducirá a deliberar sobre las acciones justas de quienes gestionan organizaciones y a involucrar el fomento de la equidad dentro de los procesos de administrativos de asignación salarial, programas de incentivos, planes de carrera, relaciones institucionales y comunicación organizacional. Finalmente, la aplicación práctica de los hallazgos podrá favorecer a las organizaciones en el diseño de políticas, manuales, formulación de principios y códigos éticos, así como recomendaciones en salud, bienestar y protección de los trabajadores del sector de servicios en Colombia.

1.5.5. Relevancia social

Como se ha mencionado, la demanda de un comportamiento moral, ético y equitativo en todos los procesos organizacionales ha fomentado el desarrollo y la evolución de la ética organizacional para guiar las decisiones empresariales en beneficio de todos los involucrados. La ética en las organizaciones tiene que ver con la sostenibilidad, la responsabilidad social, el cumplimiento y los derechos de los trabajadores a quienes se les debe favorecer la construcción de un proyecto de vida personal a través del trabajo, un trabajo que no puede perder la capacidad creativa del trabajador ni ser sofocado por el despotismo en los lugares de producción, un trabajo en el que se garantizan de manera razonable los beneficios de trabajar, así como de un mercado laboral regulado en modo tal que le permita disponer de adecuadas condiciones de empleo, representación y bienestar (Baylos, 2011; Romagnoli, 2018).

Por lo tanto, el estudio tiene importancia en la intención de contribuir con la mitigación de problemas sociales - organizacionales y hacer recomendaciones de implementación de estrategias efectivas de liderazgo y de optimización de los ambientes laborales en los que se desplieguen condiciones de trabajo digno y se apunte al desarrollo

del trabajo decente, el cual involucra oportunidades de productividad, reconocimiento, ingreso merecido, fomento de los derechos fundamentales en el trabajo, protección social y fomento de ambientes de trabajo con claridad en los procedimientos, las relaciones sociales y el acceso a la información (Ministerio del Trabajo de la República de Colombia, 2019; OIT, 1999; 2016) y en que priman la igualdad de oportunidad y trato para las mujeres y los hombres, la seguridad en el lugar de trabajo, la protección social, las oportunidades de crecimiento personal y la integración a la sociedad, con libertad (OIT, 2016; 2018).

1.5.6. Relación con los intereses de investigación del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

La presente investigación se inscribe y mantiene coherencia dentro de los objetivos de la línea de investigación “Liderazgo y Comportamiento Organizacional” de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en la cual, desde una perspectiva interdisciplinar, se dirige al estudio y aplicación de conocimientos sobre la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones, así como al análisis de las interacciones entre el liderazgo y la conducta de individuos y grupos. Se sustenta en teorías, modelos, métodos y principios con evidencia científica, que busca responder a las problemáticas fundamentales para la dirección y la gestión de las organizaciones (Universidad del Rosario - Escuela de Administración, 2015).

Por otra parte, dentro de la tradición, intereses y productos de investigación en la Línea se identifica una importante orientación hacia la descripción, explicación y comprensión de los aspectos del desarrollo humano, individual, social y cultural que inciden sobre los resultados organizacionales con énfasis en el bienestar, la calidad de

vida, la satisfacción laboral y la responsabilidad empresarial (Universidad del Rosario – Escuela de Administración, 2016), aspectos con los cuales el presente proyecto se encuentra involucrado.

2. Marco teórico

2.1. El estudio del liderazgo ético

Durante los últimos años y a partir de los varios escándalos de transgresión ética empresarial en varias organizaciones alrededor del mundo, el concepto de liderazgo ético ha ganado importancia dentro del campo de análisis de las organizaciones, con el objetivo de examinar sus antecedentes, relaciones e impactos (Brown & Trevino 2006; Chifulumnanya, 2018; Den Hartog, 2015; Kaptein, 2019; Ko et al., 2017; Ng & Feldman, 2015; Stouten et al., 2012; Walumbwa et al., 2017).

Así mismo, la importancia del concepto se ha incrementado debido a los hallazgos de muchos estudios en los que se ha demostrado que esta forma de liderazgo se relaciona, entre otros, con resultados importantes sobre las actitudes y los comportamientos positivos de los seguidores (Avey et al., 2011; Bedi et al., 2016; Brown et al., 2005; Dadhich & Bhal, 2008; Demirtas, 2015; Li & Bao, 2020), las percepciones de satisfacción, bienestar y compromiso laboral (Çelik, et al., 2015; Demirtas & Akdogan; 2015; Kalshoven & Den Hartog, 2013; Shafique, et al, 2018; Teimouri et al., 2018), la confianza con los directivos y supervisores (De Hoogh & Den Hartog; 2008), las conductas de ciudadanía e identificación organizacional (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Gao & He, 2017; Kacmar et al., 2011; Mayer et al., 2009; Mo & Shi, 2017a; Wang & Sung; 2016), el rendimiento, la efectividad y la dedicación laboral (Bello, 2012; Bouckennooghe et al., 2014, Engelbrecht et al., 2017; Kalshoven & Den Hartog; 2009; Walumbwa, et al., 2011), la resolución de conflictos (Babalola et al., 2018) y la reducción de comportamientos negativos organizaciones y lealtad al supervisor y a la organización (Eisenbeiss et al., 2015; Mo & Shi, 2017b; Wang et al., 2017), la reputación organizacional (Neves & Story, 2015), y el aprendizaje organizacional (Walumbwa et al., 2017).

Tomada en conjunto, la acumulación de investigaciones sugiere que los efectos positivos del liderazgo ético pueden extenderse más allá del dominio de los resultados éticos y generar favorabilidad al contexto relacional equitativo y positivo, que redundará en la confianza de los colaboradores, la responsabilidad social, la reducción de conductas no éticas y el reconocimiento de condiciones de vida laboral positivas (Eisenbeiss, et al., 2015; Gao & He, 2017; Ng & Feldman, 2015; Pasricha et al., 2018; Saha et al., 2020; Tourigny et al., 2019; Treviño & Brown, 2014).

Definido por Brown et al. (2005), como "la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones" (p.120), el liderazgo ético implica la percepción que los seguidores tienen del líder en dos dimensiones: como persona moral y como gerente moral (Treviño et al., 2003; Treviño et al., 2000).

Como persona moral, quienes ejercen liderazgo ético se ajustan a un código de integridad moral en su vida personal y profesional y también procuran o promueven la confianza de los colaboradores (McCann & Holt 2009, Mo & Shi, 2017b). También, influyen en el pensamiento moral de los empleados o colaboradores de nivel inferior al demostrar los valores morales y el comportamiento en el lugar de trabajo (Mayer et al., 2009; Mayer et al., 2012).

Por su parte, como gerentes morales, los líderes crean códigos de comportamiento para los demás y logran desarrollar apropiadas habilidades gerenciales para dirigir la atención de los empleados hacia consideraciones éticas e infundir a los empleados principios que guíen las acciones éticas (Kalshoven & Den Hartog, 2009; Mo & Shi, 2017b; Trevino et al., 2000, Toor & Ofori, 2009).

Específicamente, el liderazgo ético implica proporcionar participación en la toma de decisiones, mostrando preocupación por el bienestar de los subordinados y construcción de relaciones basadas en la confianza con los seguidores (Brown & Treviño, 2006). Además, los empleados por lo general tienden a imitar ejemplos de roles confiables, ya que los identifican como modelos de comportamiento apropiado (Mayer, et al., 2012). Los líderes éticos valoran la igualdad, la integridad y la orientación de las personas (Eisenbeiss, 2015; Kalshoven et al., 2011), por lo tanto, es más probable que los empleados que trabajan con un líder íntegro vayan más allá del deber, asuman compromisos morales, participación ética y sean voceros del desarrollo moral en las organizaciones (Bolino & Turnley, 2003; Kim & Brymer, 2011; Lee, et al., 2017) y desarrollen una identificación más sólida con el líder directo y con la organización (Neubert et al., 2009; Walumbwa et al., 2011). Por el contrario, los empleados bajo la supervisión de un líder poco ético pueden participar menos activamente en la organización y pueden expresar conductas moralmente cuestionables o incluso inmorales (Brown & Mitchell, 2010; Treviño, 2014).

Brown et al. (2005) conceptualizaron el modelo y la propuesta de evaluación del liderazgo ético soportados en la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1986) especialmente centrados en el concepto de modelamiento (el líder como modelo), el cual dio la base para entender el proceso de influencia del liderazgo ético. Los líderes éticos establecen estándares de conducta ética y castigan la conducta de los seguidores cuando esos estándares son transgredidos (Treviño et al., 2000, Treviño et al., 2003), modelan la conducta ética y son vistos como dignos de confianza y equidad (Stouten et al., 2012).

Así mismo, los líderes éticos fomentan el clima de equipo, que se caracteriza por la confianza mutua, la preocupación y el respeto, así como la aceptación de las diferencias entre las personas (Eisenbeiss, 2015; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Más

recientemente se ha identificado que el liderazgo ético, tiene relación con importantes variables de resultado (Xu, et al., 2016), tales como la satisfacción laboral (Chughtai, et al. 2015; Ogunfowora, 2014; Okan & Akyuz, 2015; Tanner et al., 2010), el desempeño general de los empleados (Bouckennooghe et al., 2014; Kia et al., 2019; Tanner, et al., 2010; Walumbwa, et al., 2011), los comportamientos ciudadanos y éticos (Aloustani, et al., 2020; Ogunfowora, 2014; Mo & Shi, 2017b; Rabie & Malek, 2020), la motivación al trabajo (Yilmaz et al., 2020), la creatividad y el comportamiento innovador (Javed et al., 2018; Shafique et al., 2020; Yidong & Xinxin, 2013), entre otros.

Por otra parte, sobre el ejercicio no ético del liderazgo; cuando el comportamiento sistemático y repetido por un líder transgrede los intereses legítimos de la organización, socavando los objetivos, las tareas, los recursos y la efectividad, cuando actúan sin integridad usando la intimidación y el poder y autoridad opresivamente (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2007; Hornstein, 1996; Lipman-Blumen, 2005), se ha señalado, afecta la reputación de las áreas de dirección y gerencia (Hochwarter et al., 2007), la confianza y la cooperación intra e inter organizacional (Brown et al, 2005; Chen et al., 2014; Dadhich & Bhal, 2008; Liang et al., 2007), el bienestar de los trabajadores, la productividad y la competitividad, así como la percepción social de las comunidades y de todas las personas y grupos involucrados (De Gramont, 2017; Den Hartog, 2015; Lawton & Páez, 2015; Liu et al., 2010; Manz et al., 2008; Mayer et al., 2012; Melé, 2010; Ng & Feldman, 2015; Orlitzky et al., 2003; Páez & Salgado, 2016; Rayner et al., 2002), y como lo manifiestan Fangjun et al. (2018), las conductas poco éticas en la administración causan daños graves a las organizaciones, por lo tanto, es fundamental continuar en la comprensión de los mecanismos de ocurrencia y los antecedentes del liderazgo ético y entender las connotaciones éticas del liderazgo a partir del liderazgo ético percibido desde la perspectiva de los colaboradores.

2.2. El estudio de la calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es un concepto que en general se ha utilizado para describir la experiencia de bienestar que tienen las personas en el trabajo, referida al nivel de satisfacción, motivación, compromiso y apoyo percibidos (Easton & Van Laar, 2018; Balaji, 2013; Brousseau et al., 2019).

En los últimos años, la calidad de vida laboral se ha venido considerando como un indicador de logro de objetivos organizacionales y se viene constituyendo como una dimensión valiosa de la sostenibilidad, la reputación, la atracción y la retención de talento humano en las organizaciones (Brousseau et al., 2019; Sojka, 2014; Srivastava & Kanpur, 2014). Así mismo, se señala como un factor de mantenimiento y desarrollo del capital humano, la efectividad, la productividad y la competitividad (Arguelles et al., 2014; Easton & Van Laar, 2018; Martín, et al., 2008; Warren et al., 2007).

Por lo tanto, al ser un elemento determinante de los resultados organizacionales y un indicador de la experiencia general de la vida de las personas en el trabajo (Gómez, 2010; Jaiswal & Mahila, 2014; Van Laar et al., 2007), es muy importante comprender y entender los factores que la establecen, así como las relaciones con otras variables, entre las cuales se encuentran; el ejercicio del liderazgo, como promotor de bienestar y la equidad organizacional, como factor que ayuda a entender la relación entre el liderazgo y la calidad de vida y también como factor que facilita o promueve el bienestar en el trabajo.

De acuerdo con Easton y Van Laar (2018); Elton Mayo e Irving Bluestone fueron los primeros en proponer el término “calidad de vida laboral”; Mayo en los reportes de los estudios sobre el efecto del medio ambiente físico en el desempeño de los trabajadores, adelantados entre 1923 y 1929 y Bluestone en la propuesta de desarrollo de

programas de mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la productividad, llevados a cabo en los años 60 en Estados Unidos.

Posteriormente en los años 70 y a partir de la creación de Concilio Internacional para la Calidad de Vida Laboral, se comenzó el desarrollo amplio de propuestas y definiciones, las cuales han evolucionado desde el énfasis en los aspectos físicos del lugar de trabajo, pasando por las que centran la atención en el bienestar psicológico individual, hasta los conceptos más extensos de felicidad y satisfacción con la vida (Balaji, 2013; Easton & Van Laar, 2018).

En consecuencia, son bastantes las definiciones y conceptualizaciones. En una de las primeras definiciones, Hackman y Oldham (1974;1976), sugirieron que las necesidades de desarrollo, la variedad de habilidades, la importancia y la identidad con la tarea, la autonomía y la retroalimentación deberían utilizarse en la conceptualización de calidad de vida laboral y debían abordarse como indicadores. Por su parte Taylor et al. (1979), propusieron que los factores laborales extrínsecos de los salarios, las horas y las condiciones físicas de trabajo y los aspectos intrínsecos de la naturaleza del trabajo deberían ser los componentes esenciales para su definición.

De otro lado, Warr et al. (1979) identificaron la participación laboral, la motivación intrínseca, la necesidad de orden, las características percibidas del trabajo, la satisfacción laboral, la satisfacción con la vida, la felicidad y la ansiedad autocalificada como factores clave.

Más tarde, Mirvis y Lawler (1984), Cunningham y Eberle (1990), y Baba y Jamal (1991) estuvieron entre los que contribuyeron a la creciente lista de posibles sub-factores, incluyendo, por ejemplo, la igualdad de oportunidades de empleo, el sistema administrativo, el rol en el trabajo, la ambigüedad y las intenciones de cambio. Katzell (1983), por su parte, enfatizó en la importancia de la capacitación, la supervisión, el

enriquecimiento laboral, el pago equitativo, los horarios de trabajo flexibles y los sistemas sociotécnicos integrados, añadiendo más elementos y ampliando los factores para la definición.

A pesar de estas listas de elementos y factores, y de las múltiples propuestas para su conceptualización y definición, Sirgy (2012), señaló con intención de integrar en una definición específica las múltiples aproximaciones, que en general la calidad de vida laboral se puede asumir como la percepción que tienen los individuos sobre la satisfacción de necesidades a través del trabajo.

Más recientemente, se ha venido tomando como la satisfacción del trabajador con una variedad de necesidades a través de recursos, actividades y resultados derivados de la participación en los contextos de trabajo, lo que implica la valoración de factores individuales, del ambiente de trabajo, de la organización y del entorno socio laboral (Brousseau, 2019; Fatma et al., 2016; Segurado & Agulló, 2002; Vinopal, 2012), lo cual incluye elementos como el significado del trabajo (Cooper, 2009; Wrzeniewski, 2003), las respuestas afectivas al ambiente de trabajo (Battal & Toufik, 2018; Judge et al., 2008), las experiencias laborales favorables y desfavorables (Staats et al., 1995), las necesidades de satisfacción en el trabajo (Efraty et al., 1991) y la satisfacción con los aspectos en general de la vida laboral (Hart 1994).

La calidad de vida laboral se convirtió así en una dimensión valiosa en sí misma y en un objetivo de intervención de las organizaciones por ser una garantía del mantenimiento del capital humano, y por haber demostrado su incidencia sobre los resultados del trabajo.

Por otra parte, dentro de los modelos más consistentes estimados para la evaluación de la calidad de vida laboral se señalan principalmente, el modelo de esfuerzo-recompensa y el modelo de demandas-control. El primero postula que una alteración en

el balance entre los costos y las recompensas en el ámbito laboral afecta la sensación de bienestar del trabajador, mientras que en el modelo de demandas-control se considera que en situaciones laborales caracterizadas por un escaso control y unas altas demandas se relacionan con incomodidad laboral (Martín et al., 2008).

Además, se resalta la influencia de las características del ámbito laboral como los perfiles o requerimientos del trabajo y la posición respecto a la toma de decisiones dentro de la organización con la capacidad para afrontar el estrés laboral.

Bajo este modelo de demandas-control, propuesto por Karasek (1989), la percepción de la satisfacción laboral es la medida de la calidad de vida en el trabajo y se define como la experiencia de bienestar asociada a una percepción de equilibrio entre las demandas impuestas por el trabajo y la capacidad percibida para afrontarlas.

Basado en el modelo teórico demandas-control-apoyo social de Karasek (1989), Cabezas (2000) y Martín et al., (2008), propusieron tres dimensiones que constituyen la calidad de vida; a) Cargas en el trabajo o demandas en el trabajo que involucra la percepción que el trabajador tiene de las demandas del puesto de trabajo, incluyendo los indicadores de la cantidad de trabajo, las prisas y molestias, la presión recibida por la cantidad de trabajo o para mantener la calidad de la tarea. Así mismo, los conflictos con otras personas en el trabajo, la falta de tiempo para la vida personal, la incomodidad física en el trabajo, la carga de responsabilidad y las interrupciones molestas. b) Motivación intrínseca: a la motivación personal, debida a factores internos que determinan la necesidad y, por tanto, la conducta motivada dirigida a la satisfacción. Aquí se consideran; el tipo de trabajo que se realiza, la motivación que se experimenta, la exigencia de formación, el apoyo familiar y el interés por ser creativo. También se incluyen, la capacitación que se recibe y el apoyo del equipo. c) Apoyo directivo: que se refiere al soporte emocional brindado por los directivos a los trabajadores. Se consideran

aquí: la posibilidad de expresar lo que se siente y se necesita, la satisfacción con el sueldo, el reconocimiento del esfuerzo, la oportunidad de ser promocionado, el apoyo de los jefes o adjuntos y compañeros. Asimismo, se incluye la recepción de la información de los resultados del trabajo, la autonomía o libertad de decisión, la variedad de trabajo y la posibilidad de ser creativo (Martin et al., 2008).

Centrándose en las consecuencias, la investigación en el campo comenzó demostrando que la calidad de la vida laboral tiene una influencia positiva en la satisfacción de dominios de vida no laborales (Danna & Griffin 1999), así como con la satisfacción con la vida en general (Andrews & Withey 1976; Rice et al. 1980; Sirgy et al. 2001) y con resultados organizacionales tales como los comportamientos voluntarios y de ciudadanía (v. gr. Warr et al., 2000), la satisfacción del cliente (v. gr. Lau & May 1998), la baja rotación y disminución del ausentismo (v. gr. Farrell & Stamm 1988; Griffeth & Hom et al. 1995), entre otros.

Por otra parte, la investigación ha identificado varios factores que afectan la calidad de la vida laboral. Por ejemplo, se ha demostrado que la calidad de la vida laboral es alta cuando los empleados están satisfechos con el ambiente en el lugar de trabajo y con la exigencia laboral (Fatma et al., 2016; Lee et al., 2015; Sirgy et al., 2001; Sukma et al., 2016), no experimentan conflicto de roles (Brown, 2015; Greenhaus & Beutell, 1985; Zhao et al., 2016), cuando tienen recursos de trabajo apropiados y perciben apoyo del supervisor (Jayaratne 1993; Nahum-Shani et al., 2014; Sirgy et al., 2001).

En adición, la calidad de vida laboral es alta cuando los empleados participan en su trabajo (Batra, 2016; Stairs & Gaplin 2010) tienen amplias oportunidades para utilizar sus habilidades (Campion & McClelland 1993; Lee et al., 2015) y están intrínsecamente motivados para hacer su trabajo (Baleghizadeh & Gordani, 2012; Rajput et al., 2015). Se

ha observado también, que la calidad de la vida laboral es más alta entre los gerentes en pequeñas empresas que gerentes en grandes empresas (Singhapakdi et al., 2010).

Más recientemente, la calidad de vida laboral se ha empezado a identificar relacionada positivamente con compromiso organizacional (v. gr. El Badawy et al., 2018; Koonmee et al., 2010; Lee et al., 2017; Nanjundeswaraswamy, 2015), actitudes y conductas de los empleados tales como la identificación organizacional, el compromiso, el bienestar físico general, así como al desempeño laboral, el rendimiento y la seguridad y salud laboral (Al-Qutop & Harrim, 2011; Huang et al., 2007; Kasraie et al., 2014; Koonmee et al., 2010; Ray et al., 2017; Sundaray et al., 2013).

En cuanto a la percepción de bajos niveles de calidad de vida laboral, se ha encontrado asociada a ausentismo por enfermedad laboral, burnout y estrés (Akar; 2018; Faragher et al., 2005; Tasho et al., 2005), conflictos interpersonales y en la relación vida familiar – trabajo (Bruck et al., 2002; Stoetzer et al., 2009; Torres, 2017), reacciones emocionales negativas y comportamientos contra productivos (Smoktunowicz et al., 2015; Spector, 2002; Suyasa, 2017), altas tasas de rotación (Huang et al., 2007; Oxenburgh & Marlow, 2005) y disminución en el contenido y significado del trabajo (Akar, 2018; Erdem, 2014; Torres, 2017).

2.3. El estudio de la justicia organizacional

El estudio de la justicia se ha venido consolidando como tema central de investigación dentro de una variedad de disciplinas, incluyendo la economía, la psicología, el derecho y las ciencias de la dirección (Cropanzano & Ambrose, 2015; Dulebohn et al., 2009; Swalhi et al., 2017).

La justicia se refiere a la idea de que una acción o decisión es moralmente correcta y a un principio moral que conlleva a conceder a cada uno lo que le pertenece o

corresponde (Real Academia Española, 2014). Por lo general, las personas están naturalmente atentas a la justicia en las experiencias, eventos y situaciones de la vida cotidiana, en una variedad de contextos, lo cual incide en sus percepciones, motivaciones y actitudes (Colquitt et al., 2013; Colquitt & Rodell, 2015; Tabibnia et al., 2008).

La justicia, como valor humano, busca poner en práctica la igualdad de oportunidades respetando las características individuales y permite decidir a quién le pertenece cada cosa por derecho. Además, la justicia se caracteriza por la imparcialidad y el reconocimiento sobre el derecho de cada ser humano, por ello, se utiliza la equivalencia para ser iguales y para lo que es pertinente tener una idea fundamental de la sociedad como un sistema equitativo de cooperación social (Rawls, 1997; 2003). Este sentido de justicia expresa que los miembros de una sociedad bien ordenada son personas morales, que tienen sentido de justicia y una concepción de su bien.

Por lo tanto, para determinar si una sociedad es justa o injusta se debe atender indiscutiblemente al criterio posicional de los derechos: si se encuentran en una misma base, entonces estamos en presencia de una sociedad justa; si están distribuidos, esto es, que se le otorguen mayores beneficios a algún individuo por encima de otro, se trata de una sociedad injusta (Rawls, 2003). Este planteamiento muestra que, ante las desigualdades económicas y sociales benefician a los menos aventajados para que se cumplan condiciones de equidad y minimizar cualquier perjuicio (Echeverry & Jaramillo, 2006).

Por lo tanto, justicia es sinónimo de igualdad, equidad y equilibrio impartidos a varios individuos (Folger & Cropanzano, 2001), y con el fin de que los procedimientos sean percibidos de manera justa, deberán ser consistentes, tener sentido ético, ser exactos, corregibles y representar por igual a todas las partes involucradas. La justicia es entonces un factor de desarrollo (Bos, 2001; Mladinic & Isla, 2002; Yean & Yusof, 2016) y se

considera como un valor fundamental y una virtud dentro de la dinámica de las organizaciones (Rawls 1997).

La equidad suele ser de interés central para las organizaciones porque las implicaciones que tienen las percepciones de los involucrados pueden afectarlas de manera importante. En la dimensión de las relaciones con los trabajadores, la justicia en las organizaciones puede incluir cuestiones concernientes a las percepciones de retribución, procedimientos, información y oportunidades de desarrollo de personal (Ghosh et al., 2017).

La justicia percibida por los trabajadores está fuertemente relacionada con suposiciones éticas sobre cómo los seres humanos deben ser tratados en el lugar de trabajo (Xu et al. 2016; Yean & Yusof, 2016), así que cuando los procesos que involucran la equidad en una organización no tienen los resultados esperados por los empleados, la percepción puede comprometer negativamente a la organización y también a quienes la administran (Folger et al., 1983; Pan et al., 2017; Shkoler & Tziner, 2017).

