

# ESTUDIO SOBRE EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES: ¿POR QUÉ LA ÉTICA SE QUEDA EN LAS PALABRAS?

**SONIA J. ROMERO MARTÍNEZ**

**INMACULADA CEREJIDO SAMOS**

*Doctoras en Psicología*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

## **Extracto:**

**E**N esta investigación se estudian los factores comportamentales de la práctica profesional que posibilitan o dificultan la implantación de modelos empresariales éticos. El trabajo pretende medir el grado en el que están presentes las «competencias proto-éticas», en 187 empresas españolas, mediante la evaluación de las actitudes que hacen posible la ejecución profesional desde modelos comprometidos con la persona y el entorno. En el presente estudio encontramos que el conjunto de competencias éticas que se ha definido (responsabilidad, compromiso, respeto, coherencia, esfuerzo y sinceridad) se comporta como un único bloque. También se analizan las diferencias del comportamiento ético entre diferentes colectivos en función de variables como: género, edad, sector, nivel jerárquico y tamaño de la organización. Adicionalmente, se aporta una herramienta capaz de medir con fiabilidad la presencia de estas competencias en los entornos profesionales.

**Palabras clave:** ética profesional, cultura empresarial y compromiso.

# STUDY ON ETHICAL BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS: WHY ETHICS ARE JUST WORDS?

**SONIA J. ROMERO MARTÍNEZ**

**INMACULADA CEREJIDO SAMOS**

*Doctoras en Psicología*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

## **Abstract:**

**T**HIS research focuses on the behavioral factors of professional practice that enable or hinders the implementation of ethical business models. The paper aims to measure the degree to which present the «proto-ethical competence», in 187 Spanish companies, by means of the evaluation of the attitude that make possible the professional achievement from models committed with the environment and the people. The present study shows that the set of competencies defined (responsibility, commitment, respect, consistency, effort and sincerity) behaves as a single block. The study also analyzed differences of ethical behavior among different groups according to variables such as gender, age, sector, hierarchical level and organizational size. Additionally, the paper provides a tool to measure reliably the presence of these skills in a business environment.

**Keywords:** ethics, enterprise culture and commitment.

# Sumario

## I. Introducción.

## II. Resultados.

1. Análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales.
2. Análisis de varianza de un factor considerando como variable dependiente la puntuación total en el test.
3. Análisis de varianza de un factor considerando como variable dependiente la puntuación media en cada una de las subescalas que componen el test.
4. Análisis de las puntuaciones de los ítems respecto al punto de corte 2.5.
5. Análisis de las relaciones entre los factores.

## III. Conclusiones.

## Bibliografía.

## Anexos.

## I. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre ética empresarial pueden realizarse atendiendo a tres niveles dentro de las organizaciones: el nivel filosófico, el nivel metodológico o de definición del modelo, y el nivel comportamental. El nivel filosófico aborda las reflexiones y el marco conceptual que inspira el modelo de empresa. El nivel metodológico ofrece directrices para definir los procesos y estrategias que garanticen una ejecución ética. El nivel comportamental, por su parte, estudia las conductas concretas que se producen en las organizaciones.

La ética empresarial se materializa en tres niveles: una empresa ética es aquella que tiene una filosofía ética, es decir, que en su misión, visión y valores se recogen los principios éticos, un modelo empresarial que hace posible el cumplimiento de estos principios, desde el que se definen la política de responsabilidad social corporativa, las normativas de igualdad, el código ético, la dirección por valores, el departamento que vela por los derechos de los clientes... y otras muchas herramientas que convierten en realidad la filosofía definida en la visión, misión y valores de la organización. El tercer nivel involucra colaboradores que se comportan siguiendo los principios del comportamiento ético.