El concepto de justicia organizacional se deriva de la Teoría de la Equidad (Adams, 1963, 1965), en la cual se postula que los juicios de equidad e inequidad se derivan de las comparaciones entre uno mismo y los demás en función de los insumos y los resultados. Las entradas se refieren a lo que una persona percibe como contribución (por ejemplo, conocimiento y esfuerzo) mientras que los resultados son lo que una persona recibe en una relación de intercambio (por ejemplo, pago y reconocimiento). Los puntos de comparación con respecto a los cuales se juzgan estos insumos y resultados pueden ser internos (él mismo en un momento anterior) o externos (otros individuos) (Barsky & Kaplan, 2007; Colquitt & Rodell, 2015).

Los primeros estudios sobre la justicia en los ambientes organizacionales se centraron en los antecedentes y consecuencias de dos tipos de percepciones subjetivas; la

equidad en la distribución de rendimientos financieros y la equidad en los procedimientos usados para determinar la asignación de comisiones por producción. Tales formas de justicia comenzaron a denominarse justicia distributiva (Adams, 1965; Deutsch, 1975; 1985; Homans, 1961; Leventhal, 1976) y justicia procedimental (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980; Thibaut & Walker, 1975), constructos conceptuales a partir de los cuales se desarrolló el interés por ampliar la visión de lo justo más allá de los aspectos exclusivamente económicos y de retribución.

La primera propuesta para considerar la justicia organizacional desde esta perspectiva fue la Greenberg (1987), quien introdujo el concepto de justicia organizacional con respecto a cómo un empleado juzga el comportamiento de la organización y las actitudes y comportamientos resultantes del empleado.

Esta conceptualización se centró en la justicia, no como debería ser, sino como es percibida y reportada por los individuos (Gilliland, 2008; Greenberg et al., 1991; Rupp et al., 2006; Yean & Yusof, 2016). En este sentido, el conocimiento de los asuntos de la justicia involucra una comprensión de lo que las personas perciben como justo al interior de las organizaciones en las que trabajan. Esta orientación descriptiva ha sido de gran interés para los científicos de muchas disciplinas y con la cual se ha dirigido la investigación durante los últimos años, en el interés por teorizar y elaborar aplicaciones prácticas de manera importante (Cohen, 1986; Colquitt et al., 2013; Cropanzano & Ambrose, 2015).

Sin embargo, si bien el constructo ha permitido identificar relaciones importantes, es evidente que la investigación sobre el tema se ha adelantado con diferentes modelos y dimensiones. Inicialmente, los modelos de investigación se centraron en la estructura de la justicia distributiva, que describe la equidad de los resultados que cada empleado recibe, especialmente el grado en el que los beneficios producto del trabajo son asignados

equitativamente (Adams, 1963; 1965), más adelante, a mediados de los años setenta, algunos investigadores avanzaron teniendo en cuenta la justicia procedimental y los determinantes que reflejan la percepción de imparcialidad de los procesos en la toma de decisiones y el grado en que estos son coherentes, precisos y éticos (Leventhal, 1980). Posteriormente, se agregó el factor de justicia de interacción, descrito como el tratamiento que la gente recibe y de cómo se promulgan o difunden los procedimientos (Bies & Moag, 1986).

Es así como, con el incremento en el interés por el fenómeno de la justicia organizacional, surgieron paulatinamente varias perspectivas teóricas para estudiarlo. Tales enfoques asumieron diferentes formas de conceptualizarla y presentarla; con énfasis en el proceso (Thibaut & Walker, 1975), el enfoque de coherencia (Leventhal, 1980) o el centrado en los aspectos interpersonales (De Cremer, 2005; Bies & Moag, 1986).

Debido a esta diversidad de aproximaciones, propuestas de investigación y enfoques teóricos, se identificó la necesidad de la integración, ante lo cual se elaboraron algunas revisiones pretendiendo tal integración (v. gr. Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987, 1990; Lind & Tyler, 1988). Sin embargo, la posibilidad de identificar empíricamente las relaciones entre las diferentes dimensiones se logró particularmente con la propuesta de Colquitt (2001), quien exploró las dimensiones teóricas de la justicia basado en la estructura de cuatro factores sugerido por Greenberg (1993) y validando un instrumento de medición confiable.

Colquitt (2001), comparó múltiples estructuras de factores y comparó los resultados. Incluyó primero un factor, después dos factores, posteriormente tres factores y finalmente cuatro factores en estudios independientes y los resultados ilustraron la bondad de su modelo en el que integró la justicia distributiva, la justicia procedimental,

la justicia de interacción, la cual dividió en justicia interpersonal o respeto con la que los trabajadores perciben ser tratados y la justicia informacional, referida a la explicación racional sobre las decisiones tomadas por los jefes, líderes o directivos. Es entonces con el trabajo de Colquitt (2001) con el que se inicia el desarrollo de un periodo de investigaciones más robustas y sobre todo con mayor impacto para las organizaciones a las que hasta entonces se les había respondido en el campo de la problemática de la justicia con modelos parciales (Qin et al., 2015; Rodríguez et al., 2014). Por lo tanto, el modelo ha resultado más consistente que los planteados previamente.

Utilizando el modelo de Colquitt (2001) se han realizado múltiples estudios con hallazgos de relevancia para las organizaciones, centrándose en las actitudes y conductas que emergen a partir de las percepciones de justicia organizacional. Por ejemplo, tal como se evidencia en varios estudios (Colquitt et al., 2013; Judge & Colquitt, 2004; Moorman, 1991; Omar, 2006) las actitudes y los comportamientos de las personas en el lugar de trabajo, están influenciados por los juicios valorativos que hacen de las interacciones y del entorno social. Por tanto, si estas valoraciones son positivas, es más probable que las personas se sientan más a gusto con el trabajo que hacen y en dónde lo hacen (Ambrose & Schminke, 2009; Aquino et al., 2006; Colquitt et al., 2001; Lim & Loosemore, 2017).

Cabe señalar también, que con el modelo se ha identificado de manera consistente, que la justicia organizacional está relacionada de forma positiva y negativa con distintas variables que inciden en la conducta y en las actitudes de las personas. Por ejemplo, existe evidencia de que la justicia organizacional, desde la perspectiva integrada, está relacionada de forma negativa con las intenciones de abandono (Aquino, et al. 2006; Barsky & Kaplan, 2007; Loi et al., 2009; Son et al., 2014), con el burnout (Shkoler & Tziner, 2017; Son et al., 2014; Van Dierendonck et al., 2001) y con la tensión psicológica (Francis & Barling, 2005).

Del mismo modo, existe evidencia que demuestra que la justicia organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo, la confianza organizacional y el apoyo (De Coninck, 2010; Yean & Yusof, 2016), así como con el rol extra y *engagement* en el trabajo (Moliner et al., 2008).

Otros estudios realizados con la perspectiva de Colquitt, señalan que la justicia organizacional ha resultado ser un importante predictor de distintas actitudes y conductas laborales (Cropanzano & Ambrose, 2015; Cropanzano et al., 2001). Hallazgos meta analíticos, vinculan las percepciones de justicia con las actitudes hacia el trabajo y al rendimiento (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013), la percepción de imparcialidad de los empleados, la percepción de confianza hacia la empresa y el compromiso organizacional (Abu, 2010; De Conick, 2010; Rupp et al., 2015), el apoyo organizacional percibido (Jacobs et al., 2014), los intercambios entre líderes y colaboradores (Colquitt et al., 2013), la ejecución efectiva de tareas (Masterson et al., 2000), los comportamientos de ciudadanía organizacional (Colquitt et al., 2013; Dutton, & Ragins, 2017) y la satisfacción laboral (Patlán-Pérez et al., 2012).

Por su parte, sobre la inequidad organizacional algunos estudios han identificado incide en las tasas de rotación (Folger & Cropanzano, 1998; George & Wallio, 2017) y se relaciona con comportamientos contraproducentes (Ambrose et al., 2002; Bechtoldt et al., 2007), desmotivación e insatisfacción laboral y ausentismo (De Boer et al., 2002), burnout o síndrome de “quemarse en el trabajo” (Liljegren & Ekberg, 2009), diferentes formas de agresión en el lugar de trabajo (Hershcovis et al., 2007), tensión psicológica y (De Boer et al., 2002; Francis & Barling, 2005), estrés laboral (Judge & Colquitt, 2004; Moliner et al., 2005) y efectos desfavorables sobre salud ocupacional de los trabajadores (Elovainio et al., 2002).

2.4. Antecedentes, investigaciones relacionadas e hipótesis

La investigación sobre liderazgo ético ha comenzado a proporcionar evidencia que da cuenta del efecto que tiene sobre la construcción y fortalecimiento de ambientes justos de trabajo lo cual puede asociarse con beneficios a nivel individual y organizacional (Chughtai, et al. 2015; Golparvar et al., 2018; Pucic 2015). Algunos estudios evidencian particularmente, que el liderazgo ético desempeña un factor fundamental en los ambientes de trabajo y en los resultados organizacionales, y también, que la forma en la son tratados los trabajadores en términos de equidad, puede llegar a afectar la evaluación en general que se hace de las condiciones de calidad de vida en las organizaciones. A continuación, se presentan los estudios relacionados.

2.4.1. Liderazgo ético y calidad de vida laboral

La calidad de vida de los empleados puede mejorarse mediante los comportamientos de los líderes (Kara et al., 2018) y particularmente, los líderes éticos no solo crean un clima o cultura ética en la organización, sino que también proporcionan un entorno de trabajo deseable (Bormann, 2017; Ko et al, 2017; Shareef & Atan, 2019). A este respecto, las aproximaciones empíricas de la influencia de los aspectos éticos y del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral se han expuesto en estudios como el de Koonmee et al, 2010), en el que se investigó la asociación entre el proceso de institucionalización de la ética (la cual involucra el liderazgo ético), la calidad de la vida laboral y el efecto sobre los resultados relacionados con el trabajo de empleados en empresas de diferentes sectores en Tailandia. Se encontró una relación positiva entre la forma implícita de institucionalización ética y los aspectos de calidad de vida laboral. Los resultados también indicaron que la forma implícita de la institucionalización de la ética y los aspectos de

calidad de vida laboral tienen impactos positivos en los resultados relacionados con el trabajo (satisfacción laboral, compromiso organizacional y espíritu de equipo).

Por su parte, Marta et al. (2013), se dirigieron a revisar el efecto de la institucionalización ética sobre la calidad de vida laboral y comparar entre población de Tailandia y Estados Unidos, teniendo en cuenta las características de la cultura tailandesa considerada colectivista, mientras que la cultura de Estados Unidos es considerada principalmente individualista. Los datos fueron recolectados en Tailandia de una muestra de gerentes de mercadeo de compañías tailandesas y en Estados Unidos involucraron a una muestra de ejecutivos de mercadeo. Los resultados proporcionaron un soporte parcial para las hipótesis. Se concluyó que la institucionalización de estándares éticos en las organizaciones mejora la percepción que los empleados tienen sobre la calidad de vida tanto en contextos de países desarrollados como en países en desarrollo.

Así mismo, Shafizadeh (2017), investigó la relación entre el liderazgo ético de los administradores de colegios y la calidad de vida laboral de 235 profesores empleados en diferentes colegios de la ciudad de Teherán. Los resultados mostraron desde la perspectiva de los profesores que el estilo de liderazgo ético de los administradores es un poco más alto que el promedio de la población evaluada en otros estudios, pero la calidad de vida laboral es menor que el promedio. Además, el estudio reportó que las percepciones de los profesores sobre la moralidad del estilo de liderazgo de los administradores tienen una correlación positiva y significativa con la calidad de su vida laboral.

También, Teimouri et al. (2018), realizaron un estudio para examinar el papel del liderazgo ético en la mejora del bienestar de los empleados en una empresa fabricante de artículos sanitarios en Shiraz (Irán). Los resultados indicaron una relación positiva y significativa entre el liderazgo ético y los componentes incluidos, tales como, servir a los

demás, los comportamientos éticos, los valores y el respeto, por un lado, y el bienestar psicológico de los empleados por el otro.

Entre otros estudios relacionados, se ha confirmado la influencia positiva del liderazgo ético en la satisfacción con el trabajo (Avey et al., 2012; Neubert et al., 2009; Ogunfowora, 2014; Okan & Akyuz, 2015; O'Keefe et al., 2019; Piccolo et al., 2010; Ruiz et al. 2011; Tu et al., 2017). Además, se ha demostrado que el comportamiento de liderazgo ético promueve las actitudes de los miembros de la organización hacia el trabajo cotidiano, sus vínculos con la organización y el bienestar laboral (Brown & Treviño 2006; Celik et al., 2015; Koonmee et al. 2010; Potipiroon & Ford, 2017; Sarwar et al., 2020; Schminke et al., 2005).

Con los anteriores fundamentos mencionados y la evidencia de estudios previos sobre la relación entre estas dos variables, se propone la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo ético se relaciona directa y positivamente con la calidad de vida laboral.

2.4.2. Liderazgo ético y justicia organizacional

Como se ha mencionado, se considera que el liderazgo ético es un correlato importante de la justicia organizacional debido al impacto que los líderes pueden tener sobre el comportamiento organizacional y sobre la manera como se practica la equidad.

Inicialmente Bies y Moag, (1986), Greenberg (1993), Cohen-Charash y Spector (2001) y Cropanzano et al. (2007), sugirieron que quienes ejercen cargos de gerencia, supervisión o dirección en contextos organizacionales pueden ser considerados como los principales generadores de contextos y ambientes de equidad.

Así mismo, y de acuerdo con Neubert et al., (2009) y Demirtas (2015), puede afirmarse que las manifestaciones de moralidad y las conductas éticas de los líderes

afectan las percepciones de justicia organizacional, coincidiendo en que un líder objetivo y estable con conciencia y conducta ética desarrollada, puede no solo ser un modelo de conducta para los empleados sino contribuir a crear clima de equidad y fortalecer la percepción de justicia en la organización.

Además, como lo presentan Kalshoven et al., (2011), los líderes éticos se caracterizan por brindar a los empleados un trato justo y un entorno laboral equitativo constituyéndose entonces el liderazgo ético en un factor antecedente de la confianza.

Con lo anterior, se revisan a continuación las aproximaciones empíricas que se han adelantado sobre la relación entre el liderazgo ético y la equidad al interior de las diversas organizaciones.

En un estudio adelantado particularmente en empresas del sector de servicios turísticos en Turquía, Oktem (2013), se reportó el efecto del liderazgo ético sobre la justicia organizacional y la identificación con la organización, destacando que el liderazgo ético contribuye significativamente a la predicción de ambas variables y que no se encontró diferencia entre géneros en el análisis de tales relaciones.

En otro estudio relacionado, Zoghbi-Manrique-de-Lara y Suárez-Acosta (2014) obtuvieron a partir de datos recolectados de empleados del sector hotelero en España, que los supervisores que infligen actos de injusticia en el personal son percibidos como líderes poco éticos, y que estas percepciones explican por qué los empleados reaccionan a la percepción de justicia interaccional en forma de comportamientos inapropiados o también en caso de percibirla positivamente, de ciudadanía organizacional.

Por otra parte, Shin et al. (2015), en un estudio realizado a partir de la percepción sobre el liderazgo ético de los altos directivos en diferentes niveles y tipos de organizaciones en Corea, dieron cuenta de cómo el liderazgo ético contribuye a generar

condiciones que favorecen el clima ético y componen la justicia organizacional, generando impacto favorable sobre los resultados de las firmas.

De igual manera, Demirtas (2015), tomando una muestra de empleados de una empresa pública que opera actividades de logística en el sector de servicios aeronáuticos en Turquía, señaló la influencia del comportamiento de liderazgo ético sobre la justicia organizacional, la cual se ve moderada de acuerdo con las ideologías éticas. Se concluyó que los líderes que son vistos como éticos por sus subordinados tienen más posibilidad de aumentar la percepción de justicia organizacional debido al aumento de la ideología idealista y la disminución de la ideología relativista.

Adicionalmente, Xu et al. (2016), examinaron en un grupo de empleados de un banco chino en Macao, por qué y cómo el comportamiento ético de los líderes influye en las evaluaciones que los trabajadores hacen de la justicia organizacional, particularmente la justicia procedimental y la justicia distributiva. Los hallazgos indicaron que el comportamiento de liderazgo ético genera confianza en la organización por parte de los trabajadores, lo que a su vez promueve su percepción de justicia hacia la organización.

Con los elementos mostrados en estos estudios, es probable esperar que el comportamiento ético de los líderes guarde relación con el desarrollo de la justicia en las organizaciones, por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H2: El liderazgo ético se relaciona directa y positivamente con la justicia organizacional.

2.4.3. Justicia organizacional y calidad de vida laboral

En el análisis de la relación entre la percepción de justicia organizacional en el ambiente de trabajo, con los reportes de satisfacción y bienestar en el trabajo, se pueden señalar algunos estudios inicialmente relacionados, tales como el de Cohen-Charash y Spector

(2001), en el que se señala que la mayoría de las medidas de satisfacción laboral se relacionan con todos los tipos de justicia organizacional y el de Rupp y Cropanzano (2002), en el que se reconoce el efecto de la justicia interaccional sobre la calidad y sobre las relaciones entre trabajadores y supervisores.

También se incluyen los análisis de Brown et al. (2005) y Robertson y Colquitt (2005), en los que se señaló que la percepción de justicia organizacional aumenta la influencia de los gerentes así como el reconocimiento como proveedores de apoyo y ejemplo moral, el de Paz et al. (2009), con el que se probó que los tres tipos de justicia (distributiva, interaccional y procedimental) impactan significativamente sobre el bienestar laboral, el de Loi et al. (2009), en el que se mostró que tanto la justicia interpersonal como la informacional del día a día se relacionaban positivamente con la percepción de satisfacción laboral cotidiana, el de Fall (2014), en el que se muestra que las dimensiones de la justicia se asocian positivamente con la motivación intrínseca, a excepción de la de justicia procedimental y el de Huong et al. (2016), quienes exponen los hallazgos de la relación entre la inclusión organizacional, la justicia organizacional y el bienestar de los empleados.

Con relación específica a las variables, de justicia organizacional y calidad de vida laboral, McCain et al. (2010), examinaron los antecedentes y las consecuencias del comportamiento ético de los empleados de un casino en Atlantic City (EEUU). En particular, propusieron que tanto la justicia distributiva como la procedimental tienen influencias positivas sobre dicho comportamiento, lo que a su vez afecta positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores. Los hallazgos mostraron que el comportamiento ético está influenciado positivamente por la justicia distributiva y procedimental, siendo el primero un motivador ligeramente más fuerte. De los tres

determinantes propuestos para la satisfacción laboral de los empleados del casino, la justicia distributiva tuvo el efecto positivo más fuerte.

De otro lado, Moghimi et al. (2013), registraron la correlación entre los componentes de la justicia organizacional con la calidad de vida laboral en general. La muestra estuvo compuesta por empleados de organizaciones públicas de la provincia de Qom (Irán). Los resultados indicaron relaciones positivas significativas entre la justicia organizacional y la calidad de la vida laboral. El análisis de correlación para los tres componentes de la justicia organizacional (distributiva, procedimental y de interacción) mostró que tenían relaciones significativas con la calidad de vida en general.

Por su parte, Gillet et al. (2013), estudiaron la calidad de vida laboral en un grupo de enfermeras empleadas de un hospital en Francia. Los resultados de este estudio revelaron que la justicia distributiva y la justicia interaccional median completamente la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de vida laboral y también que la calidad de vida laboral está relacionada positivamente con el compromiso laboral.

A su vez, Aminbeidokhti y Mardani (2014), comprobaron la relación entre la justicia organizacional percibida y la calidad de vida laboral en miembros del personal de un hospital público en Ahvaz (Irán). Los resultados mostraron que las dimensiones de la justicia organizacional, específicamente la justicia distributiva y procedimental, tenían una relación significativa con la calidad de la vida laboral en general.

Igualmente, Rai (2015), con información obtenida de una muestra de empleados de un conjunto de 10 instituciones de salud y rehabilitación, reveló que la distribución justa de recursos y el uso justo de los procedimientos mejoraron cinco dimensiones de la calidad de vida laboral y describieron los efectos de la justicia organizacional sobre la calidad de vida laboral, considerando esta como la interacción entre la satisfacción laboral

y profesional, las condiciones de trabajo, el control en el trabajo, la interfaz entre el hogar y el trabajo y el bienestar percibido en general.

Shaemi y Fattahi (2015), del mismo modo, analizaron las correlaciones entre justicia organizacional, el compromiso organizacional y la calidad de vida laboral de empleados de una universidad en Irán. Se demostró que existe una relación significativa entre la justicia organizacional y el compromiso con la organización. Así mismo, señalaron correlación alta y directa entre las variables, por lo que afirman que a medida que la justicia y el compromiso organizacionales aumentan, la calidad de la vida laboral también.

Más recientemente Akar y Ustuner (2019), examinaron la relación entre las percepciones de liderazgo transformacional, el soporte organizacional, la justicia organizacional y la calidad de vida laboral en una muestra de profesores empleados en instituciones preescolares estatales, escuelas primarias y escuelas secundarias afiliadas al Ministerio de Educación en la provincia de Kilis, Turquía. El estudio evidenció relaciones positivas significativas entre las variables analizadas, así como el efecto del liderazgo transformacional de los administradores escolares sobre la calidad de vida laboral a través de las percepciones de apoyo organizacional y de justicia organizacional.

Como se observa en todos los estudios citados, los ambientes de justicia organizacional favorecen la satisfacción en el trabajo y específicamente la calidad de vida; por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H3: La justicia organizacional se relaciona directa y positivamente con calidad de vida laboral.

2.4.4. El rol mediador de la justicia organizacional en la relación entre liderazgo ético y la calidad de vida

Aunque son muy pocos los estudios encontrados en la literatura, el interés por examinar el efecto de mediación de la justicia organizacional entre el liderazgo ético y la calidad de vida se puede señalar en algunos estudios relacionados.

Li et al. (2014), estudiaron el efecto principal del liderazgo ético en el bienestar laboral de los subordinados en empresas de China, así como los mecanismos subyacentes y los factores contextuales entre ellos. Los resultados revelaron que el liderazgo ético influye positivamente en el bienestar ocupacional de los trabajadores. Este efecto fue parcialmente mediado por la justicia distributiva y la justicia interpersonal. Además, el colectivismo grupal moderó la influencia del liderazgo ético en la percepción de los empleados de la justicia distributiva, la justicia interpersonal y su bienestar ocupacional.

Pucic (2015), en dos estudios adelantados con muestras de gran tamaño en una población de militares, demostró que el liderazgo ético tiene una influencia directa e indirecta sobre la satisfacción laboral del seguidor y el compromiso afectivo y que el efecto indirecto del liderazgo ético implica la formación de percepciones de clima ético, que a su vez generan una mayor satisfacción en el trabajo y un compromiso organizacional afectivo. Además, cuando se percibe que la justicia interaccional es alta, esto fortalece la relación entre el liderazgo ético y el clima laboral.

Demirtas (2015), analizó los efectos mediadores de la justicia organizacional en las relaciones entre liderazgo ético, compromiso laboral e inadecuada conducta organizacional. También, investigó el efecto moderador de la ideología ética sobre las relaciones entre estas variables. Los resultados indicaron que el liderazgo ético tiene una influencia tanto directa como indirecta sobre el compromiso laboral y sobre la inadecuada conducta organizacional. Además, señaló la influencia del comportamiento de liderazgo

ético sobre la justicia organizacional, la cual se incrementa de acuerdo con las ideologías éticas. Se concluyó que los líderes que son vistos como éticos por sus subordinados tienen más posibilidad de aumentar la percepción de justicia organizacional debido al aumento de la ideología idealista y la disminución de la ideología relativista, lo cual mejora la experiencia de bienestar laboral.

Wijaya et al. (2020), en un estudio adelantado con trabajadores empleados de instituciones de educación en Indonesia, identificaron la relación entre el liderazgo moral, la satisfacción con el trabajo y la justicia organizacional. Los hallazgos del estudio mostraron que el liderazgo moral se relaciona positivamente con la justicia interpersonal y con la justicia informacional, las cuales también se relacionaron positivamente con la satisfacción laboral. Además, en el estudio se demostró que el efecto del liderazgo moral sobre la satisfacción laboral se encuentra mediado por la justicia interpersonal e informacional.

A partir de lo anterior y como se presenta en el modelo, se plantea que los líderes percibidos como líderes éticos quedan mejor posicionados cuando se percibe justicia organizacional, lo cual incrementa la probabilidad de percibir adecuada calidad de vida, por lo tanto, la calidad de vida laboral puede verse como respuesta a la influencia de líderes que expresan y promueven el comportamiento ético en presencia de condiciones de justicia organizacional. En este sentido, la justicia organizacional podría mediar total o parcialmente la relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral, lo que conduce a la siguiente hipótesis:

H4: La justicia organizacional ejerce un efecto de mediación en la relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral.

Con estos elementos, reconociendo la creciente importancia de los aspectos éticos y de calidad de vida en las organizaciones en los últimos años y dado que aún es escasa la evidencia que vincule las variables involucradas, junto a la pertinencia de examinar el rol de mediación de la justicia organizacional en la relación entre liderazgo ético y la calidad de vida laboral en organizaciones, se propone el siguiente modelo (Figura 1), con la pretensión que el proyecto y sus resultados contribuirán tanto a la generación de conocimiento en las ciencias de la dirección, así como a promover el desarrollo, sostenibilidad y perdurabilidad de las organizaciones a través del ejercicio de la gestión efectiva de personas específicamente en el sector de servicios en Colombia.

Hipótesis

H1: El liderazgo ético tiene un efecto directo y positivo sobre la calidad de vida laboral.

H2: El liderazgo ético tiene un efecto directo y positivo sobre la justicia organizacional.

H3: La justicia organizacional tiene un efecto directo y positivo sobre la calidad de vida laboral.

H4: La justicia organizacional ejerce un rol de mediación en la relación entre el liderazgo ético y la calidad de vida laboral.



Figura 1. Modelo conceptual propuesto.

3. Método

3.1. Tipo de estudio y diseño

Este estudio se llevó a cabo con enfoque o paradigma empírico-analítico de investigación cuantitativa, con el cual se asumió la posibilidad de analizar las variables estudiadas de manera objetiva y medible (Cifuentes, 2011; Habermas, 1989; Vasco, 1989). Esto implica la construcción de conocimiento desde una perspectiva hipotético-deductiva, en cuanto parte de soportes teóricos para derivar las hipótesis sometidas a comprobación empírica (Saunders et al., 2009).

El estudio tiene un alcance explicativo de carácter predictivo, al pretender la verificación de las relaciones entre las variables analizadas y estimar el efecto de las variables predictoras sobre la variable de criterio (Cohen et al., 2003). Para este propósito se empleó modelización de ecuaciones estructurales con la que se propuso una estructura causal entre las variables latentes estudiadas y se asumió que las variables observadas son indicadores de las variables latentes. El diseño empleado fue de carácter no experimental transversal, es decir, no se manipularon variables y la información fue recopilada en un único momento en el tiempo (Bryman & Bell, 2015; Creswell, 2014; Hernández et al., 2014).

3.2. Población y muestra

La población corresponde a trabajadores de organizaciones del sector servicios entre los que se encontraban trabajadores de 48 empresas distribuidas en servicios profesionales, de atención en salud, instituciones de educación, compañías comerciales y financieras y entidades de función pública principalmente. Se empleó un muestreo no probabilístico de sujetos tipo, en el cual los participantes se eligen porque presentan características

particulares establecidas previamente por el investigador (Baena, 2009; García et al., 2009; Hernández et al, 2014; Otzen & Manterola, 2017).

Los criterios de inclusión de la muestra fueron, estar contratados como trabajadores en empresas del sector estudiado y tener una vinculación mayor a seis meses, periodo considerado suficiente para estimar a partir de la experiencia laboral en la organización, las percepciones sobre el liderazgo ético de sus supervisores o jefes directos, la justicia organizacional de la empresa y las condiciones de calidad de vida en el trabajo. El tamaño y la composición de la muestra permitió la realización de los análisis estadísticos pertinentes (Field, 2013; Hair et al., 2010).

Los participantes fueron 503 trabajadores entre hombres y mujeres empleados o trabajadores de tiempo completo en organizaciones del sector de servicios vinculados con contrato laboral a término fijo o indefinido o de prestación de servicios. Por sus características, este estudio se consideró de riesgo mínimo (Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia), todos los participantes aceptaron responder a los instrumentos a partir de la información brindada en el documento de consentimiento informado y por la contribución al estudio, no recibieron pago ni incentivos.

3.3. Instrumentos

Los participantes respondieron a una encuesta general de información sociodemográfica y a una batería de tres instrumentos de auto reporte con un total de 65 ítems, los cuales demostraron altos niveles de confiabilidad y validez para evaluar cada una de las variables estudiadas: liderazgo ético, justicia organizacional y calidad de vida laboral. La aplicación colectiva de los instrumentos se realizó de manera confidencial, con previa aceptación y conocimiento del procedimiento y la conformidad con el documento de consentimiento informado por parte de los participantes.

3.3.1. Cuestionario de liderazgo ético

El liderazgo ético se evaluó usando el cuestionario ELQ (Ethical Leadership Questionnaire) desarrollado por Brown et al. (2005) y adaptado en un estudio realizado en Colombia (Páez & Salgado, 2016). La escala valora las percepciones de los empleados sobre el comportamiento del superior inmediato (director, jefe, supervisor o líder) en el contexto laboral. El instrumento evalúa diferentes tipos de comportamientos éticos del líder evaluado, tales como la toma de decisiones justa y basada en principios, la comunicación abierta bidireccional con los seguidores, el ser modelo a seguir y el corregir comportamientos no éticos.

El instrumento es una medida unidimensional que consta de 10 ítems para responder con escala tipo Likert de seis puntos, desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. Algunos ítems de ejemplo son; "Mi supervisor disciplina a los empleados que violan los estándares éticos" y "Mi supervisor toma decisiones justas y equilibradas". En este estudio, el alfa de Cronbach para la escala fue 0.93, por lo que se considera la fiabilidad y consistencia interna del cuestionario (ver Tabla 3).

3.3.2. Cuestionario de justicia organizacional

Se utilizó la Escala de Justicia Organizacional - COJS de Colquitt (2001), adaptada y validada para su empleo en población colombiana (Ruiz & García, 2013). Este cuestionario, está compuesto por 20 ítems, con escala tipo Likert de siete puntos que va de “nunca” a “siempre”.

El cuestionario es multidimensional y explora los cuatro componentes de la justicia organizacional; 1) justicia distributiva (siete ítems; ej.: “¿Los resultados alcanzados por usted están acorde con el esfuerzo que pone en su trabajo?”), 2) justicia procedimental (cuatro ítems; ej.: “¿Puede expresar sus puntos de vista en relación a las normas y

procedimientos que se aplican en su empresa?”), 3) justicia interpersonal (cuatro ítems; ej.: “¿Su jefe lo trata con respeto?”) y 4) justicia informativa (cinco ítems; ej.: “¿Le parecen razonables las explicaciones que le brindan en relación con los procedimientos que se aplican en su empresa?”).

Los coeficientes alfa de Cronbach de consistencia interna obtenidos en este estudio fueron superiores a 0,75 para los factores o dimensiones y 0,93 para la globalidad del instrumento, lo cual permite aceptar la confiabilidad de la escala (Ver Tabla 3).

3.3.3. Cuestionario de calidad de vida laboral

Se utilizó el cuestionario CVP-35 diseñado por García (1993), basándose en el modelo teórico demandas-control-apoyo social de Karasek (1989) y validado por Cabezas (2000), Martín et al (2004) y Martín et al. (2008).

El cuestionario consta de 35 ítems, que evalúan la experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas y los recursos laborales que incluyen el apoyo y la motivación con los que cuenta el trabajador para afrontarlas.

Con una escala tipo Likert de 10 puntos que van desde “nada” hasta “mucho” se estiman tres dimensiones: 1) apoyo directivo, 2) carga de trabajo de trabajo y 3) motivación intrínseca. La primera dimensión se valora con ítems referentes a la percepción de soporte recibido en la organización de parte de quienes supervisan, coordinan o dirigen (ej.: “posibilidad de expresar lo que pienso y siento”). La segunda evalúa la estimación que el trabajador hace de las exigencias del puesto de trabajo, de las tareas y funciones (ej.: “la cantidad de trabajo que tengo”), y la tercera establece la identificación de factores individuales de disposición y satisfacción con el trabajo (ej.: “ganas de ser creativo”). Los coeficientes alfa de Cronbach de este instrumento para los factores o dimensiones estuvieron por encima de 0,79 y 0,85 para la puntuación global,

indicadores suficientes para avalar la fiabilidad y consistencia interna del cuestionario (ver Tabla 3).

3.4. Procedimiento de recolección de datos

El estudio se desarrolló a través de la realización de las siguientes etapas: 1) socialización de los objetivos y justificación de la investigación en diferentes organizaciones a las que se tuvo acceso y obtención de autorización para invitar y convocar a los participantes 2) presentación formal del proyecto a los trabajadores interesados en participar en el estudio. 3) selección de los participantes de acuerdo con los criterios de inclusión. 4) aplicación colectiva con lápiz y papel de los instrumentos de evaluación, previa aceptación del consentimiento informado y del señalamiento de la participación voluntaria y confidencial. 5) digitación, tabulación y depuración de los datos recolectados y procesamiento de la información. En total se obtuvo respuesta a la batería de instrumentos de 524 trabajadores, de los cuales 21 fueron invalidados por inadecuado diligenciamiento o diligenciamiento incompleto.

3.5. Procesamiento de la información / Análisis de datos

El análisis de datos se realizó con el software IBM SPSS (Statistics y AMOS) Versión 25, se emplearon técnicas estadísticas de tipo descriptivo, correlacional, inferencial y multivariado, incluyendo un modelo de ecuaciones estructurales el cual permitió establecer el mecanismo o camino a través del cual una variable ejerce su influencia sobre otra de manera directa, o si el efecto se da a través de una tercera variable mediadora, es decir, si existe un efecto indirecto (Hayes, 2018; Hayes & Preacher, 2010).

El resultado de estos análisis permitió la validación del modelo conceptual propuesto, el cual incluyó la estimación de efectos directos e indirectos entre las variables

estudiadas. Inicialmente se realizó la exploración y depuración de bases de datos (auditoría de datos) con el fin de realizar la descripción estadística de las variables estudiadas. Posteriormente se estimó la calidad técnica de los cuestionarios utilizados: dimensionalidad y consistencia interna (Carretero-Dios & Pérez, 2007). Finalmente, se llevó a cabo una modelización de ecuaciones estructurales (Arbuckle, 2009), con la que se estimaron los supuestos de linealidad e independencia de varianza de errores y posteriormente se estimó la bondad de ajuste del modelo, los coeficientes de determinación y los pesos de regresión (Byrne, 2010). Todos estos procedimientos permitieron dar respuesta a los objetivos del estudio.

Es pertinente explicar aquí, que la modelización de ecuaciones estructurales (SEM, por su sigla en inglés) es una técnica que contiene a un amplio rango de métodos de análisis multivariante estándar, incluyendo regresión, análisis factorial y análisis de varianza. En la modelización de ecuaciones estructurales se estimaron coeficientes desconocidos en un conjunto de ecuaciones estructurales lineales.

Las variables que intervienen en el sistema de ecuaciones son las variables observadas directamente a través de los instrumentos de medición y las variables denominadas latentes que no son observadas directamente pero que se relacionan con las observadas. Esta modelización supone que existe una estructura causal entre un conjunto de variables latentes, y que las variables observadas son los indicadores de las variables latentes (Coba, 2006).

4. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se presentan y discuten los resultados del estudio de acuerdo con los objetivos planteados. Inicialmente se muestran los análisis descriptivos, posteriormente se exponen los análisis preliminares realizados para examinar la viabilidad del modelo y por último se presentan los análisis realizados para la prueba de las hipótesis planteadas para el estudio como parte del modelo propuesto.

4.1. Análisis descriptivos

A continuación, se exponen los aspectos descriptivos relacionados con los participantes, las organizaciones donde laboran y las características técnicas de los instrumentos empleados en esta investigación.

4.1.1. Descripción sociodemográfica de los participantes

En el estudio participaron 503 trabajadores empleados de empresas del sector de servicios, 58.5% mujeres y 41.5% hombres, con mayor representación de adultos jóvenes, la mayoría con estado civil soltero, con nivel de formación profesional universitario, titulados principalmente en las áreas de ingenierías, ciencias sociales, administración y economía y profesiones de la salud.

Más de la mitad de los participantes reportaron permanencia o antigüedad superior a dos años en la organización y en el cargo y desempeño principalmente en los niveles operativo y ejecutivo. En cuanto a las características de vinculación, las mayormente registradas fueron con contrato a término indefinido, con dedicación entre 40 y 48 horas a la semana y con compensación alrededor de los 3 salarios mínimos legales vigentes.

Por otra parte, la mayoría de los participantes manifestaron recibir supervisión de parte de encargados pertenecientes a los niveles de gerencias operativa y alta gerencia,

con quienes habían trabajado entre uno y dos años aproximadamente. Así mismo, la mayor parte de los participantes describieron tener comunicación e interacción cercana y diariamente con sus superiores inmediatos (Tabla 1).

Tabla 1*Variables sociodemográficas*

Categoría	<i>f</i>	%	Categoría	<i>f</i>	%
<i>Sexo</i>			<i>Dedicación</i>		
Mujer	294	58.5	Menos de 40 horas	77	15.3
Hombre	209	41.5	40 a 48 horas	310	61.6
<i>Edad</i>			Más de 48 horas	111	22.1
18 a 29 años	216	42.9	Perdidos	5	1.0
30 a 39 años	178	35.4	<i>Salario</i>		
40 años o más	109	21.7	Menos de 2 millones	149	29.6
<i>Estado civil</i>			Entre 2 y 3 millones	138	27.4
Soltero/a	280	55.7	Entre 3 y 5 millones	136	27.0
Casado/a	204	40.5	Más de 5 millones	77	15.3
Otros	19	3.8	Perdidos	3	0.6
<i>Nivel de formación</i>			<i>Cargo del jefe</i>		
Técnico/Tecnológico	59	11.7	Junta Directiva	81	16.1
Profesional	309	61.4	Alta Gerencia	115	22.9
Posgrado	135	26.8	Gerencia Media	100	19.9
<i>Áreas de formación</i>			Gerencia Operativa	114	22.7
Sociales	109	21.7	Otro	89	17.7
Administración y Economía	100	19.9	Perdidos	4	0.8
Ingenierías	126	25.5	<i>Tiempo con el jefe</i>		
Salud	102	20.3	Hasta 11 meses	174	34.6
Artes y Arquitectura	39	7.8	Entre 12 y 24 meses	175	34.8
Otras	27	5.4	Entre 25 y 48 meses	90	17.9
<i>Antigüedad en la organización</i>			Más de 48 meses	55	10.9
Hasta 11 meses	104	20.7	Perdidos	9	1.8
Entre 12 y 24 meses	139	27.6	<i>Antigüedad en el cargo</i>		
			Hasta 11 meses	130	25.8
			Entre 12 y 24 meses	155	30.8

Entre 25 y 60 meses	131	26.0	Entre 25 y 48 meses	96	19.1
Más de 60 meses	126	25.0	Más de 48 meses	118	23.5
Perdidos	3	0.6	Perdidos	4	0.8
<i>Nivel del cargo</i>			<i>Interacción con el jefe</i>		
Nivel Directivo	61	12.1	Diariamente	328	65.2
Nivel Ejecutivo	106	21.1	Semanalmente	91	18.1
Nivel Operativo	266	52.9	Quincenal o más	72	14.3
Otro	66	13.1	No aplica	10	2.0
Perdidos	4	0.8	Perdidos	2	0.4
<i>Tipo de contrato</i>			<i>Distancia del jefe</i>		
Término indefinido	261	51.9	Muy poca	298	59.2
Prestación de servicios	100	19.9	Poca	116	23.1
Término fijo	94	18.7	Mucha	56	11.1
Otro	47	9.3	No aplica	31	6.2
Perdidos	1	0.2	Perdidos	2	0.4

4.1.2. Descripción de las organizaciones

La mayor parte de los participantes reportaron estar vinculados a organizaciones de naturaleza privada 71,8%, con ánimo de lucro 55.9%, de más de 200 trabajadores 62.8% y principalmente empleados en el subsector de servicios profesionales 45.9% (Tabla 2).

Tabla 2

Variables organizacionales

Categoría	<i>f</i>	%		<i>f</i>	%
<i>Tipo de organización</i>			<i>Tamaño de la organización</i>		
Pública	138	27.4	Hasta 200 trabajadores	185	36.8
Privada	361	71.8	Más de 200 trabajadores	316	62.8
Otras	4	0.8	Perdidos	2	0.4

<i>Propósito de la organización</i>			<i>Tipo de servicios</i>		
Con ánimo de lucro	281	55.9	Comerciales y financieros	59	11.8
Sin ánimo de lucro	216	42.9	Servicios profesionales	230	45.9
Otras	6	1.2	Educación	64	12.8
			Salud	100	20.0
			Función pública	31	6.2
			Otros	17	3.4
			Perdidos	2	0.4

4.1.3. Confiabilidad y validez de los instrumentos

Antes de realizar el análisis de los resultados, se estimaron las propiedades de cada uno de los instrumentos utilizados para la recolección de datos de las variables, con el fin de establecer sus condiciones de calidad y bondad.

Para establecer los indicadores de dimensionalidad y confiabilidad de los instrumentos, se llevaron a cabo dos estimaciones; primero, un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), por medio del cual se exploró la precisión las dimensiones subyacentes de las variables observadas y posteriormente, se realizó la estimación de la consistencia interna por medio del alpha de Cronbach. Con los resultados obtenidos fue posible establecer que los instrumentos proporcionarían con suficiencia información confiable y válida de las variables objeto de estudio (Ver Tabla 3).

Por una parte, se comprobó que, el cuestionario de liderazgo ético ELQ representa un único factor que explica adecuadamente la varianza observada en las puntuaciones, lo que corresponde con lo expuesto por Brown et al (2005), quienes demostraron que el instrumento mantiene confiabilidad apropiada, unidimensionalidad estable y que, a pesar de la amplitud del constructo, con una medida relativamente corta (diez ítems), se puede incluir favorablemente tal como se hizo en este estudio. En cuanto al indicador de confiabilidad, el resultado puede considerarse como bastante apropiado (0.93), superando

el 0.70 requerido estadísticamente para evaluar instrumentos con base en este procedimiento (Nunnally, 1994).

De otra parte, la escala de justicia organizacional COJS mostró una estructura de multidimensional de cuatro componentes que explican la mayor parte de la varianza observada. Los ítems del instrumento se ubican y corresponden apropiadamente a los factores teóricos que el instrumento pretende medir, lo cual está de acuerdo con lo registrado por Colquitt (2001), quien confirmó a través de análisis factoriales, una estructura de cuatro factores para la medida del constructo, compuesto por justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional como dimensiones distintas. Adicionalmente, las cuatro subescalas presentaron niveles superiores a 0.7 en el alpha de Cronbach (Nunnally, 1994), siendo especialmente elevado en la sub-escala justicia distributiva.

En cuanto al Cuestionario de Calidad de Vida Laboral (CVP-35), el análisis del instrumento indicó una estructura de tres factores que explican la varianza observada, lo cual concuerda con lo evidenciado en Fernández et al. (2007), Martín et al. (2004) y Martín et al. (2008), estudios en los que se identificaron tres dimensiones con un nivel de varianza semejante al registrado en este estudio. Al igual que en los otros dos instrumentos empleados en este estudio, el CVP-35, presentó indicadores de alta confiabilidad y sus correspondientes sub-escalas presentaron valores superiores al 0.7 (Nunnally, 1994). En la tabla 3 se presentan los índices de confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados.

Tabla 3

Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición

Variable	Cantidad de ítems	Alpha de Cronbach	Factores Extraídos	Varianza Explicada	KMO
Liderazgo Ético	10	0.93	1	63.71%	0.94

Justicia Organizacional	20	0.93	4	71.30%	0.92
– Justicia Procedimental	7	0.88			
– Justicia Distributiva	4	0.95			
– Justicia Interpersonal	4	0.75			
– Justicia Informacional	5	0.91			
Calidad de Vida Laboral	33*	0.85	3	41.80%	0.90
– Apoyo Directivo	13	0.89			
– Carga de Trabajo	12	0.79			
– Motivación Intrínseca	8	0.80			

*Dos ítems resultaron no incluidos por considerarse, uno de ellos de control y otro que estaba dirigido a personas en puestos de responsabilidad, dirección y personas a cargo.

4.2. Análisis preliminares

Previo a la verificación del modelo hipotetizado, se procedió con los siguientes pasos: primero, se describieron estadísticamente las variables incluidas en el modelo con el fin de observar su distribución y variabilidad. Segundo, se estimó que las variables de control determinadas en el diseño del estudio no condujeran a variaciones significativas en las variables observadas, lo cual fue examinado a través del análisis de varianza (Anova). Tercero, se verificó que las variables contenidas en el modelo se encontraran relacionadas entre sí, para lo cual se estimó el coeficiente de correlación producto – momento de Pearson. Finalmente, se examinó que la varianza observada no se explicara con base en un único factor común; para ello se realizó el Test del Factor Único de Harman, el cual permitió comprobar si la matriz de datos se veía afectada por el sesgo de varianza común, en cuyo caso todas las variables analizadas se agruparían en un único factor (Harman, 1980).

En síntesis, estos análisis preliminares permitieron caracterizar las variables estudiadas, revisar que no se quedaran variables por fuera del modelo (variables de control), observar que las variables incluidas estuvieran correlacionadas y confirmar que las relaciones no se debieran al método común.

4.2.1. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas

El primer análisis previo consistió en extraer los estadísticos descriptivos de cada una de las variables evaluadas. Los resultados permitieron observar que los participantes reportaron variabilidad en los constructos o variables estudiadas. Sin embargo, en todos los casos se observó que el nivel de las puntuaciones se presentó cercano a los rangos altos de respuesta, es decir, los participantes tendieron a reconocer favorablemente la presencia de todas las variables de estudio en las organizaciones. Cabe recordar que las escalas de respuesta son: para liderazgo ético entre 1 y 6, para justicia organizacional entre 1 y 7 y para calidad de vida laboral entre 1 y 10.

En primera instancia, el nivel de liderazgo ético se reportó con una media de 4,62 lo cual pone de manifiesto que la valoración general de este tipo de liderazgo en la población estudiada es común y percibido con frecuencia en los superiores, supervisores y/o líderes en la organización.

En cuanto a la justicia organizacional, el promedio se ubicó en 5.42, indicador asimismo considerado común y frecuentemente reconocido al interior de las organizaciones en las que laboran los participantes. Particularmente la justicia interpersonal fue la que presentó la media más elevada, 5.96; indicando que los aspectos relacionados con el trato interpersonal, la percepción de respeto y dignidad con la que son tratados por parte de los superiores en general, se encuentran en niveles apropiados para la mayoría de los participantes en el estudio.

Por su parte, la evaluación de la calidad de vida en promedio marcó 6.95, igualmente considerado dentro de un rango alto y específicamente la subescala con promedio más elevado, 8.36, se presentó en la dimensión de motivación intrínseca, lo que señala que los trabajadores tienden a reconocer las necesidades internas tales como el significado del trabajo, la autonomía, la posibilidad de elegir, la sensación de progreso

y la disposición individual hacia el trabajo como componentes de satisfacción y calidad de vida laboral (Tabla 4).

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de las variables de investigación (n=503)

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Liderazgo Ético	1.20	6.00	4.62	1.10
Justicia Organizacional	1.00	7.00	5.42	1.23
- Justicia Procedimental	1.57	7.00	5.21	1.13
- Justicia Distributiva	1.00	7.00	5.01	1.44
- Justicia Interpersonal	1.00	7.00	5.96	1.11
- Justicia Informacional	1.20	7.00	5.50	1.25
Calidad de Vida Laboral	1.75	10.00	6.95	1.41
- Apoyo Directivo	2.00	10.00	6.62	1.64
- Carga de Trabajo	1.75	9.67	5.88	1.38
- Motivación Intrínseca	2.75	10.00	8.36	1.23

4.2.2. Análisis de las variables de control

Un segundo análisis previo al examen de las hipótesis de investigación, consistió en revisar si las variables sociodemográficas y sociolaborales presentaban alguna incidencia sobre las variables de investigación, con el propósito de identificar si ejercían algún efecto sobre el modelo hipotético planteado; esto es, si alguna de estas variables presentaba incidencia en dos o tres de las variables del estudio se procedería a examinar el efecto sobre el modelo conceptual planteado para la investigación.

Específicamente se realizaron análisis de varianza (Anova) para liderazgo ético, justicia organizacional y calidad de vida laboral, las últimas dos estimadas como un todo y no por dimensiones de forma independiente, por considerar que el potencial efecto de las variables de control debe considerarse a nivel de constructo y no de variables observadas.

En términos generales, se puede observar que las distintas variables sociodemográficas y sociolaborales, no presentaron incidencia en ninguna de las tres

variables de investigación (Tabla 5); al respecto se observó que características tales como edad, nivel de formación, antigüedad en el cargo y escala salarial, no generaron variaciones significativas en el liderazgo ético, la justicia organizacional ni en la calidad de vida laboral. Tampoco se observó variación en función de las características de la organización tales como el tipo, propósito y tamaño de la organización o el subsector al cual pertenecen.