El presente trabajo parte de la premisa de que los niveles filosóficos y metodológicos se dan en un porcentaje muy alto de las organizaciones de nuestro tiempo, bien por decisión propia de la organización, bien por las derivaciones del cumplimiento con las normativas legales, o por la concepción de que el uso de estos conceptos puede mejorar la imagen de la organización entre sus clientes. El impacto de las investigaciones en innovación social y de los nuevos modelos sociales y empresariales se deja notar en las definiciones de la misión, visión y valores de muchas organizaciones, además de en las definiciones de las políticas de gestión que tratan de implementar.

Sin embargo, a nivel comportamental parecen no verse reflejados los cambios que en la práctica profesional cabría esperar del nuevo marco filosófico y metodológico que se propone como nuevo modelo empresarial. Hay más palabras que hechos en cuanto al cambio de modelo empresarial. De todo lo anterior parte el interés por conocer qué sucede en la práctica y qué es lo que dificulta que los marcos teóricos no lleguen a materializarse en el tejido empresarial.

¿Por qué los valores y códigos éticos organizacionales son teoría?, la anterior es la pregunta que ha conducido la realización del presente estudio, por medio de la búsqueda de respuestas sobre el estado de ese cambio empresarial que parece estar gestándose en el momento actual.

### Objetivo

Este trabajo consiste en la realización de un estudio empírico del comportamiento en lo referido a valores dentro de las organizaciones. Se ha pretendido llevar a elementos tangibles el concep-

to de ética profesional diseñando y analizando las propiedades psicométricas de un instrumento para medir el comportamiento ético en las organizaciones españolas.

Se parte de la definición de que el comportamiento ético requiere de la presencia de seis variables o factores: la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la coherencia, el esfuerzo y la sinceridad. Se asume que estos elementos son previos al cumplimiento de los códigos éticos y los valores de las organizaciones. Sin las bases de comportamiento humano que sustentan los modelos de ética empresarial, no es posible aplicar políticas de bien común, de integración de la diversidad, servicios responsables con el entorno o un largo listado de valores definidos por las organizaciones.

El objetivo general del trabajo es, en consecuencia, medir el grado en el que están presentes estos elementos en la empresa española.

Los objetivos específicos son:

- a) El diseño y análisis de las propiedades psicométricas de un cuestionario para medir las competencias proto-éticas entre los profesionales de las organizaciones.
- b) El estudio de las relaciones entre los factores que componen el comportamiento ético y variables como: género, edad, personas a cargo (directivo o no directivo), tamaño de la empresa y sector al que pertenece.

### Hipótesis del estudio

La ética empresarial no consiste en unos principios abstractos, sino que debe materializarse en conductas concretas a nivel individual, a nivel organizacional y en los sistemas de mercado. Desde la aparición del concepto de *business ethics* a finales de los años setenta en Estados Unidos, el interés por integrar la ética en la práctica profesional no ha hecho más que crecer. Sin embargo, siguiendo a ÁLVAREZ Y TORRES<sup>1</sup>, hay algunas ambigüedades que han impedido un desarrollo real de los modelos de comportamientos éticos en el entorno empresarial.

- 1 El objetivo de la ética empresarial no es cambiar la estructura de la organización; se contenta con mejorar los corazones y las conciencias o con educar las voluntades.
- 2 Las intervenciones en ética profesional se centran en el éxito y en ver cómo aquella contribuye a lograrlo<sup>2</sup>.
- 3 Se legitima la autorregulación del funcionamiento ético de las organizaciones ante el miedo a la regulación externa.
- 4 Tratan de dar respuesta a la incertidumbre ante el futuro, confundiendo las respuestas de gestión a largo plazo con los principios éticos.

<sup>1</sup> ÁLVAREZ, D. y TORRES, F.J. (2005).

<sup>2</sup> A este respecto, ELEGIDO, J.M. (1998) afirma que, desde el punto de vista de la rentabilidad, la ética no modifica en nada los resultados, pues una empresa ética puede obtener peores resultados que una empresa que ignore la ética.

En el presente trabajo se añade un elemento más a estos impedimentos: la no presencia de las competencias proto-éticas que hacen posible el desarrollo de modelos éticos en las organizaciones.