Asimismo, se pudo observar que las diferencias significativas debido a alguna de las variables sociodemográficas o sociolaborales se presentaron solo en alguna de las tres variables de investigación, pero en ningún caso en dos o tres de ellas de forma simultánea, lo que indica que el efecto potencial de estas variables sobre el modelo conceptual es marginal y que no deben incorporarse como variables adicionales a las planteadas en el modelo propuesto.

Tabla 5

Significancia (p valor) de la prueba F (Anova) para las variables de control.

Sociodemográficas y sociolaborales	Liderazgo Ético	Justicia Organizacional	Calidad de Vida Laboral
Sexo	0.01*	0.08	0.42
Edad	0.38	0.84	0.87
Formación	0.17	0.39	0.48
Tipo de empresa	0.59	0.81	0.26
Propósito de empresa	0.91	0.99	0.09
Tamaño de empresa	0.58	0.61	0.48
Vinculación	0.10	0.14	0.02*
Sub-sector de empresa	0.55	0.06	0.20
Antigüedad en empresa	0.61	0.77	0.01*
Antigüedad en el cargo	0.47	0.93	0.10
Personal a cargo	0.05*	0.13	0.83
Jornada Dedicación	0.24	0.11	0.00
Salario	0.68	0.10	0.80
Tiempo con jefe	0.68	0.50	0.01*
Interacción con jefe	0.00*	0.06	0.08
Distancia del jefe	0.01*	0.25	0.95

* $p < 0.05$

Es interesante anotar que la percepción de liderazgo ético muestra variaciones en función del sexo de los trabajadores. En este caso, los hombres atribuyen mayor liderazgo ético a sus supervisores o jefes que las mujeres, lo cual coincide con los hallazgos reportados por el Ethics Research Centre (2016), en los que se afirma que los hombres perciben con un grado relativamente mayor la confianza del actuar ético del líder en comparación con las mujeres, quienes podrían estar asumiendo una postura más crítica o escéptica frente a las conductas éticas de los superiores y al compromiso del liderazgo con la integridad en el lugar de trabajo. Así mismo, Khan et al. (2019), encontraron que las mujeres tienen mayor probabilidad de participar en comportamientos discrecionales que no están vinculados a los sistemas formales de recompensa, una característica señalada del liderazgo ético por Brown et al. (2005).

Con respecto a la posición en la organización, la percepción de liderazgo ético por parte de los trabajadores es más alta en quienes tienen personal a cargo que quienes no lo tienen, probablemente, como lo presentan Davis y Rothstein (2006) y Palanski y Yammarino (2011), porque muestran identificación con sus superiores y han aprendido de ellos comportamientos y actitudes que les permite discernir mejor el comportamiento ético, mientras que quienes no tienen responsabilidades de gestión de personal pueden tener menor identificación con las implicaciones de responsabilidad del liderazgo ético.

En cuanto a los aspectos de la interacción con el jefe como son la frecuencia y la distancia física, se observa que la percepción de liderazgo ético es más alta cuando la interacción es a diario y se presenta cercanía física. Al respecto, es posible señalar que tales condiciones de interacción con el superior favorecen no solo las oportunidades y contextos de comunicación, sino las posibilidades de evaluar habitual y contextualmente las prácticas éticas de los superiores. Contar con más oportunidades y espacios de encuentro, motiva a los jefes a comportarse más éticamente, tanto por la manifestación

rutinaria de características ético-morales personales, como por el efecto de la observación directa de las conductas morales de parte de los colaboradores, lo cual es facilitado por las interacciones habituales y la cercanía física en el ambiente de la organización (Agerström & Björklund, 2009; Bormann et al., 2018; Lee et al., 2017; Tumasjan, 2011).

Acerca de la justicia organizacional medida como constructo general, se observó que no hay diferencias significativas de su percepción en relación con las otras variables consideradas en el estudio.

Por el contrario, la calidad de vida laboral en general presentó variaciones en función del tipo de vinculación; es mayor su percepción en quienes tienen contratación por prestación de servicios, lo cual, a pesar de conocerse que este tipo de contratación no es de carácter laboral y es en gran medida insuficiente en ventajas para el trabajador, los participantes probablemente lo asociaron con la atribución de independencia y flexibilidad, manejo autónomo de horarios y espacios de trabajo, estabilidad real en función del tiempo pactado y posibilidad de tener otros compromisos o contratos de servicios (Ávila, 2018; Colàs-Neila, 2019).

Por su parte, la calidad de vida laboral se reportó más alta en quienes tienen menor tiempo de vinculación, aspecto que probablemente se encuentre asociado con la novedad en las condiciones de trabajo, a los procesos de adaptación y de aprendizaje en los periodos iniciales de vinculación, así como al compromiso y baja intención de abandono, factores todos, frecuentemente observados durante los primeros meses, años o periodos de contratación (Lewis, 2019; Rostiana, 2017).

Así mismo, la calidad de vida laboral se mostró alta en quienes reportaron menor cantidad de horas semanales de trabajo, lo cual se comprende intuitivamente y por supuesto es una condición asociada a menor carga física y mental, mayor tiempo para

descansar y recuperarse y a la disposición de tiempo libre (Dizaho, et al., 2017; Nogareda et al., 2013).

En cuanto al tiempo de trabajo, la calidad de vida fue más alta en quienes llevan trabajando menos tiempo con el actual jefe, lo cual sugiere que, en los periodos iniciales de vínculo laboral, al no haberse establecido comisión de responsabilidades complejas y de cargas de trabajo particulares, los empleados pueden percibir condiciones de calidad de vida más favorables que quienes llevan más tiempo trabajando con el superior. Los supervisores y jefes en la medida en que se establecen relaciones de confianza fundadas en el tiempo tienden a delegar con más frecuencia, encargar responsabilidades más exigentes y a asignar mayor carga de trabajo a los colaboradores con mayor antigüedad en la relación laboral (Suyasa, 2017).

4.2.3. Correlaciones entre las variables observadas

Tradicionalmente dentro de los procesos de sistematización y de procesamiento particular de los datos, el análisis previo de las correlaciones entre las variables estudiadas se considera imprescindible, principalmente cuando los programas de software para realizar SEM no corren con los datos directos sino con matrices de covarianza o correlaciones, lo cual inicialmente no se consideró necesario para el software como el empleado en este estudio (Hair et al., 2014).

Sin embargo, realizar este procedimiento permitió identificar las posibles relaciones entre variables que no habían sido contempladas en el modelo hipotetizado. Por lo tanto, en este estudio se optó por estimar las correlaciones bivariadas entre las variables observadas incluidas en el modelo propuesto, así como su significancia estadística. Los resultados de las correlaciones y los aspectos generales de análisis de los datos se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6*Correlaciones orden cero entre las variables estudiadas*

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Liderazgo Ético	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	1							
2. Justicia Procedimental	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	0.48**	1						
3. Justicia Distributiva	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	0.46**	0.60**	1					
4. Justicia Interpersonal	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	0.55**	0.36**	0.31**	1				
5. Justicia Informacional	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	0.70**	0.55**	0.51**	0.57**	1			
6. Apoyo Directivo	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	0.50**	0.63**	0.62**	0.34**	0.59**	1		
7. Carga de Trabajo	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	-0.14**	-0.04	-0.16**	-0.21**	-0.15**	-0.03	1	
8. Motivación Intrínseca	Correlación Pearson Sig. (bilateral)	0.36**	0.49**	0.43**	0.27**	0.43**	0.67**	-0.01	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con los análisis de correlación bivariada, entre las variables observadas quedaron soportadas las relaciones entre las dimensiones de los constructos, a partir de lo cual, se incorporaron las variables de justicia organizacional y de calidad de vida laboral en el modelo sometido a prueba.

Inicialmente, como se puede observar, la variable liderazgo ético se encuentra asociada de forma significativa con las demás variables estudiadas y sus respectivas dimensiones; cuatro de justicia organizacional y tres de calidad de vida laboral.

Con respecto a la asociación entre liderazgo ético y calidad de vida laboral se encontraron, dos correlaciones positivas de nivel moderado (con apoyo directivo y con motivación intrínseca), y una relación negativa y baja (con carga laboral), especificando que en los tres casos las correlaciones son estadísticamente significativas ($p. < 0.01$).

Con base en los resultados obtenidos fue posible evidenciar los efectos positivos del liderazgo ético como factor que influye no solo en los resultados organizacionales en términos del desempeño, como lo han evidenciado varios autores (Bello, 2012; Bouckenoghe et al., 2014; Eisenbeiss et al., 2015; Jacobs et al., 2014; Kia et al., 2019; Ko et al., 2017; Moore et al., 2019; Shin et al., 2015; Walumbwa et al., 2011), sino que en particular el liderazgo ético puede considerarse como un factor alentador de las condiciones de vida satisfactoria en el trabajo y que favorece la percepción de “sentirse bien” a nivel individual como empleado de una organización, tal como lo señalado por Chughtai et al. (2015) quienes demostraron que el bienestar de los empleados, sobre todo cuando existen relaciones honestas y de confianza con los jefes directos y supervisores es mucho más elevado que en otras condiciones de trabajo.

Los resultados también se encuentran en consonancia con lo evidenciado por Pucic (2015) quien demostró que el liderazgo ético está vinculado con el clima de equidad, la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo de los empleados con el trabajo y la organización, como elementos de la calidad de vida laboral, así como con lo identificado por Den Hartog y De Hoogh (2009) y Brown et al. (2005), quienes demostraron evidencia de la justicia y el compromiso normativo organizacional como elementos importantes en la percepción del comportamiento de liderazgo ético

Si bien los niveles de relación no se reflejaron altos, si se corrobora la relación y de acuerdo con estudios previos, principalmente el de Koonmee et al. (2010), así como el de Shafizadeh (2017), en los que se comprobaron relaciones significativas entre las

prácticas éticas de los líderes, la institucionalización de la ética de parte de los administradores y la percepción de liderazgo ético en general con la percepción de adecuados niveles de calidad de vida en el trabajo.

De lo anterior es interesante señalar, que el liderazgo ético se asoció más con la dimensión de apoyo directivo de calidad de vida, al igual que lo hallado recientemente por Teimouri et al. (2018), lo que sugiere que la percepción de comportamiento ético de los encargados de la dirección y la gestión se identifica como un factor de soporte y aporte a la satisfacción y calidad de vida en el trabajo.

En cuanto a las correlaciones entre liderazgo ético y justicia organizacional, estas oscilaron entre 0.46 y 0.70, es decir, son correlaciones moderadas y positivas en las cuatro dimensiones; todas ellas estadísticamente significativas ($p. < 0.01$). Se observó que las cuatro dimensiones de justicia, aunque en niveles moderados, se correlacionaron positiva y significativamente con el tipo de liderazgo, lo cual muestra coincidencia con el estudio de Oktem (2013), quien demostró la asociación positiva y el efecto del liderazgo ético sobre todas las dimensiones de la justicia organizacional.

Del mismo modo, se encontró coincidencia con los resultados del análisis de Demirtas (2015), en el que se mostró que el liderazgo ético tiene efecto sobre la justicia organizacional en general y especialmente cuando se da través de la ideología ética del líder. Asimismo, los hallazgos corresponden parcialmente con los de la investigación de Shin et al., (2015), en la que se evidenció específicamente la relación entre el liderazgo ético, el clima ético propiciado por los líderes y el efecto sobre la percepción en particular de la justicia procedimental.

También, los resultados de este estudio coinciden con lo reportado por Xu et al., (2016), quienes reportaron relación entre liderazgo ético y las dimensiones justicia procedimental y justicia distributiva. Cabe señalar que en los estudios de Shin et al. (2015)

y de Xu et al. (2016), se evaluaron principalmente las dimensiones de justicia procedimental y distributiva, a partir del señalamiento de Brown et al. (2005), en el que se manifiesta que el comportamiento de liderazgo ético se preocupa principalmente por los aspectos de procedimiento de la toma de decisiones justa y el aspecto distributivo de proporcionar consecuencias por falta de ética en el comportamiento (Brown et al. 2005), por lo tanto tiende a darse más importancia a estas dos dimensiones.

Sin embargo, en el presente estudio las dimensiones de justicia organizacional que resultaron más altas en la relación con el liderazgo ético fueron la informacional y la interpersonal, lo cual puede sugerir que para la población participante la identificación del líder ético se ve más asociada con factores de comunicación y acceso a la información así como al establecimiento de relaciones interpersonales, lo cual concuerda con el estudio de Zoghbi-Manrique-de-Lara y Suárez-Acosta (2014), quienes demostraron la relación entre el liderazgo ético en particular con la justicia interaccional que involucra a la justicia interpersonal y a la justicia informacional.

Lo anterior indica la necesidad de explorar más ampliamente sobre aspectos de interacción, culturales y de prácticas sociales organizacionales en el contexto del presente estudio, así como continuar estudios que aborden la evaluación de la justicia en todas sus dimensiones para establecer en el análisis de la equidad tanto factores de estructura y gestión como sociales y de comunicación.

En cuanto a la asociación entre la justicia organizacional y la calidad de vida laboral, se presentaron correlaciones positivas entre todas las dimensiones de la justicia con las dimensiones apoyo directivo y motivación intrínseca de la calidad de vida laboral, y correlaciones negativas particularmente con la dimensión de carga de trabajo. En todos los casos, las correlaciones fueron estadísticamente significativas ($p < 0.01$), exceptuando la relación entre justicia procedimental y carga de trabajo.

Los resultados del presente estudio corroboran los hallazgos previos (v gr. Akar & Ustuner, 2019; Aminbeidokhti & Mardani, 2014; Gillet et al., 2013; Moghimi et al., 2013; Shaemi & Fattahi, 2015), en los que se ha reportado el establecimiento de correlaciones positivas entre estas dos variables.

Al respecto, se puede observar que todas las correlaciones de las dimensiones de justicia organizacional, aunque se manifestaron en grado bajo y moderado, siempre aparecen como asociadas principalmente a la dimensión apoyo directivo, lo que supone el reconocimiento de los trabajadores de un contexto de equidad vinculado a la percepción de soporte y acompañamiento de parte de los jefes, superiores o líderes.

Así mismo, en los resultados se destacan particularmente las correlaciones de todas las dimensiones de la justicia organizacional con las dimensiones de percepción de apoyo directivo y de motivación intrínseca, que aunque se presentaron de nivel moderado, son significativas, lo cual permite afirmar que, en las organizaciones con ambientes equitativos, el reconocimiento de soporte de los superiores se hace más evidente y además los trabajadores se perciben con mayor disposición al trabajo como fuente de satisfacción de necesidades personales, hallazgos que coinciden con lo reportado por Fall (2014), McCain et al. (2010) y Rai (2005).

Cabe resaltar que la percepción de justicia procedimental y de justicia distributiva son las que se correlacionan en mayor índice con el apoyo directivo, lo que mantiene la noción de la percepción de los jefes como responsables de aspectos del cumplimiento, la gestión y la asignación de recursos más que de la promoción de las interacciones sociales, esto en conformidad con lo presentado por Aminbeidokhti y Mardani (2014) y McCain et al. (2010).

Finalmente se estimaron las correlaciones entre las dimensiones de cada uno de los constructos estudiados, esto es justicia organizacional (distributiva, procedimental,

interpersonal e informacional) y calidad de vida laboral (apoyo directivo, carga de trabajo y motivación intrínseca).

En cuanto a las asociaciones entre las dimensiones de justicia organizacional, los resultados mostraron en la mayoría de las relaciones niveles moderados de correlación positiva y significativa ($p. < 0.01$), con valores que se encuentran entre 0.51 y 0.60. Así mismo se identificaron menores niveles de correlación en las relaciones entre justicia distributiva y justicia interpersonal (0.31) y entre justicia procedimental y justicia interpersonal (0.36).

Lo anterior indica, que es más relevante para los encargados de la gestión, tomar decisiones basados en la percepción de justicia procedimental y en la distribución de los recursos al interior de las organizaciones, que en la justicia interpersonal. Por otra parte, se encontró que las dimensiones de la justicia organizacional tienden a conjugarse, aunque se expresen individualmente y sean identificadas por los trabajadores de manera diferente. Esto corrobora lo útil de la propuesta de Colquitt (2001), de haber separado estos tipos de justicia, interpersonal e informacional, y muestra que la informacional está más asociada con aspectos estructurales de la organización a diferencia de la justicia interpersonal que parece estar más vinculada al plano de las relaciones entre los empleados dentro de la organización.

En lo referente a las correlaciones entre las dimensiones de la calidad de vida laboral se evidenció solo una correlación significativa y relativamente alta (0.67), entre el apoyo directivo y la motivación intrínseca, lo que permite establecer que en presencia de soporte y acompañamiento de los jefes o supervisores, el mantenimiento de conductas motivadas por la propia satisfacción de hacerlas, se observará con mayor probabilidad, relación que ya se ha reportado en estudios como el de Chen et al. (2016); Khalid (2017); Liu et al. (2018) y Van Woerkom y Kroon (2020).

La asociación entre apoyo directivo y carga de trabajo presenta correlaciones muy cercanas a cero sin significancia estadística, lo que puede reflejar que el soporte del jefe no se perciba específicamente como recurso para afrontar las cargas impuestas por el trabajo, esto en consonancia con Mansour y Tremblay (2016), quienes reportaron que es probable que los trabajadores perciban mayor soporte para afrontar la carga laboral en los recursos socio-familiares más que en los de los jefes o superiores.

Por el contrario, estudios como el de Weigl et al. (2016) señalan que sí existe una correlación entre el soporte directivo percibido y el manejo adecuado de las cargas impuestas por el trabajo, contraste que sugiere continuar investigando sobre el vínculo entre estas dos variables y a lo que se le agrega lo mencionado por Tucker et al. (2018) quienes también señalan resultados contradictorios señalados en la literatura sobre el papel del apoyo del supervisor en la configuración de las respuestas de los empleados a las demandas encontradas en el lugar de trabajo.

Asimismo, la ausencia de correlación entre carga de trabajo y motivación intrínseca muestra la evaluación interna y/o externa que el empleado hace del trabajo; por una parte, puede indicar la carga laboral como algo externo que es impuesto mientras que la motivación procede de los propios intereses y características individuales del trabajador que tal como lo presenta Liu et al (2018), la motivación ha de considerarse más como una variable de mediación entre aspectos contextuales y la percepción de carga laboral y no como un antecedente o consecuente de la percepción de carga laboral.

Con lo anterior se hace importante examinar, si la conceptualización de la calidad de vida laboral desde esta perspectiva requiera una revisión de esta dimensión, lo que permitirá especificar otros factores más allá de la evaluación de la carga de trabajo que dan sentido a la labor realizada más allá de la “carga” o “peso” que representa.

4.2.4. Sesgo del método común: prueba del único factor de Harman

Por otra parte, dentro del proceso de análisis, se estimó la prueba del único factor de Harman (1980), ejercicio que formalmente se utiliza para identificar la eventual presencia del sesgo de la varianza del método común (Podsakoff et al., 2003). Este procedimiento consiste en someter a prueba un modelo nulo en el cual todas las variables observadas son consideradas indicadores de una única variable latente; en otras palabras, se postula que las relaciones entre las variables observadas se deben a una varianza común subyacente producto de un único factor (Cernas et al., 2017).

Los resultados obtenidos en el presente estudio indican que la varianza observada en los datos no se explica por la presencia de un único factor y por lo tanto se descarta el riesgo de que los resultados obtenidos obedezcan a la varianza del método común (Tabla 7).

Tabla 7

Índices de ajuste del modelo nulo para la prueba del único factor de Harman

Índices de Ajuste del Modelo	Valor de referencia	Resultado del estudio
Significancia del Chi-cuadrado (χ^2)	> 0.05	0.00
χ^2 /grados de libertad	< 3.00	14.84
Índice de Bondad de Ajuste Corregido (AGFI)	> 0.95	0.72
Índice de Ajuste Normado (NFI)	> 0.95	0.83
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	> 0.95	0.84
Aproximación de la Raíz Cuadrada Media de los errores (RMSEA)	< 0.08	0.17

^a nota. Valores de referencia tomados de Byrne (2010) y Hair et al. (2014)

4.3. Prueba de hipótesis: resultados del modelo de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de técnicas multivariadas que tienen sus antecedentes en las técnicas del análisis factorial y en los modelos de regresión múltiple (Hair et al., 2014). Estos modelos multivariados permiten establecer relaciones

entre constructos, que a su vez son considerados variables latentes subyacentes a un conjunto de variables observadas o directamente medidas.

En el presente estudio las variables observadas fueron liderazgo ético, justicia procedimental, justicia distributiva, justicia informacional, justicia interpersonal, apoyo directivo, carga de trabajo y motivación intrínseca. Estas variables observadas se agruparon en un modelo hipotético que contempló dos variables latentes, es decir, no fueron medidas directamente, sino que su existencia se infiere con base en las relaciones entre las variables directamente observadas; estas son justicia organizacional y calidad de vida laboral. La primera incluye las cuatro dimensiones de justicia organizacional (procedimental, distributiva, informacional e interpersonal) y la segunda las tres dimensiones de calidad de vida laboral (apoyo directivo, carga de trabajo y motivación intrínseca).

Derivado de lo anterior, el modelo de investigación propuesto presenta cuatro hipótesis que se sometieron a prueba en un único modelo de ecuaciones estructurales. Las relaciones hipotetizadas entre estas variables se ilustran en la figura 2.

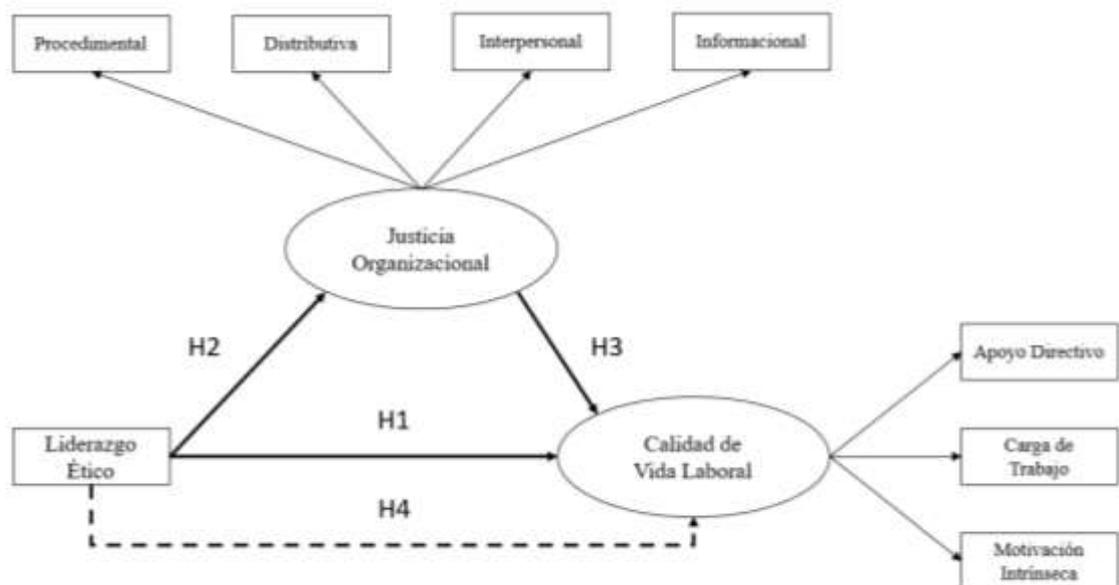


Figura 2. Modelo hipotetizado.

4.3.1. Ajuste del modelo

El primer análisis dentro del proceso de prueba de hipótesis consistió en examinar el ajuste del modelo. Los resultados de este procedimiento indicaron que el modelo propuesto es adecuado para explicar la variabilidad observada en la matriz de datos. Es decir, se identificó que las relaciones propuestas entre las variables en el modelo son una mejor explicación de la distribución observada en los datos.

En este análisis de ajuste del modelo se tuvieron en cuenta medidas absolutas e incrementales (Hair et al., 2014; Ruíz et al., 2010). En la Tabla 8 se presentan los resultados de estas estimaciones con los correspondientes valores de referencia propuestos por Byrne (2010).

Tabla 8

Ajuste del modelo de investigación

Índices de Ajuste del Modelo	Valor de referencia	Resultado estudio
Significancia del Chi-cuadrado (χ^2)	> 0.05	0.33
χ^2 /grados de libertad	< 3.00	1.13
Aproximación de la Raíz Cuadrada Media de los Errores (RMSEA)	< 0.08	0.02
Índice de Bondad de Ajuste Corregido (AGFI)	> 0.95	0.98
Índice de Ajuste Normado (NFI)	> 0.95	0.99
índice de Ajuste Comparativo (CFI)	> 0.95	0.99

*Valores de referencia tomados de Byrne (2010) y Hair et al. (2014).

Una primera medida de ajuste es el Chi-cuadrado, cuya no significancia indica que la distribución observada en los datos no difiere de la distribución teórica, es decir, que entre los valores observados y los valores esperados no hay discrepancias significativas, esto es, que el modelo propuesto corresponde con los datos subyacentes. Por tal motivo, cuando se obtiene un valor p. superior a un punto de referencia, tal como lo es $p. > 0.05$, el modelo se acepta como adecuado. Para el presente estudio, la

significancia de Chi-cuadrado fue $p = 0.33$, lo cual indica que no hay discrepancia significativa entre los datos y el modelo propuesto.

Una segunda estimación con base en este valor absoluto de ajuste del modelo consiste en la razón Chi-cuadrado entre sus grados de libertad; tal razón refleja un adecuado ajuste cuando sus valores se encuentra por debajo de 3. En el presente estudio, se obtuvo una razón de Chi-cuadrado/grados de libertad de 1.13 lo cual es una prueba del ajuste del modelo.

Una tercera medida de ajuste absoluta lo representan la Aproximación de la Raíz Cuadrada Media de los Errores (RMSEA), que corrige la tendencia del Chi-cuadrado al indicar como no ajustados modelos con muestras superiores a 500 participantes o modelos con una gran cantidad de variables observadas (Hair et al., 2014). Esta estimación RMSEA indica qué tan ajustado es el modelo a la población, independientemente del tamaño de la muestra empleada y los valores por debajo de 0.07 se consideran que reflejan un adecuado ajuste del modelo. En el presente estudio se obtuvo un RMSEA de 0.02.

Debido a que estas estimaciones absolutas, basadas en el Chi-cuadrado o en el RMSEA, no tienen puntos de referencia para su interpretación en términos de niveles de ajuste, tal como lo puede ser un índice o un coeficiente, se han propuesto otras medidas más fáciles de interpretar con valores restringidos al rango 0.00 a 1.00, en donde valores superiores a 0.95 indican un adecuado ajuste del modelo y son lo suficientemente exigentes para no tomar como apropiados modelos que realmente están desajustados, es decir, modelos que no reflejan correctamente las relaciones entre las variables.

El Índice de Bondad de Ajuste (GFI), durante mucho tiempo ha sido el índice más usado para examinar el ajuste del modelo a los datos; no obstante, este índice es sensible al tamaño de la muestra y por tal razón fue necesario incorporar una corrección que disminuyera su sensibilidad, así pues, en la actualidad es más frecuente encontrar el Índice

de Bondad de Ajuste Corregido (AGFI) para evaluar el ajuste del modelo. En este estudio el AGFI fue de 0.98 denotando un alto nivel de ajuste.

Por otra parte, en este estudio también se estimaron medidas incrementales tales como el Índice de Ajuste Normalizado (NFI) y el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), cuyos valores cercanos a 1.00 indican adecuado ajuste del modelo. El primero de estos dos es sensible al tamaño de la muestra y suele presentar subestimaciones en muestras pequeñas ($N < 200$). El segundo de ellos, aunque no es sensible al tamaño muestral, si lo es a los sesgos de distribución. En el presente estudio ambos índices tuvieron un resultado de 0.99, indicando un excelente ajuste del modelo.

4.3.2. Confiabilidad de los constructos

Una vez determinado el ajuste del modelo, se procedió a identificar qué tan confiable se presentaba el modelo con base en la varianza que logra explicar. Estas estimaciones se realizan con base en dos índices denominados Promedio de la Varianza Extraída (AVE) y Confiabilidad Compuesta (CR). El primero consiste en obtener el promedio de la varianza de cada uno de los indicadores (variables observadas) del constructo estudiado (variable latente); para ello se elevan al cuadrado los coeficientes de los indicadores de cada variable observada (estimate^2) y se obtiene el promedio. El valor obtenido de la AVE en el presente estudio fue 0.5 tanto para justicia organizacional como para calidad de vida laboral; este valor se considera aceptable de acuerdo con los parámetros proporcionados por Hair et al. (2014).

Lo anterior significa que las variables latentes, proporcionan una explicación a la varianza observada en promedio del 50% para cada uno de los indicadores que la componen, lo que indica que en gran medida la varianza de cada variable observada se puede atribuir al constructo bajo estudio.

Por su parte, la confiabilidad compuesta se obtiene como un coeficiente en el que se compara la varianza explicada por el modelo respecto de la varianza total observada, que consiste en la sumatoria de la varianza explicada más la varianza de error. Esta aproximación es conceptualmente la misma que la planteada por la Teoría Clásica de los Test (Lord & Novick, 1968; Nunally, 1994) según la cual, la confiabilidad es el porcentaje de varianza observada que es varianza verdadera, esto es, la varianza que se debe a diferencias individuales en el constructo medido.

Al igual que en la Teoría Clásica de los Test el valor de referencia para considerar un nivel aceptable es 0.6 y de un nivel satisfactorio 0.7 o superior (Raykov, 1997). En el presente estudio, la confiabilidad compuesta arrojó estimaciones de 0.8 para justicia organizacional y de 0.6 para calidad de vida laboral. Esta estimación de la confiabilidad compuesta es sensible al signo del coeficiente (estimate), aspecto que en el presente estudio afecta la estimación de la calidad de vida laboral debido a que uno de sus indicadores tiene un coeficiente con signo negativo (i.e. carga laboral).

En consecuencia, se estimó una modificación al coeficiente de confiabilidad compuesta que no es sensible al signo de los coeficientes y por lo tanto es una estimación más robusta y adecuada para el presente estudio. Esta estimación recibe el nombre de Índice de Máxima Confiabilidad o índice H (Li & Rubin, 1996) y consiste en una estimación de la confiabilidad del constructo y su valor indica la proporción de varianza del constructo (variable latente), que es explicada por sus indicadores (variables observadas). Para el presente estudio, se obtuvo un índice H de 0.8 y 0.9 para justicia organizacional y calidad de vida laboral respectivamente (ver Tabla 9).

Tabla 9*Estimaciones de confiabilidad de los constructos con base en un modelo SEM.*

		Justicia Organizacional	Calidad de Vida Laboral
Promedio	Varianza	0.5	0.5
Extraída			
Confiabilidad Compuesta		0.8	0.6
Confiabilidad Máxima (H)		0.8	0.9

4.3.3. Verificación del modelo hipotetizado

Una vez identificado el ajuste del modelo y la confiabilidad de los constructos involucrados, a continuación, se presentan los resultados del modelo sometido a prueba (Figura 3). Primero se exponen las relaciones entre las variables observadas y sus respectivos constructos. Posteriormente se presentan las relaciones directas entre las variables del estudio que sustentan las primeras tres hipótesis planteadas y finalmente se presenta la relación indirecta especificada en la hipótesis 4 en la que se postuló el rol de mediación. A partir de los procedimientos descritos, que permitan aceptar o rechazar las hipótesis, se presentará la discusión de los resultados con base en la revisión de la literatura y los estudios previos.

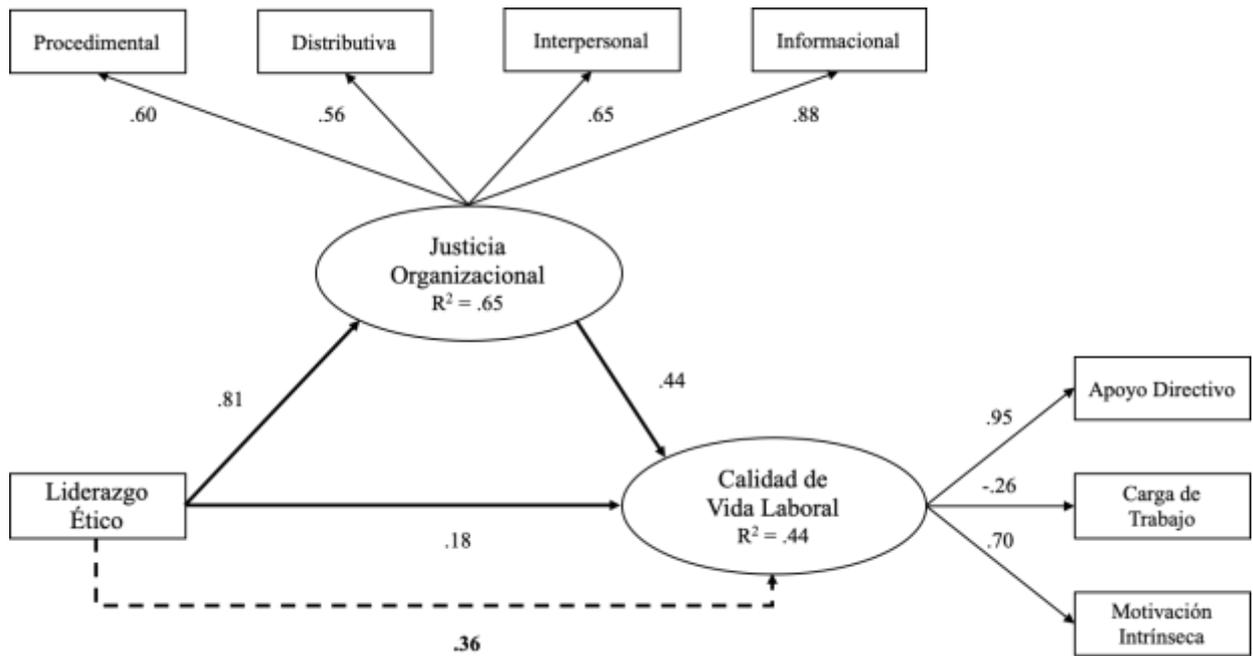


Figura 3. Modelo de investigación con resultados de relaciones.
Efecto total = efecto directo (0.18) + efecto indirecto (0.36) = 0.54

4.3.3.1. Variables latentes y observadas

Un aspecto importante para la interpretación de los resultados es mostrar que todos los coeficientes o estimate (λ) y coeficientes de regresión (β) resultaran estadísticamente significativos ($p < 0.01$) con valores estandarizados que oscilaron entre -1 y 1, lo cual indica el aporte que hacen al modelo. Por lo tanto, se pueden interpretar como cargas factoriales o correlaciones entre las variables observadas (indicador) y las variables latentes (constructo).

Como se ha señalado, en el presente estudio hay cuatro coeficientes para justicia organizacional y tres para calidad de vida laboral; todos ellos se expresan positivamente, excepto el coeficiente de carga de trabajo en el constructo calidad de vida laboral que resultó con signo negativo. Para el caso de la justicia organizacional, se observó que los coeficientes presentaron valores entre $\lambda = 0.56$ para la dimensión distributiva y $\lambda = 0.88$ para la dimensión informativa. Estos resultados indican que las cuatro dimensiones de la justicia organizacional se encuentran asociadas de forma positiva y significativa con el

constructo subyacente. Como aspectos en general que se destacan en el modelo, se hallaron los siguientes:

Para la variable justicia organizacional, se registra que la dimensión informacional se estimó como la más notable, lo que da cuenta de la relevancia que los trabajadores atribuyen a la explicación y comprensión sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones y cómo se provee de información sobre los requerimientos o necesidades de los trabajadores.

También puede considerarse que existe claridad y oportunidad en la comunicación, lo cual aumenta las probabilidades de intercambiar con otros la información y establecer que no hay privilegios o exclusividad en el acceso a la misma, lo que puede estar favoreciendo las relaciones y la percepción de justicia interpersonal, la cual se percibió como la segunda dimensión en importancia. Este resultado también estaría mostrando que se percibe confianza en las comunicaciones entre la gerencia y los empleados, lo cual beneficia el ejercicio de sus responsabilidades, fundamentalmente en un sector en el que la claridad con respecto a las funciones, tareas, objetivos y resultados esperados es fundamental (Kussusanti et al., 2019; Lee et al., 2020).

Sin embargo, al mostrar que en las dimensiones de justicia procedimental y distributiva la apreciación fue menor, se puede asumir, tal como lo presenta Schumacher et al. (2020), que la justicia informacional puede servir como compensación de la menor equidad percibida en los procedimientos y en la distribución de recursos o por otra parte y de acuerdo con De Ruiter et al. (2017), que la justicia informacional puede mitigar la percepción de los cambios organizacionales en los procedimientos y asignaciones que pueden interpretarse como injustos.

Por su parte, en la calidad de vida laboral se encontró que el apoyo directivo y la motivación intrínseca presentan coeficientes positivos y la carga laboral presenta una

relación negativa. De lo anterior se resalta, que la calidad de vida laboral reportada por los colaboradores está con mayor peso en la apreciación del apoyo directivo ($\lambda = 0.95$), aspecto que permite validar lo reportado en varios estudios en los que se ha presentado que los encargados de la gestión, la dirección o la supervisión no sólo representan sino que también reemplazan en parte a la organización en la función de mantener a los empleados motivados, con satisfacción y bienestar laboral, (Agarwala et al., 2014; Karatepe, 2014; Newman et al., 2011; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) y particularmente acorde con Rathi y Lee (2017), quienes resaltan que el apoyo directivo es fundamental en la percepción de la calidad de vida laboral y en general con el compromiso con la organización y la satisfacción con la vida.

Lo anterior indica que, en el sector de los servicios, en el que las responsabilidades de los trabajadores se dirigen a la atención a usuarios que demandan de respuestas satisfactorias y oportunas y en donde la carga laboral tiende a ser alta, es probable que la necesidad y reconocimiento de apoyo, acompañamiento y tutoría de los jefes, supervisores y líderes sea reconocido como recurso que aporta al bienestar y la calidad de vida en el trabajo (Sabeen, 2012; Wijaya et al., 2020).

Por su parte, el segundo factor que se confirma es determinante en la percepción de la calidad de vida laboral, es la motivación intrínseca ($\lambda = 0.70$). Esto señala que la orientación del colaborador hacia comportamientos laborales por impulso propio y por las consecuencias percibidas como positivas favorecen el desarrollo de su trabajo. Tal condición permite comprender que, en este sector, los trabajadores están percibiendo como importantes las compensaciones diferentes a las establecidas normalmente que suelen estar centradas en retribuciones económicas.

Así mismo, tal como lo han indicado Gunawan y Amalia (2015) y Hassan et al. (2020), es probable que más allá del salario, las compensaciones o las recompensas por

cumplimiento, en el sector de servicios, en el cual los objetivos organizacionales se dirigen a proveer o responder a las necesidades de los usuarios, el trabajo mismo y las responsabilidades se reconozcan como valiosas y con significado, lo cual aporta de manera importante a la percepción de la calidad de vida.

De otra parte, se observó en la dimensión carga de trabajo ($\lambda = - 0.26$), un nivel bajo y una relación negativa, lo que muestra que la carga laboral, aunque percibida mínimamente, se reconoce como un factor que afecta la calidad de vida de los trabajadores. Este aspecto que ha sido señalado en varios estudios y en particular algunos de los llevados a cabo en el sector de servicios, han señalado la incidencia de la sobrecarga laboral en la calidad de vida y por lo tanto en la disposición para la atención a los usuarios (Amin, 2013; Páez-Cala & Castaño-Castrillón, 2019).

4.3.3.2. Hipótesis de los efectos directos

Una vez identificados los coeficientes y su importancia en la configuración de las variables latentes del presente estudio, se examinaron los efectos entre el liderazgo ético, justicia organizacional y calidad de vida laboral, para ello se usaron los coeficientes de regresión estandarizados (β) cuyos valores se encuentran entre -1 y 1, siendo valores próximos a cero indicadores de ausencia de relación entre las variables analizadas (Hair et al., 2014). Como se señaló, después de haber establecido el ajuste del modelo, la confiabilidad y significancia de los constructos analizados, se identificaron los aspectos pertinentes para la discusión de los aspectos más relevantes sobre las hipótesis planteadas.

En este sentido, con respecto a la hipótesis 1 que plantea la asociación entre liderazgo ético y calidad de vida laboral, los resultados indican que hay un efecto directo positivo, aunque de nivel bajo ($\beta = 0.18$), pero con significancia estadística, lo cual permite la aceptación de la hipótesis 1.

Con respecto a lo evidenciado para esta hipótesis, la acción de los líderes sobre la calidad de vida laboral tiene un efecto bajo; factor que puede estar demostrando que las conductas de los líderes, evaluados en términos de sus pautas, relaciones y promoción de comportamiento normativamente adecuado, no están siendo reconocidas como determinantes particulares de calidad de vida en el trabajo. Si bien la manifestación de conductas aceptables, la comunicación y el ser ejemplo son en cierta medida reconocidos en los superiores, estas no están siendo identificadas como acciones que tengan un efecto relevante sobre las condiciones de calidad de vida laboral. Es probable que los trabajadores identifiquen la satisfacción y calidad en el trabajo en función de las condiciones particulares del ambiente físico, las tareas y del equilibrio entre las demandas y los recursos con los que cuentan, tal como lo presentan Battal y Toufik (2018), Brousseau et al. (2019) y Fatma et al. (2016), más que por la acción ética de quienes dirigen, supervisan o lideran los procesos laborales.

Por otra parte, los trabajadores no están percibiendo que las acciones o el proceder ético de los que lideran las actividades laborales afecten la carga de trabajo, es decir están atribuyendo la carga de trabajo a factores estrictamente de la actividad laboral en términos de cantidad e intensidad del trabajo, exigencias y/o demandas físicas determinadas por las funciones asignadas o por los compromisos contractuales. Probablemente los trabajadores no reconocen que la acción ética de los líderes puede ser un recurso para afrontar tales demandas y exigencias, sobre todo cuando la ética de los líderes es estable, coherente y la percepción favorable del comportamiento ético del líder es compartida entre los miembros de los grupos de trabajo (Bormann, 2017; Lin & Liu, 2017; Sarwar et al., 2020).

Asimismo, los trabajadores no identifican el comportamiento y/o la manifestación de conductas éticas de los superiores como determinantes de motivación intrínseca,

posiblemente identifican más el liderazgo ético como el esfuerzo de los jefes o supervisores dirigido al control normativo, al refuerzo de conducta ética o al castigo de las conductas inapropiadas de los trabajadores (Fu et al., 2020; Yang, 2014), más que a la promoción de satisfacción intrínseca por el trabajo realizado (Potipiroon & Ford, 2017; Shareef & Atan, 2019; Sirgy et al., 2001). Siendo así, el efecto de los líderes sobre la calidad de vida laboral se realiza de forma indirecta con base en la participación y toma de decisiones sobre dimensiones organizacionales tales como el planear procesos, políticas, procedimientos y reglas que regulen el comportamiento.

En segundo lugar, el modelo de ecuaciones estructurales analizado permitió examinar la relación directa entre el liderazgo ético y la justicia organizacional ($\beta = 0.81$). El resultado mostró que existe una relación positiva y elevada entre las dos variables, lo cual permite aceptar la hipótesis 2 y establecer que el liderazgo ético es un adecuado predictor de la justicia organizacional que permite explicar el 65% de la variabilidad de esta con base en el rol del líder.

En cuanto a lo observado para esta hipótesis, la apreciación que tienen los trabajadores del liderazgo ético de sus jefes es un indicador muy importante para la percepción de la justicia en las organizaciones. El comportamiento de los jefes, supervisores o superiores desde el punto de vista normativo y la influencia que ejercen sobre el comportamiento de los seguidores a través del ejemplo, la corrección, la motivación de prácticas apropiadas y el trato justo a los trabajadores, se evidencia como una característica de las organizaciones estudiadas.

Lo anterior, refuerza el hecho de la representación de la organización en el rol de los líderes y de la transmisión a los colaboradores de las prácticas aprobadas por la organización (Newman et al., 2011; Treviño et al., 2001), lo cual implica que un líder con niveles bajos de desarrollo ético represente una organización injusta o por el contrario un

líder evidentemente ético, representaría una organización que interpone y favorece la equidad y la justicia hacia los colaboradores. En consecuencia, el diseño de las organizaciones consideradas justas estaría en función del líder ético para ser acogida por los colaboradores (Shin et al., 2015; Mayer et al., 2012; Walumbwa et al., 2017). Por lo tanto, es posible establecer que el liderazgo ético contribuirá positivamente a la atmósfera de imparcialidad y equidad en la organización y funcionará como un factor fundamental responsable de la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de la justicia en las organizaciones (Charoensap et al., 2019; Xu et al., 2016).

De otra parte, la justicia organizacional mostró una relación directa y positiva con la calidad de vida laboral ($\beta = 0.44$), lo cual también permitió la aceptación de la hipótesis 3. De acuerdo con los resultados para esta hipótesis se demostró que la justicia organizacional tiene un efecto directo sobre la calidad de vida laboral, mayor que el efecto del liderazgo ético, lo cual da cuenta de que los factores institucionales o corporativos sobre la calidad de vida laboral son más notables que los efectos de la interacción entre los supervisores, jefes o líderes y los trabajadores. Así mismo, es posible afirmar que la percepción de trato justo en los procedimientos, en la distribución de los recursos, en las relaciones interpersonales, así como en el manejo de la información, tiene una influencia evidente en la percepción de control sobre las demandas determinadas por las condiciones de trabajo (Shaemi y Fattahi, 2015). En la medida en que se perciben contextos y prácticas de justicia, los trabajadores involucran estos factores como determinantes de soporte, afrontamiento y motivación personal lo cual favorece la percepción de calidad de vida (Gharcheh & Ahmadi, 2018; Moghimi et al., 2013; Totawar et al., 2014).

4.3.3.3. Hipótesis del efecto de mediación

Finalmente, el modelo de ecuaciones estructurales permitió examinar el papel mediador de terceras variables. En el presente estudio, este rol de mediación se atribuyó a la justicia organizacional. Por tal razón se hace importante diferenciar entre el efecto directo y el efecto indirecto.

Por un lado, la hipótesis 1 planteó el efecto directo (liderazgo ético \rightarrow calidad de vida laboral $\beta = 0.18$); por otro lado, el efecto indirecto que consiste en la multiplicación de los efectos directos, los cuales de forma encadenada relacionan la variable independiente (liderazgo ético) con la variable dependiente (calidad de vida laboral). En el presente estudio, esta ruta es liderazgo ético \rightarrow justicia organizacional \rightarrow calidad de vida laboral, cuyos coeficientes reportaron $\beta = 0.81$ y $\beta = 0.44$ respectivamente; es decir, el efecto indirecto del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral con mediación de la justicia organizacional fue de $0.81 * 0.44 = 0.36$ (Figura 3). Este efecto indirecto se sometió a prueba de hipótesis estadística con la técnica de Sobel (1982), la cual mostró ser significativa ($Z = 14.32$ $p < 0.01$). Por tal razón el efecto indirecto de mediación de la justicia organizacional se comprobó y permitió aceptar la hipótesis 4.

Con la aceptación de esta hipótesis, fue posible estimar que el efecto del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral fue de 0.54, toda vez que hay un efecto directo de 0.18 más un efecto mediado de 0.36; considerando que los coeficientes son estandarizados, se tiene que por cada desviación estándar de liderazgo ético hay un incremento de 0.54 desviaciones estándar de la calidad de vida laboral siempre y cuando medie la justicia organizacional.

En cuanto a lo arrojado por el análisis sobre la hipótesis 4 se puede afirmar que el esfuerzo individual del líder ético tiene escaso efecto en la calidad de vida de los colaboradores, si no se lleva a cabo en un entorno favorable para las acciones éticas, es

decir, en organizaciones en las que se promuevan prácticas de equidad y justicia. Asimismo, el efecto de la justicia organizacional, aunque tiene un importante efecto en la calidad de vida de los colaboradores, resultan insuficientes si no hay agentes que promuevan su implementación y favorezcan la experiencia de la justicia en el día a día de las organizaciones.

Ahora bien, en este estudio, se postuló que hay un efecto directo del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral e indirecto a través de la justicia organizacional. En este escenario se propone que una de las responsabilidades del líder ético es generar y salvaguardar un ambiente de equidad y justicia, lo cual no solo potencia su actuar pues su discurso va acompañado y alineado a factores organizacionales que lo respaldan y por lo tanto contribuye al aprendizaje por modelamiento de conductas apropiadas. Es decir, el actuar ético del líder promueve un entorno de equidad y justicia lo cual conduce a la percepción de soporte, a la motivación y al reconocimiento de recursos personales para afrontar adecuadamente las demandas que impone la labor. Así mismo y tal como lo revelan Demirtas, 2015; Pucic (2015) y Wijaya et al. (2020), el actuar ético que se da originalmente por el seguimiento de normas, a través de la percepción de justicia se transforma en conductas autorreguladas y guiadas por los valores y la filosofía que los trabajadores comparten con la organización, lo cual redundará en el bienestar y calidad de vida de los empleados. Asimismo, estas relaciones evidencian cómo el apoyo del líder que actúa éticamente influye en el actuar ético del colaborador en un entorno de justicia, lo cual influye en gran medida sobre la calidad de vida laboral, en la que, de acuerdo con los resultados del presente estudio, el apoyo directivo es el factor que genera el mayor impacto.

5. Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo comprobar el efecto del liderazgo ético sobre la percepción de calidad de vida laboral, así como demostrar que la justicia organizacional interviene como un factor mediador en la relación entre estas variables, particularmente en organizaciones del sector de servicios en Colombia. Por otra parte, se analizaron las relaciones y los efectos directos entre las variables estudiadas. Para ello se revisaron antecedentes teóricos y conceptuales de las variables y se examinaron antecedentes de investigación que permitieron reunir, identificar y comparar información para determinar las hipótesis de estudio.

La recolección de datos se llevó a cabo con el uso de instrumentos de medición para cada uno de los constructos y sobre los que se corroboraron los indicadores de confiabilidad y validez para la población estudiada, factor que puede aportar al fortalecimiento de la consistencia interna de las herramientas y a la consideración para posteriores aplicaciones en estudios similares.

El análisis de los datos permitió la descripción de los aspectos sociodemográficos de los participantes entre los que se destaca mayor participación de mujeres y adultos jóvenes, con formación profesional, vinculados a las organizaciones principalmente en los niveles operativo y ejecutivo. Los participantes contaban con contrato a término indefinido en una alta proporción, atendiendo jornadas de trabajo dentro de lo legalmente establecido. En términos generales, los participantes obtenían en promedio 3 salarios mínimos. Cabe anotar que las organizaciones en las que laboraban los participantes fueron principalmente de naturaleza privada, con ánimo de lucro y con más de 200 trabajadores.

Con respecto a la apreciación de las variables estudiadas se observó una tendencia alta en todas ellas, lo que sugiere una percepción positiva o favorable del comportamiento

ético de los superiores, de la justicia en las organizaciones, principalmente la justicia interpersonal y de la calidad de vida en el trabajo, especialmente en la motivación intrínseca.

En relación con las variables de control se pudo establecer que las características sociodemográficas, las sociolaborales y las de las organizaciones, no afectaron de forma simultánea, ni generaron variaciones importantes sobre las variables estudiadas. Por su parte, fue posible determinar que la percepción de liderazgo ético varió en cuanto al sexo de los participantes; las mujeres señalaron percibir menos elevado el liderazgo ético en sus jefes o superiores, lo cual permite concluir que en las trabajadoras se presenta mayor disposición a la crítica o escepticismo frente al comportamiento de los jefes, así como mayor discrecionalidad no asociada a las recompensas. Es interesante anotar que las condiciones de tener personal a cargo, interactuar frecuentemente con el jefe y estar de él/ella se relaciona con una alta percepción de liderazgo ético. Lo anterior permite concluir que tanto la identificación, los aprendizajes por observación o modelamiento y la cercanía física al jefe, pueden favorecer el posicionamiento del liderazgo ético en las organizaciones.

Respecto a la calidad de vida laboral, esta fue percibida más favorablemente por quienes reportaron tener contratación por prestación de servicios, menor tiempo de vinculación con la organización, menor cantidad de horas de trabajo a la semana y menor tiempo trabajando con el actual supervisor o jefe. Este resultado hace posible concluir que la flexibilidad de la modalidad de trabajo por prestación de servicios, a pesar de no ser considerada como contrato laboral en términos legales, es valorada como positiva por los trabajadores, al igual que la novedad y la disposición favorable a los superiores en los primeros meses de trabajo, y la menor carga en tiempo de trabajo. Cabe señalar que estas

variables podrían estar relacionadas con las características sociodemográficas de los participantes.

Al identificar las correlaciones entre las variables de estudio se obtuvo que el liderazgo ético se halla asociado significativamente con la calidad de vida laboral y con la justicia organizacional, así como con las dimensiones correspondientes a cada una de estas variables. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo ético mantiene relación con las percepciones de calidad de vida en el trabajo, es decir que el reconocimiento de estatus moral en los jefes directos se asocia con bienestar en el trabajo principalmente en la dimensión de percepción de soporte. Por su parte el reconocimiento del estatus moral de los líderes se vinculó a la identificación de condiciones de justicia, especialmente la informacional e interpersonal, en consecuencia, se concluye que la integridad ética y la observación de comportamientos éticos de los jefes directos, los trabajadores la relacionan positivamente con los aspectos de acceso, claridad y equidad en la información, así como a las relaciones abiertas y de confianza.

Simultáneamente, la justicia organizacional se relacionó con la percepción de calidad de vida en el trabajo, principalmente con el apoyo directivo y con la motivación intrínseca, lo que permite establecer que los trabajadores reconocen contextos de equidad asociados al acompañamiento y al apoyo de los superiores, así como a la identificación del trabajo como factor de satisfacción interior de necesidades. De otra parte, se identificó que la justicia procedimental y la justicia distributiva se asociaron en mayor medida con el apoyo directivo, por ende, es posible concluir que la percepción de los jefes como encargados del cumplimiento de resultados se mantiene, más que las relaciones e interacciones sociales en los equipos de trabajo.

Del análisis de las relaciones entre las dimensiones particulares de los constructos de justicia organizacional y de calidad de vida laboral, se puede concluir que la toma de

decisiones tiende a soportarse en la distribución de los recursos y en la aplicación de procedimientos, más que en la equidad interpersonal. Así mismo se encontró que el apoyo de los jefes se relaciona con la motivación que experimentan los empleados hacia su trabajo. De otra parte, se pudo establecer que el soporte de los jefes y la motivación intrínseca no constituyen un recurso que les permita a los trabajadores afrontar la carga laboral.

En este estudio, también se realizó la prueba de único factor para establecer si existía el sesgo de método común. A partir de los resultados analizados fue posible concluir que la varianza observada en los datos no se explicaba por la presencia de un único factor, lo cual permitió descartar el riesgo de que los resultados obtenidos obedecieran a la varianza del método común.

Posteriormente se desarrolló la prueba de hipótesis y se obtuvieron los resultados del modelo de ecuaciones estructurales, con lo cual se procedió al establecimiento de la bondad de ajuste del modelo y a establecer la confiabilidad de los constructos incluidos. Todos los indicadores permitieron deducir el ajuste adecuado del modelo hipotetizado, así como la confiabilidad presentada por el modelo con base en la varianza que logra explicar. A continuación, se verificó el modelo hipotetizado y las cargas factoriales entre las variables latentes y las variables observadas.

A partir de estos análisis se hace posible determinar que dentro de la percepción de justicia organizacional, los trabajadores reportan con mayor relevancia la equidad en la información, lo que demuestra la importancia que dan a la claridad, especificidad y oportunidad en la comunicación como factores de justicia, sin embargo, al compararse con los indicadores más bajos de justicia distributiva y procedimental, también puede interpretarse como un factor que ayuda a atenuar los aspectos de distribución y procedimientos identificados como injustos.

En cuanto a la calidad de vida laboral es posible establecer que para los trabajadores, el soporte encontrado en los jefes y supervisores es esencial y que la orientación de los trabajadores a guiarse por motivación e impulso propio, más que por otro tipo de retribución, ayuda al desarrollo y compromiso con el trabajo y la organización, lo que permite concluir que el trabajo en sí mismo está siendo reconocido por los trabajadores con valor y significado, lo cual contribuye a la percepción de calidad de vida favorable. De otra parte, también se pudo establecer que la sobrecarga de trabajo llega a afectar negativamente la percepción de calidad de vida laboral.

Finalmente se examinaron los efectos directos e indirectos entre las variables para someter a prueba las hipótesis establecidas, lo cual permite concluir que los trabajadores identifican la calidad de vida en el trabajo en función de las condiciones particulares del ambiente físico, las tareas y el equilibrio entre las demandas y los recursos personales, más que por el liderazgo ético de quienes los dirigen o supervisan.

De otra parte, los resultados señalan que los trabajadores no reconocen que el liderazgo ético sea un recurso de afrontamiento a las exigencias del trabajo ni como un factor de motivación intrínseca. En este sentido, los trabajadores del sector servicios que participaron en este estudio ven el actuar ético de los líderes dirigido a la supervisión y monitorización del cumplimiento de normas, a la asignación de premios o al control punitivo de comportamientos inadecuados, más que a la promoción de la motivación intrínseca a través de su comportamiento ético.

Así mismo, los hallazgos conducen a concluir que el liderazgo ético se expresa en las organizaciones estudiadas, es decir que, los líderes como representantes de las organizaciones encargados de administrar, dirigir y gestionar, están guiando a los trabajadores hacia prácticas y procedimientos que fortalecen ambientes de equidad y bienestar.

Del mismo modo, se puede afirmar que la justicia organizacional tiene un efecto directo sobre la calidad de vida laboral, mayor que el efecto del liderazgo ético, lo cual da cuenta de que los factores del contexto organizacional sobre la calidad de vida laboral son más importantes que los efectos de la interacción entre los jefes o supervisores y los trabajadores.

Así mismo, se concluye que la percepción de justicia organizacional tiene una influencia en la percepción de control sobre las exigencias del trabajo, lo que da cuenta de que, si se perciben contextos y prácticas de justicia, los trabajadores tienden a evaluar mejor la calidad de vida en el trabajo.

También se puede concluir que el esfuerzo individual del líder ético tiene escaso efecto en la calidad de vida de los colaboradores, si no se cuenta con un entorno favorable para las acciones éticas. Asimismo, el efecto de la justicia organizacional, aunque influye de manera importante sobre la calidad de vida de los colaboradores, resulta insuficiente si no hay agentes que promuevan su implementación y favorezcan la experiencia de la justicia. En síntesis, el actuar ético del líder promueve un entorno de equidad y justicia lo cual conduce a la percepción de soporte, a la motivación y al reconocimiento de recursos personales para afrontar adecuadamente las demandas que impone el trabajo.

6. Recomendaciones y sugerencias

Dados los resultados de este estudio, se sugiere continuar investigando el efecto del liderazgo ético sobre la calidad de vida laboral en relación con otros resultados organizacionales y con otras variables del comportamiento organizacional, a fin de seguir identificando cómo las prácticas de los líderes éticos inciden sobre el bienestar de las personas y sobre el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Este estudio valida que la justicia organizacional se constituye en una importante variable mediadora que incrementa el efecto del comportamiento ético en la evaluación que los trabajadores hacen de su percepción de calidad de vida en el trabajo. Debido a lo anterior es importante que quienes dirigen las organizaciones promuevan la equidad en los procesos y desarrollen mecanismos que fomenten prácticas éticas y morales a fin de generar bienestar laboral, lo que redundará en el logro de resultados organizacionales.

Es importante reconocer que la calidad de vida de las personas es un factor esencial en el ámbito laboral y para ello se requiere contar con líderes éticos, honestos e íntegros que con su actuar promuevan un entorno justo y de equidad. Tales entornos influyen a su vez sobre el bienestar laboral cuyos efectos favorables sobre el desempeño han sido demostrados en diferentes estudios.

El tema de la ética en las organizaciones es altamente relevante y se debe abordar tanto a nivel académico como práctico dada su relevancia y su impacto económico y social. Los crecientes problemas éticos en los últimos años en muchas organizaciones han conducido a que se desarrollen programas y actividades de prevención y control, sin embargo, su efecto ha sido limitado. Se recomienda incluir en las intervenciones al interior de las organizaciones variables relacionadas con el desarrollo moral y ético de quienes administran y el impacto sobre el bienestar de los colaboradores, aspectos que no ha sido suficientemente reconocidos. Los componentes explícitos de justicia y equidad

en las organizaciones que en muchas ocasiones se restringen a la implementación de códigos, reglamentos, manuales de conducta, sistemas de control interno y personal de inspección, dejan de lado las percepciones de la gestión ética y de los efectos que esta pueda tener sobre la satisfacción y el bienestar en el trabajo.

Se recomienda capacitar periódicamente a los líderes, jefes y supervisores en aspectos cotidianos en sus relaciones con los demás, esto es, prepararlos para el reconocimiento del comportamiento ético y el señalamiento del no ético por parte de sus pares y de los colaboradores. Así mismo, fortalecer en los líderes aspectos de comunicación honesta y veraz que estimulen la confianza en los equipos de trabajo en los que se compartan valores. En este orden de ideas, se recomienda el diseño de estrategias de intervención encaminadas al fortalecimiento de las organizaciones en los fundamentos morales, éticos y de justicia dirigidos al mejoramiento permanente de las condiciones de vida de los trabajadores.

Se sugiere que en las organizaciones se tenga como propósito el crecimiento de las capacidades individuales de los trabajadores, su bienestar y la posibilidad de oportunidades para su desarrollo profesional y personal a través de la distribución, los procedimientos, la información y las interacciones justas. La implementación de proyectos de calidad de vida laboral podría traer beneficios para la organización y para los trabajadores si se llevan a cabo involucrando la reflexión permanente y el modelamiento ético de quienes dirigen procesos, lo que se puede reflejar en la evolución y desarrollo, en la motivación al trabajo, en el mejor desempeño, en menores tasas de rotación y en disminución del ausentismo, todo lo cual redundará en la obtención de mejores resultados organizacionales.

Así mismo se recomienda fortalecer las acciones de liderazgo con soporte en las teorías que sustentan este estudio, las cuales permiten explicar cómo los

comportamientos de los líderes y los factores del entorno laboral influyen sobre las experiencias y las condiciones de vida en el trabajo. Una de las formas más efectivas de influir en el comportamiento de los colaboradores es ser ejemplo de desarrollo moral y comportarse en consecuencia (Teoría del Aprendizaje Social); por su parte, los ambientes en los que se mantienen prácticas equitativas, se favorece la disposición a aceptar la guía y dirección del líder y a responder de manera recíproca (Teoría de la Equidad), lo cual se refleja en la satisfacción, la motivación y el bienestar en el trabajo y por lo tanto en la percepción de equilibrio entre las demandas impuestas por el trabajo y la capacidad percibida para afrontarlas (Teoría de Demanda – Control).

También es recomendable que en las organizaciones se promueva la integridad proporcionando acceso a recursos y oportunidades, facilitando la interacción entre los compañeros de trabajo de manera justa y brindando información de manera coherente, estructurada, ordenada y comprensible. Así mismo, para que los empleados perciban adecuada calidad de vida laboral, los empleadores deben asegurarse de promover la discusión y reflexión ética, la participación en la resolución de dilemas y conflictos éticos en los que se comprenda el lenguaje, se reconozcan y validen conocimientos y habilidades en espacios en los que se compartan las percepciones de ética y justicia organizacional.

Finalmente, a nivel de investigación, se sugiere adelantar estudios en los que se utilicen diseños longitudinales y otros de carácter explicativo (experimentales y cuasi experimentales), a fin de continuar validando las relaciones encontradas desde otros marcos metodológicos. Así mismo, dada la complejidad de las variables estudiadas, estudios de tipo mixto permitirían comprender más ampliamente las interacciones halladas en el modelo propuesto y probado en esta investigación.

7. Limitaciones del estudio

Por las características de este tipo de investigación, el estudio tuvo las siguientes limitaciones. Primero, la recolección de los datos se hizo por autoreporte de los trabajadores participantes, factor que puede verse sujeto a sesgos personales. Segundo, se utilizó un diseño de corte transversal, es decir, todos los datos se recopilaron al mismo tiempo, se recomienda probar el modelo en estudios en los que se recopilen los datos en diferentes momentos en el tiempo. Finalmente, no se contó con una muestra representativa de un tipo de organización del sector servicios, lo cual no permite la generalización de resultados. Sería interesante aplicar el modelo propuesto en este estudio a diferentes sectores y tipos de empresas del sector servicios a fin de identificar las diferencias que se podrían encontrar. En este sentido contar con muestras más amplias de empleados que pertenezcan a sectores particulares, seleccionados mediante muestreos probabilísticos, contribuiría a la generalización de resultados.

Referencias

- Abu, H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-western context of the UAE. *The Journal of Management Development*, 29(1), 5-27.
- Adams J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422.
- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
- Agarwala, T., Arizkuren-Eleta, A., Castillo, E.D., Muniz-Ferrer, A., & Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work-life conflict and organizational commitment: an international comparison for India, Peru and Spain. *International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1460-1483.
- Agerström, J., & Björklund, F. (2009). Moral concerns are greater for temporally distant events and are moderated by value strength. *Social Cognition*, 27(2), 261-282.
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148, 457-470.
- Ahonen, E. Q., Fujishiro, K., Cunningham, T., & Flynn, M. (2018). Work as an inclusive part of population health inequities research and prevention. *American Journal of Public Health*, 108(3), 306-311.
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.

- Akar, H., & Ustuner, M. (2019). The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 309-322.
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 1-8.
- Al-Qutop, M. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of work life human wellbeing linkage: Integrated conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 193-205.
- Al-Zu, H.A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Amarante, V. (2016). Income inequality in Latin America: A factor component analysis. *Review of Income and Wealth*, 62, S4-S21.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Ambrose, M. L., Hess, R. L., & Gansar, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on specific and global attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.

- Amin, Z. (2013). A study on the quality of work life in Indonesian public service organizations to predict the role of career development and personal factor, *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 38-44
- Aminbeidokhti, A. A., & Mardani, E. (2014). The relationship between perceived organizational justice and quality of work life among the personnel of a selected hospital in Ahvaz. *Journal of Medical Ethics & History of Medicine*, 7(2), 57-68.
- Andrews, F.M.; & Withey, S.B. (1976) *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*. Plenum Press.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653–668.
- Arbuckle, J. (2009) *Amos 18 user´s guide*. Amos Development Corp.
- Arguelles, L. A., Quijano, R.A., & Sahuí, J.A. (2014). Estrategias de mejora de la calidad de vida laboral en mipymes turísticas. *Journal of Intercultural Management*, 6 (2), 73–96.
- Arham, A. F. (2014). Leadership and performance: The case of Malaysian SMEs in the services sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4(3), 343-355.
- Arnold, D. G., Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2019). *Ethical theory and business*. Cambridge University Press.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2017). Colombia: balance 2016 y perspectivas 2017. <http://www.andi.com.co/Documents/Documents>

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], (2019). Colombia: balance 2019 y perspectivas 2020. [www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%202019%20y%20Perspectivas%](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%202019%20y%20Perspectivas%20)
- Autor, D. H. (2014). Skills, education, and the rise of earnings inequality among the “other 99 percent”. *Science*, 344(6186), 843 – 851.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.
- Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avila, R. (2018). Uso indiscriminado del contrato de prestación de Servicios. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/uso-indiscriminado-contrato-prestacion-de-servicios-por-raul-avila/260456>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 379-386.
- Babalola, M., Stouten, J., Euwema, M., & Ovdje, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063.
- Baena, L. G. A. (2009). *I + E Investigación estratégica*. Editorial de Marketing Colombia.

- Balaji, R. (2013). A study on quality of work life among employees. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 2(2), 470-472.
- Balchin, N. (2017). Why services are important for industrialization and economic transformation. En B. Hoekman & D. W. te Velde (Eds.), *Trade in services and economic transformation. A new development policy priority* (pp. 8-10). Overseas Development Institute.
- Balchin, N., Hoekman, B., Martin, H., Mendez-Parra, M., Papadavid, P., Primack, D., & te Velde, D.W. (2016) *Supporting Economic Transformation. Trade in services and economic transformation*. Overseas Development Institute.
- Baleghizadeh, S., & Gordani, Y. (2012). Motivation and quality of work life among secondary school EFL teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), 30.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 101471.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 286–295.
- Battal, S., & Toufik, S. (2018). Assessment of the perception of quality of worklife and stress among the staff of an aerospace company in Morocco. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 39(1), 93-104.

- Batra, R. (2016). A study of quality of work-life among banking professionals. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(4), 202-224.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29, 322–332.
- Baylos, G. A. (2011). Empresa responsable y libre empresa. Una aproximación constitucional. En Aparicio T. J. & Valdés De La Vega B. (Eds.). *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*. Editorial Bomarzo.
- Bechtoldt, M.N., Welk, C., Zapf, D., & Hartig, J. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16, 479-500.
- Beddow, R. (2015). *Fighting corruption, demanding justice. Impact report*. Transparency International.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536.
- Bello, S.M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance *International Journal of Business and Social Science*, 11(1), 228-236.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En B.H. Sheppard, R.J. Lewicki, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*. JAI Press.

- Bilal, A. R., Rafi, N., & Khalid, S. (2017). Detrimental causes and consequences of organizational injustice in the workplace: evidence from public sector organizations. *Pakistan Business Review*, *19*(1), 114-137.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, *13*, 107–126.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, *17*, 60-71.
- Bonet, J. (2006). La tercerización de las estructuras económicas regionales en Colombia. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional No. 67*. Banco de la República – CEER.
- Bormann, K. C. (2017). Linking daily ethical leadership to followers' daily behaviour: The roles of daily work engagement and previous abusive supervision. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(4), 590-600.
- Bormann, K. C., Poethke, U., Cohrs, C., & Rowold, J. (2018). Doing bad through being selective in doing good: the role of within-unit variability in ethical leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(6), 683-699.
- Bos, K. V. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Vocational Behavior*, *58*, 254-259.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2014). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, *129*(2), 251–264.
- Bowie, N. E. (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly*, *1*(1), 1-21.

- Bright, D. S., & Fry, R. E. (2013). Introduction: Building ethical, virtuous organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 5-12.
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *Innova Research Journal*, 1(2), 41-48.
- Brousseau, S., Cara, C., & Blais, R. (2019). Factors that influence the quality of worklife of first-line nurse managers in a French Canadian healthcare system. *Journal of Hospital Administration*, 8(4), 1-9.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595 – 616.
- 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, 117-134.
- Bruck, C. S., Allen, T. D. & Spector, P. E. (2002). The relation between work family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. Harper & Row.
- Bustamante, C. D., & Arroyo, S. (2008). La raza como determinante del acceso a un empleo de calidad: un estudio para Cali. *Revista Ensayos sobre Política Económica*, 26(57), 130-175.
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2 Ed.). Routledge.

- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2000). To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors. Presentada en la conferencia annual de la Society of Industrial and Organizational Psychology in New Orleans, LA.
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
- Cabezas C. (2000). La calidad de vida de los profesionales. *FMC*, 7, 53-68.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-789.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339.
- Carretero-Dios, H. & Pérez, C. (2007). Standars for the development and review of instrumental studies: Considerations about test selection in psychological research. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 863-882.
- Castiblanco M. S. E., Castro, C. O. P., & Gómez, R. A. P. (2017). El sector servicios en Colombia: la relación entre innovación e internacionalización. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 117- 139.
- Çelik, S., Dedeoglu, B. B., & Inanir, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Akademik Bakis*, 15(1), 53.

- Cernas, O. D. A., Mercado, S. P., & León, C. F. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 321-329.
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 7-26.
- Chen, J.V., & Arttejo, B. A. (2008). Services quality and customer satisfaction measurement of mobile value-added services: A conceptual view. *International Journal of Mobile Communication*, 6(2): 24-30.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.
- Chen, X., Eberly, M. B., Chiang, T., Farh, J., & Cheng, B. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Manage*, 40, 796-819.
- Chifulumnanya, M. (2018). Ethical Leadership in Organisations: A Synthesis of Literature. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23(1), 38-43.
- Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230-249.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor, *Journal of Business Ethics* 128, 653–663.
- Cifuentes, G. R. M. (2011). *Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa*. Noveduc Libros.

- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Ciulla, J. B. (1999). The importance of leadership in shaping business values. *Long Range Planning*, 32, 166-172.
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323 – 335.
- Ciulla, J. B., Knights, D., Mabey, C., & Tomkins, L. (2018). Philosophical contributions to leadership ethics. *Business Ethics Quarterly*, 28(1), 1-14.
- Coba, C. M. (2006). Modelización de ecuaciones estructurales. Trabajo de titulación no publicado en Ingeniería Matemática. Facultad de Ciencias, Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/227>
- Cohen, R.L. (1986). *Justice: Views from the social sciences*. Plenum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colàs-Neila, E. (2019). Prestación de servicios a través de plataformas digitales en la doctrina judicial Española. ¿Trabajadores por cuenta ajena o autónomos? *Labour & Law Issues*, 5(1), 18-46.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Colquitt, J. A., & Rodell, J. (2015). Measuring justice and fairness. En R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured?. En J. Greenberg y J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. En J. Greenberg y J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Rodell, J., Zapata, C. P., Scott, B. A., Long, D. M., & Conlon, D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Consejo Privado de Competitividad (2017). *Informe Nacional de Competitividad 2016 – 2017*. Consejo Privado de Competitividad. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf
- Contreras, F., & Juárez, F. (2012). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(1), 119-130.
- Contreras, F., Espinosa, J.C., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590.