En los entornos profesionales, los elementos descritos por ÁLVAREZ y TORRES y los propuestos en el presente estudio llevan con demasiada frecuencia a discursos llenos de palabras como valores, integridad, honorabilidad y transparencia pero no se producen comportamientos coherentes con tales conceptos.

PATRUS<sup>3</sup> afirma que hablar de modelos éticos de gestión empresarial exige de las empresas mucho más que la aprobación de un código de ética y el mero apoyo a proyectos sociales reunidos bajo el nombre de responsabilidad social empresarial. La ética profesional exige una serie de condiciones sin las cuales lo que se piensa que puede ser una revolución no pasa de un recurso legitimador de prácticas empresariales tradicionales. El modelo de la empresa ética es el modelo antropológico que promueve la persona y la afirma como fin, mientras que la empresa no-ética puede tener un modelo mecanicista o psico-sociologicista envuelto en un discurso ético.

Conseguir que la ética sea algo más que un discurso requiere de comportamientos concretos en todos los niveles de organización. El presente estudio, partiendo de lo que la literatura define como las competencias éticas (compromiso, responsabilidad, sinceridad, coherencia, respeto y esfuerzo), define seis comportamientos en el entorno profesional que son los pilares básicos para que pueda existir un paradigma o modelo de gestión ético en la organización.

A partir de este marco teórico y situacional, el estudio trata de refutar las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** *Todas las variables definidas como competencias proto-éticas deben producirse en el mismo nivel, sin que pueda haber diferencia significativa entre ellas, pues juntas componen las variables que posibilitan un estilo de comportamiento profesionalmente ético.*

**Hipótesis 2.** *El nivel de competencias proto-éticas no superará 2.5 de media del cuestionario, pues la ética empresarial es más un discurso que una realidad.*

**Hipótesis 3.** *Existen diferencias en la percepción del comportamiento ético en la empresa entre directivos y colaboradores.*

**Hipótesis 4.** *Las mujeres son más sensibles que los hombres a los comportamientos éticos en las empresas.*

**Hipótesis 5.** *El sector financiero es el sector con peores puntuaciones en las variables que determinan el comportamiento ético.*

**Hipótesis 6.** *Los profesionales más jóvenes serán los más sensibles a las variables básicas que posibilitan el comportamiento ético en las empresas.*

**Hipótesis 7.** *Las empresas de mayor tamaño están más comprometidas con los valores de la ética empresarial.*

<sup>3</sup> PATRUS, R. (2007).

## Implicaciones prácticas

Pretendemos que este trabajo y, por tanto, los datos que se extraen de él sirvan:

1. Para ofrecer una visión real del grado de sensibilización y ejecución de comportamientos éticos en las organizaciones.
2. Para tomar decisiones acerca de la necesidad de formación, sensibilización o planificación de acciones concretas que resuelvan los problemas detectados.
3. Para ayudar a desarrollar modelos de gestión éticos que materialicen la filosofía que a ellos subyace.
4. Para generar un instrumento fiable y válido para la medición del comportamiento ético profesional en las organizaciones.

## Metodología

Se ha realizado un estudio empírico en el que 187 empresarios han respondido el cuestionario y las otras variables de interés. El estudio es cuantitativo, causal y explicativo. En primer lugar, para analizar la composición de las escalas y calidad del test, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante un modelo de ecuaciones estructurales en LISREL<sup>4</sup>. El método de estimación empleado fue WLS. El modelo ha sido ajustado a la matriz de correlaciones policóricas por la naturaleza politémica de los datos, previo cálculo de la matriz de covarianzas asintóticas. Para la evaluación del ajuste del modelo hemos utilizado el criterio mixto de HU y BENTLER<sup>5</sup>, en el que se considera ajuste adecuado cuando el índice RMSEA < 0.05 y el índice CFI > 0.95. También se examinaron los residuos estandarizados. La fiabilidad del cuestionario se ha analizado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

En segundo lugar, con el objeto de analizar la relación entre las variables de interés (sexo, edad, tamaño de la empresa, número de personas a cargo y sector al que pertenece la empresa) y sus efectos sobre el comportamiento ético en las organizaciones se ha utilizado el análisis de varianza de un factor, considerando como variable dependiente la puntuación total en el test y la puntuación media de cada uno de los seis factores por separado.