- Cooper, C. (2009). The transition from the quality of working life to organizational behavior: the first two decades. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 3-8.
- Correa, M.J.S., Rodriguez, C.M.A., & Pantoja, O.M.A. (2018). El liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57 – 82.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. En R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.) *The Oxford handbook of justice in the workplace*. Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19, 193-233.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En I. T. Robertson & C. L. Cooper (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cunningham, J. B., & Eberle, T. (1990). A Guide to Job Enrichment and Redesign. *Personnel (AMA)*, 67(2), 56-61.
- Dadhich, A., & Bhal, K. (2008). Ethical leader behavior and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviors. *The Journal of Decision Makers*, 33, 15-25.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407–419
- De Boer, E. B., Bakker, A. B., Syroit, S., & Schaufeli, W.B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2), 181-197.
- De Conick, J. B. (2010). The effect of organizational justice perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- De Cremer, D., Mayer, D., & Schminke, M. (2010). Guest editors' introduction on understanding ethical behavior and decision making: A behavioral ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 20(1), 1–6
- De Cremer, D., Van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioural business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1–S4.
- De Gramont, J. (2017). *The business case for speaking up*. Transparency International.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- De Ruiter, M., Schalk, R., Schaveling, J., & Van Gelder, D. (2017). Psychological contract breach in the anticipatory stage of change: Employee responses and the

- moderating role of supervisory informational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 66-88.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126, 273-284.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics* 130(1), 59-67.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behavior and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behavior from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
- Den Hartog, D.N. (2015) Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (Julio de 2019). *Boletín Técnico. Principales Indicadores del Mercado Laboral*. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (febrero de 2020) Encuesta Mensual de Servicios. Boletín Técnico. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_febrero_20.pdf
- Deutsch, M. (1975) Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1985) *Distributive justice*. Yale University Press.
- Dizaho, E. K., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business & Management Research*, 9, 455-465.

- Dragano, N., Wahrendorf, M., Mueller, K., & Lunau, T. (2016). Work and health inequalities: the unequal distribution of exposures at work in Germany and Europe. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 59(2), 217-227.
- Dukerich, J. M., Nichols, M. L., Elm, D. R., & Vollrath, D. A. (1990). Moral reasoning in groups: Leaders make a difference. *Human Relations*, 43(5), 473-493.
- Dulebohn, J. H., Conlon, D. E., Sarinopoulos, I., Davison, R. B., & McNamara, G. (2009). The biological bases of unfairness: Neuroimaging evidence for the distinctiveness of procedural and distributive justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 140-151.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2017). Positive Organizational Justice: From Fair to Fairer—and Beyond. En *Exploring Positive Relationships at Work* (pp. 159-178). Psychology Press.
- Easton, S. A. & Van Laar, D. L. (2018). User manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale. University of Portsmouth.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Echeverry, Y., & Jaramillo, J. (2006). El concepto de justicia en Rawls. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(2), 27-52.
- Edwards, J., Van Laar, D.L., Easton, S., & Kinman, G. (2009). The Work-Related Quality of Life (WRQoL) scale for higher education employees. *Quality in Higher Education*. 15(3), 207-219.
- Efraty, D., Sirgy, M., & Claiborne, C. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: A quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78.

- Einarsen, S. L., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Eisenbeiss, S. A., & van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182–195.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- El Badawy, T. A., Chinta, R., & Magdy, M. M. (2018). Does 'gender' mediate or moderate the relationship between 'quality of work life' and 'organizational commitment'? Evidence from SMEs in Egypt. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 332-348.
- Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5-27.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., & Vahtera J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92 (1), 105-108.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663.
- Engelbrecht, A., Wolmarans, J., & Mahembe, B. (2017). Effect of ethical leadership and climate on effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-8.
- Erdem, M. (2014). The level of quality of work life to predict work alienation. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2):534-544.

- Ethics Research Centre (2016). Men, women and ethical leadership. <https://www.cpacanada.ca/en/members-area/profession-news/2016/may/men-women-and-ethical-leadership>
- Fairholm, G.W. (1991). *Values leadership: Towards a new philosophy of leadership*. Praeger.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Département des relations industrielles*, 709-731.
- Fangjun, L., Yushuang, X., & Bin, L. (2018). The occurrence of ethical leadership: Antecedents and mechanisms. *Advances in Psychological Science*, 26(5), 886–895.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*. 62(2):105–112.
- Farné, S., Vergara, C. A., & Baquero, N. (2011). *La calidad del empleo en medio de la flexibilización laboral. Colombia 2002-2010. Observatorio del mercado de trabajo y la seguridad social*. Universidad Externado de Colombia.
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227.
- Fatma, I. K. A., Kadir, S. A., Sariman, T., & Yuliana, S. (2016). Quality of worklife and labor productivity in the hotel industry. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(9), 807-814.
- Fedesarrollo (2019). Informe mensual del mercado laboral. El mercado laboral en 2019 y perspectivas para 2020.

https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3881/IML_Enero_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Fernández, A. A. M., Clotilde, J. E. S., & Casado del Olmo, M. I. (2007). Calidad de vida profesional de los profesionales de enfermería en atención primaria de Soria. *Biblioteca Las Casas*, 3(1), 1-30. <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0213.php>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th Edition). Sage.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66, 441-451.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice accountability. En J. Greenberg & Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press.
- Folger, Rosenfield & Robinson (1983). Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 172-184.
- Foro Económico Mundial (2017). Reporte de competitividad global 2016 – 2017. Foro Económico Mundial.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37, 250-261.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Snow, B. B. (2010). Organizational justice trustworthiness and trust: A multifoci examination. *Group and Organizational Management*, 35, 39-76.

- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can ethical leadership improve employees' well-being at work? Another side of ethical leadership based on organizational citizenship anxiety. *Frontiers in Psychology, 11*, 1478.
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision, 55*(2), 294-309.
- García, B., Márquez, L., & Ávila, J. (2009) Planeación y desarrollo del proyecto de investigación. En B. García (Coordinadora), Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales: un enfoque basado en proyectos. Manual Moderno.
- García, R. M., & Forero, A. C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas, 10*(2), 293-305.
- García, S. S. (1993). La qualitat de vida professional com a avantatge competitiu. *Revista de Qualitat, 11*, 4-9.
- Gardner, J. W. (1989). The moral aspects of leadership. *NASSP Bulletin, 73*(513), 43.
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations, 39*(1), 112-126.
- Gharcheh, S., & Ahmadi, E. (2018). Predicting the quality of work life based on organizational justice dimensions in nurses of Shiraz hospitals. *Nursing and Midwifery Journal, 16*(3), 164-170.
- Ghiglione, C. (2011). El mejoramiento de la calidad de vida laboral como estrategia para vigorizar la capacidad de gestión municipal. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, 61*, 57-162.

- Ghosh D., Sekiguchi T., Gurunathan L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130–137.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., & Promislo, M. (2016). Ethics and well-being: The paradoxical implications of individual differences in ethical orientation. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 491-506.
- Gill, A. S., & Sharma, D. (2014). Services sector led sustainable growth. *International Journal of Sustainable Development*, 6(11), 91-100.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R. & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relation between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50, 1359-1367.
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18, 271-281.
- Golparvar, M., Javadian, Z., & Hosseinzadeh, K. (2018). Structural model of psychological contract, organizational justice, ethical leadership, leader-member exchange and organizational support. *Journal of Modern Industrial/Organization Psychology*, 2(7), 21–32.
- Gómez, M.A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236.
- González, R., Hidalgo, G., & Salazar, J. (2007). “Calidad de vida en el trabajo”: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 17(1), 115-123.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Copranzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resources management* (pp. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 271–327.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., Bies, R., & Eskew, D. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. En R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions*. Sage.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(3), 245-293.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M.L. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina*. Nota Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); 1072.

- Gunawan, H., & Amalia, R. (2015). Wages and employees performance: The quality of work life as moderator. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 349-353.
- Habermas, J. (1989). *Conocimiento e Interés*. Taurus.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnosis survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Report No.4. Yale University, Department of Administrative Science.
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis. Pearson new international edition global perspective (7th ed.)*. Pearson Education International.
- Harman, H. H. (1980). *Análisis factorial moderno*. Saltés.
- Hart, P. M. (1994). Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 109-132.
- Hassan, N., Mazlan, N. M. W., Halif, M. M., Noranee, S., & Zainal, N. Z. (2020). The Moderating Roles of Organizational Commitment on the Relationship between Quality of Work Life and Turnover Intention among Call Center Employees. *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics*, 24 (s1), 08-228
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 2nd Edition. Guilford Publications.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45, 627-660.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herr, R. M., Bosch, J. A., Loerbroks, A., Genser, B., Almer, C., van Vianen, A. E. M., & Fischer, J. E. (2018). Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation. *Journal of Psychosomatic Research, 111*, 15-21.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., Le Blanc, M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 228-238.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of the political behavior - work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology, 92*, 567-576.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace, and World.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their pray*. Riverhead Books.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36*, 334-396.
- Hoven, H., & Siegrist, J. (2013). Work characteristics, socioeconomic position and health: a systematic review of mediation and moderation effects in prospective studies. *Occupational and Environmental Medicine 70*(9):663-9.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735–750.
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1-21.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)Ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76.
- Jaiswal, A., & Mahila, A. (2014). Quality of work life. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3(2), 83-87.
- Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 1-18.
- Jayarathne, S. (1993). The antecedents, consequences, and correlates of job satisfaction. *Handbook of Organizational Behavior*, 111, 40.
- Jeannot, T. M. (1989). Moral leadership and practical wisdom. *International Journal of Social Economics*, 16(6), 14-38.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395-404.
- Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372.
- Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J., & Zivnuska S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642.

- Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: the role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2013). Ethical and unethical leader behaviors and their impact on individual well-being. En R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Eds.) *Handbook of unethical work behavior: Implications for well-being*. Sharpe.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoog, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211–235.
- Kanugo, R., & Mendoca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. SAGE.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018) The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419-1435.
- Karasek, R. (1989). PQL-35 questionnaire. *International Journal of Health Service*, 19(3), 481-508.
- Karatepe, O.M. (2014). The importance of supervisor support for effective hotel employees: an empirical investigation in Cameroon. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 388-397.
- Karriker & Williams, (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.

- Kasraie, Sh., Parsa, Sh., Hassani, M., & Ghasem-Zadeh, A. (2014). The Relationship between quality of work life, job stress, job satisfaction and citizenship behavior in Oshnaviyeh Hospital's staff. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 2(2), 77-81.
- Katzell, R. A. (1983). Improving quality of work life. *American Psychologist*, 38(1), 126
- Khalid, A. (2017). The influence of supervisory support on work motivation: A moderating role of organizational support. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 136-143.
- Khan, M. A. S., Ali, M., Usman, M., Saleem, S., & Jianguo, D. (2019). Interrelationships between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: the moderating role of gender. *Frontiers in Psychology*, 10, 1977. 1-12.
- Khanna, A., Papadavid, P., Tyson, J., & te Velde, D.W. (2016). *The role of services in economic transformation – with an application to Kenya*. Overseas Development Institute.
- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2018). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 201-211.
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in role performance: The mediating roles of organizational identification, customer orientation, service climate and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716-1733.

- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 1020–26.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior, 28*(2), 104-132.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research, 63*(1), 20–26.
- Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology, 104*(9), 1103.
- Krane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics*. Oxford University Press.
- Krisharyuli, M., Himam, F., & Ramdani, Z. (2020). Ethical leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Leadership in Organizations, 2*(1), 1-17.
- Kussusanti, S., Tjiptoherijanto, P., Halim, R. E., & Furinto, A. (2019). Informational justice and post-recovery satisfaction in E-Commerce: The role of service failure severity on behavioral intentions. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 6*(1), 129-139.
- Landsbergis, P. A., Choi, B., Dobson, M., Sembajwe, G., Slatin, C., Delp, L., Siqueira, E., Schnall, P., & Baron, S. (2018). The key role of work in population health inequities. *American Journal of Public Health, 108*(3), 296–297.
- Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industrie Management, 11*(5), 422-429.

- Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly* 9 (3), 211– 226.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
- Lee, C., Ha, B. C., & Lim, S. Y. (2020). Impact of informational justice on pharmaceutical enterprises. *The Journal of Distribution Science*, 18(8), 55-64.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader–follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141, 47–57.
- Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. En J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*. General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? En K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. En G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*. Springer-Verlag.
- Lewis, J. (2019). Effects of the dimensions of quality of work life on turnover intention of millennial employees in the US. *Human Resource Development Theses and Dissertation, paper 45*. <https://core.ac.uk/download/pdf/235240314.pdf>

- Li, C., & Bao, Y. (2020). Ethical leadership and positive work behaviors: A conditional process model. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 155-168.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Avey, J. (2017). Going against the grain works: An attributional perspective of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 141, 87-102.
- Li, H., Rosenthal, R., & Rubin, D. (1996). Reliability of measurements in psychology: From Spearman-Brown to maximal reliability. *Psychological Methods*, 5, 98-107.
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: A multi-level examination in China. *Social Indicators Research*, 116, 823-842.
- Liang, S. K., Ling, H. C., Hsieh, S. Y. (2007). The mediating effects of leader-member exchange quality to influence the relationships between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 127-137.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33(1), 43-51.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum.

- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Littlewood, H. F. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional; potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En (Ed.) Uribe, J. F. *Psicología de la salud ocupacional en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Liu, H. (2015). Constructing the GFC: Australian banking leaders during the financial “crisis”. *Leadership, 11*(4), 424 – 450.
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 28*(3), 154-162.
- Liu, J., Siu, O.L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 59*, 454-479.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multi-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 94*, 770-781.
- López, A., Niembro, A., & Ramos, D. (2017). Las empresas de servicios en América Latina: un estudio exploratorio sobre factores de competitividad internacional, obstáculos y políticas públicas. *TEC Empresarial, 11*(1), 7-22.
- Lord, F. M., & Novick, M. R. (1968). *Statistical theories of mental test scores*. Addison-Wesley.

- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality, 41*, 1409-1420.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(8), 1778-1804.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly, 19*, 385–392.
- Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee., D.J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research, 66*, 381-389.
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work-Life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research, 77*, 333-368.
- Martín, J., Cortés, J. A., Morente, M., Caboblanco, M., Garijo, J., & Rodríguez, A. (2004). Características métricas del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35). *Gaceta Sanitaria, 18*, 129-36.
- Martín, J., Gómez, T., Martínez, C., del Cura, M.I., Cabezas, M., & García, S. (2008). Medición de la capacidad evaluadora del cuestionario CVP-35 para la percepción de la calidad de vida profesional. *Atención Primaria, 40*(7), 327-336.

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R.B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- McCain, S. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 211-220.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 252-276.
- Melé, D. (2010). *Etica en la organización del trabajo: trabajo decente y trabajo con sentido*. Ocasional paper OP-172. IESE. Universidad de Navarra.
- Ministerio de Salud de la República de Colombia (1993). Resolución número 8430 de 1993 <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DI/J/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

- Ministerio del Trabajo de la República de Colombia (2019). Política pública de inspección, vigilancia y control del trabajo. Comprometidos con el trabajo decente (2019-2030). <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/>
- Mintzberg, H. (2005). How inspiring, how sad. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 108.
- Mirvis, P. H., & Lawler III, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Organizational Behavior*, 5(3), 197-212.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche*, 11(2), 171-179.
- Mo, S., & Shi, J. (2017a). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.
- Mo, S., & Shi, J. (2017b). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162.
- Moghimi, S., Kazemi, M., & Samiie, S. (2013). Studying the relationship between organizational justice and employees' quality of work life in public organizations: A case study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 117-143.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra-role customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 327-348.

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational justice to burnout: are men and women different? *Psychological Reports, 96*(3), 805-16.
- Montaner, F. R. (2018). Reputación corporativa y responsabilidad penal de la empresa. *Revista Aranzadi Doctrinal, 1*, 181 – 200.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 123.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Mora, J. J., & Ulloa, M. P. (2011). Calidad del empleo en las principales ciudades colombianas y endogeneidad de la educación. *Revista de Economía Institucional, 13*(25), 163-177.
- Mora, M. (2005). Ajuste y empleo. Notas sobre la precarización del empleo asalariado. *Revista Ciencias Sociales, 108*, 27-40.
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 82*(4), 46-62.
- Muqadas, F., Rehman, C. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review, 18*(4), 848-864.
- Naeem, R. M., Weng, Q., & Hameed, Z. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior, 30*(1), 63-82.

- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining?. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 484.
- Nanjundeswaraswamy, T. (2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs. *Management Science Letters, 5*(1), 65-78.
- Ndjaboué, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2012). Organisational justice and mental health: A systematic review of prospective studies. *Occupational Environmental Medicine, 69*, 694-700.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonco, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics, 90*, 157-170.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics, 127*(1), 165-176.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: a study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review, 41*(1), 56-72.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D.C. (2015). Ethical Leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 948-965.
- Niemeyer, L.J.R., & Cavazotte, C.N.F. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: A study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie, 17*(2), 67-92.
- Nogareda, C., Nogareda, S., & Solórzano, M. (2013). *Jornadas y horarios de trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

- Northhouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and practice*. SAGE.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory* (3 Ed). McGraw-Hill Education.
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations, 67*(12), 1467-1490.
- Ohana, M. A. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment. *Personnel Review, 43*(5), 654-671.
- Okan, T., & Akyuz, A. M. (2015). Exploring the relations between ethical leadership and job satisfaction with the mediating role of the level of loyalty to supervisor. *Business & Economics Research Journal, 6*(4), 155-177.
- O'Keefe, D. F., Peach, J. M., & Messervey, D. L. (2019). The combined effect of ethical leadership, moral identity, and organizational identification on workplace behavior. *Journal of Leadership Studies, 13*(1), 20-35.
- Oktem, S. (2013). The effect of the ethical leadership on perceived organizational justice and organizational identification of the employees: The case of tourism businesses. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 1*(3), 10-21
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(2), 202-215.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud, 16* (2), 181-199.
- Omar, A., Ferreira, M., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A. & Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasilera. *Revista Mexicana de Psicología, 24* (1), 101-116.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (1999). *Programa de Trabajo Decente*. OIT.

Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2016). *Soluciones eficaces: políticas activas del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe*. Oficina Internacional del Trabajo. OIT.

Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2018). *Perspectivas sociales del empleo en el mundo*. OIT.

Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2019). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2019*. OIT.

Organización Mundial de la Salud [OMS], (2014). *Health Equity Monitor*. http://www.who.int/gho/health_equity/en/

Organización Mundial de la Salud [OMS], (2017). *Protección de la salud de los trabajadores*. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs389/es/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], (2019a). *Employment Outlook 2019*. Resource document. OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9ee00155-en/index.html?itemId=/content/publication/9ee00155-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], (2019b). *Economic Surveys. Colombia. Executive Summary*. <https://www.oecd.org/colombia/oecd-economic-surveys-colombia-25222961.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], (2015). *The quality of working lives: Earnings mobility, labour market risk and long-term inequality in OECD Employment outlook 2015*. OECD Publishing.

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Oxenburgh, M., & Marlow, P. (2005). The productivity assessment tool: Computer based cost benefit analysis model for the economic assessment of occupational health and safety interventions in the workplace. *Journal of Safety Research*, 36(3), 209-214.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Páez, I., & Salgado, E. (2016). When deeds speak, words are nothing: A study of ethical leadership in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 538-555.
- Páez-Cala, M. L., & Castaño-Castrillón, J. J. (2019). Occupation and correlation between perceived quality of work life, emotional intelligence and coping strategies in university graduates. *Revista de la Facultad de Medicina*, 67(4), 419-427.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2017). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 2315.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958.

- Pastin, M. (1988). The hard problems of management: Gaining the ethics edge. *Journal of Business Ethics*, 7(3), 162-184.
- Patlán-Pérez, J. (2016). Construcción y propiedades psicométricas de la escala de calidad de vida en el trabajo. *Ciencia & Trabajo*, 18(56), 94-105.
- Patlán-Pérez, J., Torres, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Paz, M. G., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Godeville-Mourão, R. (2009). Justiça organizacional pessoal e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos (UCGO)*, 36(1), 661-687.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2006). Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 67, 359-374.
- Peña-Ochoa, M., & Durán P. N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222.
- Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Pio, R., J., & Lengkong (2020). The relation between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293-305.

- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management, 46*(3), 211-238.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879.
- Popescu, N., & Tachiciu, L. (2006). Research and development as a determinant of services sector competitiveness. *Journal for Economic Forecasting, 3*(4), 23-37.
- Posso, C.M. (2010). Calidad del empleo y segmentación laboral: un análisis para el mercado laboral colombiano 2001-2006. *Desarrollo y Sociedad, 65*, 191-234.
- Procuraduría General de la Nación (2013). *Trabajo digno y decente en Colombia. Seguimiento y control preventivo a las políticas públicas*. Impresiones Rasgo y Color Ltda.
- Promislo, M. D., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2016). Unethical work behavior and well-being. En: A. Farazmand (Ed.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Pucic, J. (2015). Do as I say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. *Journal of Business Ethics, 129*(3), 655-671.
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z., & Johnson, R. (2015). Fairness heuristics and substitutability effects: Inferring the fairness of outcomes, procedures, and interpersonal treatment when employees lack clear information. *Journal of Applied Psychology, 100*, (3), 749-766.
- Rabie, M. O., & Malek, M. A. (2020) Ethical leadership and employee ethical behavior: A moderated mediation mechanism. *SEISENSE Journal of Management, 3*(2), 73-88.

- Rai, G. S. (2015). Organizational justice and quality of working life: A road that leads to a virtuous organization. *Journal of Social Service Research, 41*, 269 – 294.
- Rajput, S., Pachuri, V., & Singhal, M. (2015). Intrinsic motivation as a mediator of quality of work life and job satisfaction. *Asian Journal of Management, 6*(3), 215-219.
- Randall, P. M., Saurage-Altenloh, S., & Osei, E. T. (2020). The relationship between leadership ethics and organizational success: A global perspective. En F. S. Topor (Ed.). *Examining ethics and intercultural interactions in international relations*. IGI Global.
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review, 46*(8), 1605-1619.
- Rawls, J. (1993). *Liberalismo político*. Fondo de Cultura Económica.
- Rawls, J. (1997). *Teoría de la justicia*. Fondo de Cultura Económica.
- Rawls, J. (2003). Justicia como equidad. *Revista Española de Control Externo, 5*(13), 129-158.
- Ray, T. K., Tat'Yana, A. K., & Pana-Cryan, R. (2017). Employment arrangement, job stress, and health-related quality of life. *Safety Science, 100*, 46-56.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement, 21*(2), 173–184.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* Taylor & Francis.
- Real Academia Española (2014), *El Diccionario de la lengua española*. 23.^a Edición. RAE.

- Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P., & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgment, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66, 951-972.
- Reyes, G. (2017). Economía colombiana: la prevalencia de los sectores de servicios. *Portafolio*, agosto 12 de 2017. <http://www.portafolio.co/economia/colombiana-la-prevalencia-de-los-sectores-de-servicios-508646>
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64.
- Rivera, R. X. M. (2020). Percepción del liderazgo ético en una empresa del sector de construcción. Tesis de Grado no publicada, Maestría en Dirección Universidad del Rosario.
- Robertson, Q.M., & Colquitt, J.A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3): 595–607.
- Robins, (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall.
- Rodríguez, M. R. L., Martínez, L. M., & Salanova, S. M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 961-974.
- Romagnoli, U. (2018). De la ciudadanía industrial a la ciudadanía industriosa. *Revista de Derecho Social*, 81, 21-38.
- Román, M. O. H. (2017). Microviolencia en el trabajo, una práctica cotidiana del ejercicio del poder del management en las organizaciones -una reflexión urgente en tiempos de reconciliación. *Sociedad y Economía*, 33, 237-262.

- Rossman, P. (2013). Crear derechos para los trabajadores en puestos de empleo desechables. *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 5(1), 25-46.
- Rostiana, R. (2017). The quality of work life influence to turnover intention with person-organization fit and organizational commitment as mediators. *International Journal of Economics & Management*, 11(S1), 45 – 57.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get a head? Exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20, 215-236.
- Rubio, L.A. (2018) Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia Quindío. *Contexto* 7, 47- 56.
- Ruíz, M. & García, M. (2013). Adaptación lingüística y validación del cuestionario de justicia organizacional de Colquitt con una muestra de trabajadores colombianos. *Psicogente*, 16(29), 65-83.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1),34-45.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martinez, R. (2011). Improving the “leader-follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99, 587-608.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.

- Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2015). Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally, the three shall merge. *Management and Organization Review*, 11(1), 15-24.
- Sabeen, Z. (2012). Managerial leadership and interactional justice perceptions: An exploratory study. *African Journal of Business Management*, 6(45), 11213-11220.
- Saha, R., Shasi, Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429.
- 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.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Schumacher, D., Schreurs, B., De Cuyper, N., & Grosemans, I. (2020). The ups and downs of felt job insecurity and job performance: The moderating role of informational justice. *Work & Stress*, 1-22.
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14, 828-836.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Josey-Bass.