Los análisis de las propiedades psicométricas del test y el análisis de varianza se han realizado en SPSS.

## Muestra

La muestra que ha respondido el cuestionario ha sido 187 profesionales de diferentes ciudades y sectores del tejido empresarial español seleccionados de forma intencional (no probabilística) y voluntaria. Las respuestas al cuestionario han sido de carácter anónimo. El acceso al cuestionario ha sido mediante una dirección web.

<sup>4</sup> JORESKOG, K.G. (1967).

<sup>5</sup> HU, L. y BENTLER, P.M. (1999).

## Cuestionario

Se ha diseñado un test que se ha denominado Test de Comportamiento Ético en las Organizaciones (TCEO) de 24 ítems. Para la confección del instrumento las preguntas han sido revisadas por pequeño grupo de expertos que evaluaron la comprensión y adecuación de las preguntas. El cuestionario se estructura en seis factores:

- Responsabilidad (RP): asimilación de las consecuencias de los actos y decisiones de los profesionales en el desempeño de su tarea. (Ítems 1, 2, y 3.)
- Compromiso (C): nivel de implicación de la organización y de los profesionales con el proyecto compartido. (Ítems 4, 5, 6, y 7.)
- Respeto (RS): trato respetuoso con las personas en todos los niveles de la organización y en todos los procesos. (Ítems 8, 9, 10, 11 y 12.)
- Coherencia (CH): relación entre lo que se dice y lo que se hace. (Ítems 13, 14 y 15.)
- Esfuerzo (E): capacidad de los miembros que forman parte de una organización para mantener el nivel de trabajo ante las dificultades y los objetivos. (Ítems 16, 17, 18 y 19.)
- Sinceridad (S): capacidad de los miembros que forman parte de una organización para comunicarse con veracidad y generar entornos confiables. (Ítems 20, 21, 22, 23 y 24.)

Las personas que responden el test no conocen a qué grupo de variables pertenece el ítem al que están respondiendo pues su orden se ha aleatorizado.

Adicionalmente, el instrumento contiene seis variables socio-demográficas de interés (edad, género, ciudad, sector, tamaño de la organización y personas a cargo). En el Anexo I se recoge el cuestionario.

## II. RESULTADOS

### 1. Análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales

En el Anexo II se presenta el diagrama «path» con las saturaciones estandarizadas resultantes en el modelo de ecuaciones estructurales que se está probando. En dicho diagrama se puede apreciar que la mayoría de las saturaciones son positivas y altas. Como se esperaba, la escala de **responsabilidad** se compone de los ítems 1, 2 y 3 con cargas factoriales significativas, entre paréntesis:  $i_1$  (0.49),  $i_2$  (0.67) e  $i_3$  (0.84). La escala **compromiso** se compone de los ítems 4 (0.96), 5 (0.70) y 7 (0.49). La saturación del ítem 6 no ha sido significativa ( $-0.13$ ;  $t = 1.66$ ,  $p > 0.05$ ). El factor **respeto** está medido por los ítems 8 (0.49), 9 (0.27), 10 (0.66), 11 (0.13) y 12 (0.80).



La escala de **coherencia** está conformada por los ítems 13 (0.93), 14 (0.83) y 15 (0.88). El factor **esfuerzo** se compone por los ítems 16 (0.81), 17 (1), 18 (0.88) y 19 (0.36). Finalmente, la escala de **sinceridad** se compone de los ítems 20 (1), 23 (0.96) y 24 (0.68). Las cargas factoriales de los ítems 21 y 22 no son significativas:  $i21 (-0.03; t = -0.33; p > 0.05)$  e  $i22 (-0.10; t = -0.29; p > 0.05)$ .