- Shaemi A., & Fattahi V. (2015). Investigating the relationship between organizational justice, organizational commitment and staff's quality of work life (Case Study: Islamic Azad University employees Shabestar). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 4(2), 33-44.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. Examining the underlying mechanism. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.
- Shafizadeh, H. E. F. (2017). The relationship between administrators' ethical leadership with quality of working life from the perspective of teachers. *Journal of Cultural Management*, 10(33-34), 109-122.
- Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., & Ghoroneh, D. (2011). A survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1555-1560.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
- Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Moral identity: Linking ethical leadership to follower decision making. Advances in authentic and ethical leadership. *Research in Management*, 10, 155-190.

- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(6), 712-734.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics, 129*(1), 43-57.
- Shkoler O., & Tziner A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 33*, 157–164.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Vitell, S. J. (2010). The effects of ethics institutionalization on marketing managers: The mediating role of implicit institutionalization and the moderating role of socialization. *Journal of Macromarketing, 30*(1), 77-92.
- Sirgy M.J. (2012) Work Well-Being. En: *The psychology of quality of life*. Social Indicators Research Series, vol 50. Springer.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theory. *Social Indicators Research, 55*, 241–302.
- Smoktunowicz, E., Baka, L., Cieslak, R., Nichols, C. F., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2015). Explaining counterproductive work behaviors among police officers: The indirect effects of job demands are mediated by job burnout and moderated by job control and social support. *Human Performance, 28*(4), 332-350
- Sojka, L. (2014). Specification of the quality of work life characteristics in the Slovak economic environment. *Sociológia, 46*(3), 283-299.

- Son, S., Kim, D. Y., & Kim, M. (2014). How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader–member exchange and cognition-based trust in leaders. *Asian Journal of Social Psychology, 17*, 12-24.
- Spanier, K., Peters, E., Michel, E., Radoschewski, F. M., & Bethge, M. (2017). Associations between organizational injustice and work ability, self-reported disability days, and medical consultations: cross-sectional findings from employees with prior sickness absence payments. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 90*(8), 789-797.
- Spector, P.E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science, 11*(4), 133-136.
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study on quality of work life: Key elements & It's implications. *Journal of Business and Management, 16*(3), 54-59.
- Staats, S., Armstrong-Stassen, M., & Partillo, C. (1995). Student well-being: Are they better off now? *Social Indicators Research, 34*, 93–105.
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness. En P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology and work* (p. 155–172). Oxford University Press.
- Stephen, A., & Dhanapal, D. (2012). Quality of work in small scale industrial units: Employers and employee's perspectives. *European Journal of Social Sciences, 28*, 262-271.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 251-270.

- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L., & Lundberg I. (2009). Working conditions predicting interpersonal relationship problems at work. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 18*, 424-441.
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology, 11*, 1–6.
- Stouten, J., Dijke, M. V., Mayer, D. M., De Cremer, D., and Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *Leadership Quarterly, 24*, 680–695.
- Sukma, N., Haryono, A. T., & Wulan, H. S. (2016). Analysis of the influence of personality characteristics, organizational culture and quality of work life on employee performance and job satisfaction as an intervening variable. *Journal of Management, 2*(2).
- Sundaray, B. K., Sahoo, C. K., & Tripathy, S. K. (2013). Impact of human resource interventions on quality of work life: an exploration. *International Employment Relations Review, 19*(1), 68-86.
- Suyasa, P. T. (2017). The role of quality of work life as a predictor of counterproductive work behavior. *Anima Indonesian Psychological Journal, 32*(3), 169-183.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., Mahrane, H. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development, 36*(4), 542-559.
- Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The Sunny Side of Fairness. *Psychological Science, 19*(4), 339-347.
- Tanner, C., Brugger, A., Van Schie, S., & Leberherz, C. (2010). Actions speak louder than words: the benefits of ethical behaviors of leaders. *Zeitschrift Für Psychologie/Journal of Psychology, 218*(4), 225–33.

- Tasho, W., Jordan, J., & Robertson, I. (2005). *Case study: Establishing the business case for investing in stress prevention activities and evaluating their impact on sickness absence levels*. HSE Research Report: 295.
- Taylor, J. C., Cooper, C. L., & Mumford E. (1979). *The quality of working life in Western and Eastern Europe*. ABP.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018) The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company), *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355-369.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. Josey-Bass.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Toor, S.R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- Torres, V. P. (2017). Antecedentes e importancia de la calidad de vida en el trabajo. En J. Patlan-Pérez (Coord.), *Calidad de vida en el trabajo*. Manual Moderno.
- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2014). Can fairness explain satisfaction? Mediation of quality of work life (QWL) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 101-122.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2019). Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427-440.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (2001). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. En Dienhart, J., Moberg, D., & Duska, R. (Ed.) *The Next Phase of Business Ethics: Integrating*

- Psychology and Ethics* (Research in Ethical Issues in Organizations, Vol. 3), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 301-337.
- Treviño, L. K. & Youngblood, S.A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., & Brown, M. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5– 37.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Tsounta, E., & Osueke, A. I. (2014). What is behind Latin America's declining income inequality? International Monetary Fund. Working Paper, WP/14/24.
- Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2017). Supervisors' ethical leadership and employee job satisfaction: A social cognitive perspective. *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 229-245.
- Tucker, M. K., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2018). Supervisor support as a double-edged sword: Supervisor emotion management accounts for the buffering and

reverse-buffering effects of supervisor support. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 14–34

Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluations after moral transgression: Social distance makes the difference. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 609-622.

Universidad del Rosario – Escuela de Administración (2015). Documento maestro Línea de Investigación Liderazgo y Comportamiento Organizacional. <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-administracion/Investigacion/Documentos>

Universidad del Rosario – Escuela de Administración (2016). Documento maestro Línea de Investigación Liderazgo y Comportamiento Organizacional. <http://www.urosario.edu.co/Escueladministracion/Documentos/investigacion/LINEA-DE-INVESTIGACION-EN-LIDERAZGO-Y-COMPORTAMIEN.pdf>

Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Bunnk, B. P. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 43-52.

Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-related quality of life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced. Nursing*, 60, 325–333.

Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883.

Vasco, C. E. (1989). Tres estilos de trabajo en ciencias sociales. *Documentos Ocasionales, CINEP*, 54.

Vinopal, J. (2012). The discussion of subjective quality of working life indicators. *Slovak Sociological Review*, 44, 385-491.

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
- Walumbwa, F.O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member-exchange, self-efficacy and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204 – 213.
- Wan, Y. K. P., & Chan, S. H. J. (2018) Perceptions of casino dealers toward organizational justice: Are there any gender differences? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 271-295.
- Wang, H., Lu, G., & Liu, Y. (2017). Ethical leadership and loyalty to supervisor in China: The roles of interactional justice and collectivistic orientation. *Journal of Business Ethics*, 146, 529-543.
- Wang, Y. D, & Sung, W. C. (2016). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.
- Warr, P. (2000). Job performance and the ageing workforce. Introduction to work and organizational psychology: A European perspective. 407-423.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52, 129-148.

- Warren, N., Hodgson, M., Craig, T., Dyrenforth, S., Perlin, J., Murphy, F. (2007). Employee working conditions and healthcare system performance: The Veterans Health Administration experience. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 49, 417-29.
- Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations* 43(7):687-702.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: A cross-sectional study in two nursing settings. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1774-1788.
- Weller, J. (2004). El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia. *Revista de la CEPAL*, 84, 159 – 176.
- Werhane, P. H., Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Employee and employer rights in an institutional context. Ethical theory and business*. 3rd edition. Prentice Hall.
- Wijaya, N. H. S., Prajogo, W., & Kusumawati, H. (2020, May). Moral leadership and job satisfaction: The mediating effects of interpersonal and informational justice. En Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2019) (pp. 118-124). Atlantis Press.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not "dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline, 296-308. http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/bien%20etre/FindingPositiveMeaninginWork_wrzchapterfromPOS.pdf

- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics, 130*(4), 819-831.
- Xu, A.J., Loi, R., & Ngo, H. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics, 134*, 493-504.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics 123*, 513–525.
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219* (3rd Global Conference on Business and Social Sciences (GCBSS-2016) on "Contemporary Issues in Management and Social Sciences Research", Kuala Lumpur, Malaysia), 798-803.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 441-455.
- Yilmaz, D. U., Duzgun, F., & Yilmaz, D. (2020). Relation between ethical leadership behavior and work motivation in intensive care nurses: A cross-sectional study. *Galician Medical Journal, 27*(1).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*, 38-48.
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 27*, 27-38.

- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 122*(4), 537–549.
- Zona, F., Minoja, M., & Coda, V. (2013). Antecedents of corporate scandals CEO's personal traits, stakeholders cohesion, managerial fraud, and imbalanced corporate strategy. *Journal of Business Ethics, 113*, 265-283.

Anexos

Anexo A.

Estadísticos descriptivos y comparaciones de grupo en las variables sociodemográficas y sociolaborales sobre el liderazgo ético

LE		N	Medi a	D.T.	Mínim o	Máxim o	F	Sig
Sexo	Mujer	293	4.52	1.16	1.20	6.00	6.06	0.01
	Hombre	210	4.76	1.00	1.50	6.00		
	Total	503	4.62	1.10	1.20	6.00		
Edad	18 a 29 años	216	4.60	1.11	1.20	6.00	0.96	0.38
	30 a 39 años	178	4.56	1.07	1.30	6.00		
	40 años o más	108	4.74	1.14	1.30	6.00		
	Total	502	4.62	1.10	1.20	6.00		
Formación	No Profesional	59	4.81	1.14	1.70	6.00	1.75	0.17
	Profesional	309	4.64	1.02	1.20	6.00		
	Posgrado	135	4.50	1.25	1.30	6.00		
	Total	503	4.62	1.10	1.20	6.00		
Tipo Empresa	Pública	138	4.58	1.28	1.20	6.00	0.30	0.59
	Privada	361	4.64	1.03	1.50	6.00		
	Total	499	4.62	1.10	1.20	6.00		
Finalidad	Con ánimo de lucro	281	4.60	1.06	1.30	6.00	0.01	0.91
	Sin ánimo de lucro	216	4.61	1.15	1.20	6.00		
	Total	497	4.61	1.10	1.20	6.00		
Tamaño	Mipymes	185	4.66	1.03	1.30	6.00	0.30	0.58
	Grandes	316	4.60	1.14	1.20	6.00		
	Total	501	4.62	1.10	1.20	6.00		
Contrato	Término fijo	94	4.72	1.10	1.50	6.00	2.12	0.10
	Término indefinido	261	4.58	1.09	1.30	6.00		
	Prestación de servicios	100	4.49	1.22	1.20	6.00		
	Otro	47	4.93	0.85	2.40	6.00		
	Total	502	4.62	1.10	1.20	6.00		
Sub-sector	Comerciales y financieros	59	4.63	0.96	1.60	6.00	0.80	0.55
	Servicios profesionales	230	4.69	1.01	1.20	6.00		
	Educación	64	4.61	1.28	1.30	6.00		
	Salud	100	4.45	1.20	1.50	6.00		
	Función pública	31	4.61	1.24	2.10	6.00		
	Otros	17	4.85	1.07	2.10	6.00		
	Total	501	4.62	1.10	1.20	6.00		
Antigüedad empresa	Hasta 11 meses	104	4.73	1.04	2.00	6.00	0.61	0.61
	Entre 12 y 24 meses	139	4.54	1.17	1.30	6.00		

	Entre 25 y 60 meses	131	4.60	1.09	1.20	6.00		
	Más de 60 meses	126	4.62	1.10	1.30	6.00		
	Total	500	4.62	1.10	1.20	6.00		
Tenure	Hasta 11 meses	130	4.73	1.03	2.00	6.00	0.85	0.47
	Entre 12 y 24 meses	155	4.62	1.13	1.30	6.00		
	Entre 25 y 48 meses	96	4.59	1.17	1.20	6.00		
	Más de 48 meses	118	4.51	1.10	1.30	6.00		
	Total	499	4.62	1.10	1.20	6.00		
Personal a cargo	Si	167	4.75	0.96	1.90	6.00	4.00	0.05
	No	332	4.54	1.16	1.20	6.00		
	Total	499	4.61	1.10	1.20	6.00		
Jornada	Menos de 40 horas	77	4.77	1.02	1.20	6.00	1.45	0.24
	40 a 48 horas	310	4.62	1.08	1.30	6.00		
	Más de 48 horas	111	4.49	1.21	1.30	6.00		
	Total	498	4.62	1.11	1.20	6.00		
Salario	Menos de 2 millones	149	4.59	1.16	1.30	6.00	0.51	0.68
	Entre 2 y 3 millones	138	4.62	1.04	1.30	6.00		
	Entre 3 y 5 millones	136	4.69	1.06	1.20	6.00		
	Más de 5 millones	77	4.51	1.18	1.50	6.00		
	Total	500	4.61	1.10	1.20	6.00		
Tiempo Con el jefe	Hasta 11 meses	174	4.63	1.10	1.30	6.00	0.50	0.68
	Entre 12 y 24 meses	175	4.66	1.12	1.30	6.00		
	Entre 25 y 48 meses	90	4.49	1.11	1.20	6.00		
	Más de 48 meses	55	4.57	1.09	1.90	6.00		
	Total	494	4.61	1.11	1.20	6.00		
Interacción	Diariamente	328	4.71	1.08	1.20	6.00	6.63	0.00
	Semanalmente	91	4.63	0.99	1.30	6.00		
	Quincenal o más	72	4.20	1.23	1.30	6.00		
	Total	491	4.62	1.10	1.20	6.00		
Distancia Para encuentro	Muy poca	298	4.73	1.09	1.30	6.00	4.90	0.01
	Poca	116	4.45	1.05	1.30	5.90		
	Mucha	56	4.33	1.30	1.20	6.00		
	Total	470	4.62	1.12	1.20	6.00		
Posición	Junta Directiva	81	4.75	1.09	1.30	6.00	3.09	0.02

Del jefe	Alta Gerencia	115	4.49	1.14	1.20	6.00
	Gerencia Media	100	4.84	0.99	1.50	6.00
	Gerencia Operativa	114	4.67	1.01	2.20	6.00
	Otro	89	4.35	1.24	1.30	6.00
	Total	499	4.62	1.10	1.20	6.00

Anexo B.

Estadísticos descriptivos y comparaciones de grupo en las variables sociodemográficas y sociolaborales sobre la justicia organizacional

JJO		N	Medi a	D.T.	Mínim o	Máxim o	F	Sig
Sexo	Mujer	293	5.36	1.02	1.81	7.00	3.03	0.08
	Hombre	210	5.51	0.88	2.40	7.00		
	Total	503	5.42	0.97	1.81	7.00		
Edad	18 a 29 años	216	5.40	0.94	2.11	7.00	0.18	0.84
	30 a 39 años	178	5.42	1.01	1.81	7.00		
	40 años o más	108	5.46	0.96	2.14	7.00		
	Total	502	5.42	0.97	1.81	7.00		
Formación	No Profesional	59	5.54	0.92	2.14	6.90	0.96	0.39
	Profesional	309	5.43	0.89	2.40	7.00		
	Posgrado	135	5.34	1.15	1.81	7.00		
	Total	503	5.42	0.97	1.81	7.00		
Tipo Empresa	Pública	138	5.40	1.12	2.11	7.00	0.06	0.81
	Privada	361	5.43	0.90	1.81	7.00		
	Total	499	5.42	0.97	1.81	7.00		
Finalidad	Con ánimo de lucro	281	5.41	0.91	2.11	7.00	0.00	0.99
	Sin ánimo de lucro	216	5.41	1.04	1.81	7.00		
	Total	497	5.41	0.97	1.81	7.00		
Tamaño	Mipymes	185	5.45	0.94	1.81	7.00	0.26	0.61
	Grandes	316	5.40	0.98	2.11	7.00		
	Total	501	5.42	0.97	1.81	7.00		
Contrato	Término fijo	94	5.35	0.99	1.81	6.96	1.85	0.14
	Término indefinido	261	5.41	0.94	2.14	7.00		
	Prestación de servicios	100	5.36	1.10	2.11	7.00		
	Otro	47	5.72	0.73	4.07	6.90		
	Total	502	5.42	0.97	1.81	7.00		
Sub-sector	Comerciales y financieros	59	5.44	0.89	2.44	6.91	2.13	0.06
	Servicios profesionales	230	5.55	0.91	1.81	7.00		
	Educación	64	5.37	1.10	2.11	6.89		
	Salud	100	5.20	1.02	2.14	6.63		
	Función pública	31	5.29	1.08	2.90	6.90		
	Otros	17	5.33	0.80	3.79	6.80		
	Total	501	5.42	0.97	1.81	7.00		
Antigüedad empresa	Hasta 11 meses	104	5.43	0.93	2.14	6.89	0.37	0.77
	Entre 12 y 24 meses	139	5.35	1.08	1.81	7.00		
	Entre 25 y 60 meses	131	5.47	0.97	2.21	7.00		

	Más de 60 meses	126	5.42	0.86	3.21	7.00		
	Total	500	5.42	0.97	1.81	7.00		
Tenure	Hasta 11 meses	130	5.46	0.86	2.81	7.00	0.15	0.93
	Entre 12 y 24 meses	155	5.42	1.07	1.81	7.00		
	Entre 25 y 48 meses	96	5.41	1.01	2.21	7.00		
	Más de 48 meses	118	5.38	0.91	2.14	7.00		
	Total	499	5.42	0.97	1.81	7.00		
Personal a cargo	Si	167	5.51	0.89	1.81	7.00	2.31	0.13
	No	332	5.37	1.01	2.11	7.00		
	Total	499	5.42	0.97	1.81	7.00		
Jornada	Menos de 40 horas	77	5.62	0.91	2.40	7.00	2.17	0.11
	40 a 48 horas	310	5.40	0.93	2.14	7.00		
	Más de 48 horas	111	5.33	1.09	1.81	7.00		
	Total	498	5.42	0.97	1.81	7.00		
Salario	Menos de 2 millones	149	5.31	1.06	1.81	7.00	2.10	0.10
	Entre 2 y 3 millones	138	5.36	0.99	2.11	6.96		
	Entre 3 y 5 millones	136	5.51	0.86	2.75	7.00		
	Más de 5 millones	77	5.59	0.90	2.21	7.00		
	Total	500	5.42	0.97	1.81	7.00		
Tiempo Con el jefe	Hasta 11 meses	174	5.43	0.90	2.14	7.00	0.79	0.50
	Entre 12 y 24 meses	175	5.46	1.04	1.81	7.00		
	Entre 25 y 48 meses	90	5.27	0.97	2.21	6.75		
	Más de 48 meses	55	5.41	0.96	3.37	7.00		
	Total	494	5.41	0.97	1.81	7.00		
Interacción	Diariamente	328	5.47	0.94	2.21	7.00	2.78	0.06
	Semanalmente	91	5.46	0.87	3.21	6.80		
	Quincenal o más	72	5.17	1.19	1.81	7.00		
	Total	491	5.42	0.97	1.81	7.00		
Distancia Para encuentro	Muy poca	298	5.46	0.95	1.81	7.00	1.41	0.25
	Poca	116	5.35	1.00	2.11	7.00		
	Mucha	56	5.24	1.05	2.14	6.84		
	Total	470	5.41	0.98	1.81	7.00		
Posición Del jefe	Junta Directiva	81	5.66	0.98	2.40	7.00	3.35	0.01
	Alta Gerencia	115	5.33	1.02	1.81	7.00		
	Gerencia Media	100	5.54	0.88	2.21	6.96		

Gerencia	114	5.40	0.88	2.81	6.85
Operativa					
Otro	89	5.18	1.05	2.11	6.90
Total	499	5.42	0.97	1.81	7.00

Anexo C.

Estadísticos descriptivos y comparaciones de grupo en las variables sociodemográficas y sociolaborales sobre la calidad de vida laboral.

CVL		N	Medi a	D.T.	Mínim o	Máxim o	F	Sig
Sexo	Mujer	293	6.67	1.07	2.31	9.38	0.64	0.42
	Hombre	210	6.74	0.89	4.02	9.02		
	Total	503	6.70	1.00	2.31	9.38		
Edad	18 a 29 años	216	6.72	0.99	3.10	9.38	0.14	0.87
	30 a 39 años	178	6.68	1.02	2.31	9.02		
	40 años o más	108	6.67	0.99	4.46	8.94		
	Total	502	6.70	1.00	2.31	9.38		
Formación	No Profesional	59	6.84	1.19	4.74	8.86	0.73	0.48
	Profesional	309	6.69	0.91	3.79	9.38		
	Posgrado	135	6.67	1.10	2.31	9.02		
	Total	503	6.70	1.00	2.31	9.38		
Tipo Empresa	Pública	138	6.78	1.07	3.10	9.28	1.28	0.26
	Privada	361	6.66	0.97	2.31	9.38		
	Total	499	6.70	1.00	2.31	9.38		
Finalidad	Con ánimo de lucro	281	6.63	0.91	3.10	9.38	2.93	0.09
	Sin ánimo de lucro	216	6.79	1.10	2.31	9.28		
	Total	497	6.70	1.00	2.31	9.38		
Tamaño	Mipymes	185	6.66	0.95	2.31	8.94	0.50	0.48
	Grandes	316	6.72	1.02	3.10	9.38		
	Total	501	6.70	1.00	2.31	9.38		
Contrato	Término fijo	94	6.61	1.07	2.31	9.05	3.15	0.02
	Término indefinido	261	6.63	0.92	3.93	8.86		
	Prestación de servicios	100	6.81	1.12	3.10	9.38		
	Otro	47	7.05	0.94	4.74	8.94		
	Total	502	6.70	1.00	2.31	9.38		
Sub-sector	Comerciales y financieros	59	6.66	0.85	5.13	8.26	1.47	0.20
	Servicios profesionales	230	6.80	0.96	2.31	9.28		
	Educación	64	6.67	1.21	3.10	9.02		
	Salud	100	6.53	1.02	3.93	9.38		
	Función pública	31	6.47	1.10	3.79	8.32		
	Otros	17	6.82	0.72	5.73	8.17		
	Total	501	6.70	1.00	2.31	9.38		
Antigüedad empresa	Hasta 11 meses	104	6.96	0.95	4.74	9.38	3.57	0.01
	Entre 12 y 24 meses	139	6.65	1.12	2.31	9.28		
	Entre 25 y 60 meses	131	6.54	0.93	3.93	8.86		

	Más de 60 meses	126	6.69	0.92	4.46	8.94		
	Total	500	6.70	1.00	2.31	9.38		
Tenure	Hasta 11 meses	130	6.86	0.93	3.79	9.02	2.08	0.10
	Entre 12 y 24 meses	155	6.65	1.07	2.31	9.28		
	Entre 25 y 48 meses	96	6.54	1.05	3.93	9.38		
	Más de 48 meses	118	6.71	0.92	4.46	8.94		
	Total	499	6.70	1.00	2.31	9.38		
Personal a cargo	Si	167	6.72	0.93	2.31	8.56	0.05	0.83
	No	332	6.70	1.03	3.10	9.38		
	Total	499	6.71	1.00	2.31	9.38		
Jornada	Menos de 40 horas	77	7.09	0.98	4.79	9.02	10.11	0.00
	40 a 48 horas	310	6.69	0.95	4.24	9.28		
	Más de 48 horas	111	6.44	1.07	2.31	9.38		
	Total	498	6.70	1.00	2.31	9.38		
Salario	Menos de 2 millones	149	6.64	1.14	2.31	9.38	0.34	0.80
	Entre 2 y 3 millones	138	6.70	0.99	3.10	9.05		
	Entre 3 y 5 millones	136	6.76	0.89	4.02	8.84		
	Más de 5 millones	77	6.72	0.89	3.93	8.56		
	Total	500	6.70	1.00	2.31	9.38		
Tiempo Con el jefe	Hasta 11 meses	174	6.87	0.94	4.74	9.38	4.29	0.01
	Entre 12 y 24 meses	175	6.66	1.05	2.31	9.28		
	Entre 25 y 48 meses	90	6.41	1.02	3.79	8.77		
	Más de 48 meses	55	6.70	0.93	4.46	8.94		
	Total	494	6.69	1.00	2.31	9.38		
Interacción	Diariamente	328	6.72	0.97	3.93	9.38	2.59	0.08
	Semanalmente	91	6.78	0.98	3.79	8.70		
	Quincenal o más	72	6.45	1.17	2.31	8.84		
	Total	491	6.69	1.01	2.31	9.38		
Distancia Para encuentro	Muy poca	298	6.70	1.01	2.31	9.38	0.05	0.95
	Poca	116	6.69	1.04	3.10	8.84		
	Mucha	56	6.66	0.98	4.02	8.78		
	Total	470	6.69	1.01	2.31	9.38		
Posición Del jefe	Junta Directiva	81	7.01	1.12	3.79	9.38	3.21	0.01
	Alta Gerencia	115	6.65	0.99	2.31	8.94		
	Gerencia Media	100	6.76	0.89	3.93	9.05		

Gerencia	114	6.59	0.90	4.54	9.02
Operativa					
Otro	89	6.53	1.09	3.10	8.86
Total	499	6.70	1.00	2.31	9.38