En cuanto al ajuste del modelo, el valor «Root Mean Square Residual (RMR)» ha sido 0.022 y el valor RMR estandarizado 0.022. El índice de bondad de ajuste «Goodness of Fit Index (GFI)» ha sido 0.95; el «Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)» ha sido 0.91 y el «Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)» ha resultado 0.77; de acuerdo a los criterios establecidos en el epígrafe de metodología podemos aceptar que el modelo presenta buen ajuste.

Para terminar el estudio de las propiedades del test se ha realizado el análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. Su valor ha sido 0.887, lo cual indica una alta precisión en la medida.

## 2. Análisis de varianza de un factor considerando como variable dependiente la puntuación total en el test

### 2.1. Efectos de la variable género

En la **tabla 1** podemos apreciar que participaron un total de 116 varones y 71 mujeres, y que la puntuación media en el test fue muy similar para los dos sexos: las diferencias en dichas medias no fueron significativas ( $F = 0.36; p = 0.55$ )

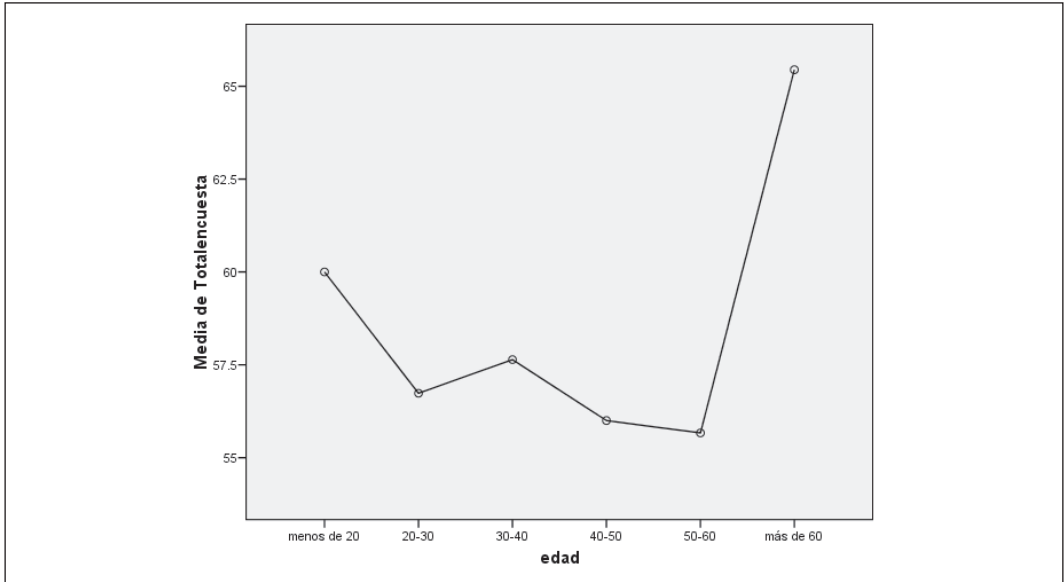
**TABLA 1.** Estadísticos descriptivos género.

Género	Media	N	Dev. típ.
Varón	57.69	116	14.47
Mujer	56.44	71	12.82
Total	57.21	187	13.84

### 2.2. Efectos de la edad

En la **tabla 2** podemos apreciar que la mayoría de profesionales que participaron tienen edades entre 30 y 50 años y que los participantes de edades extremas (menores de 20 años, mayores de 60 años) presentan una media más alta en el test de comportamiento ético (véase **figura 1**). Sin embargo, dichas diferencias no son significativas para ninguno de los grupos de edad ( $F = 0.81; p = 0.54$ ).

**FIGURA 1.** Medias de la puntuación total en el test de comportamiento ético por categoría de edad.



**TABLA 2.** Estadísticos descriptivos edad.

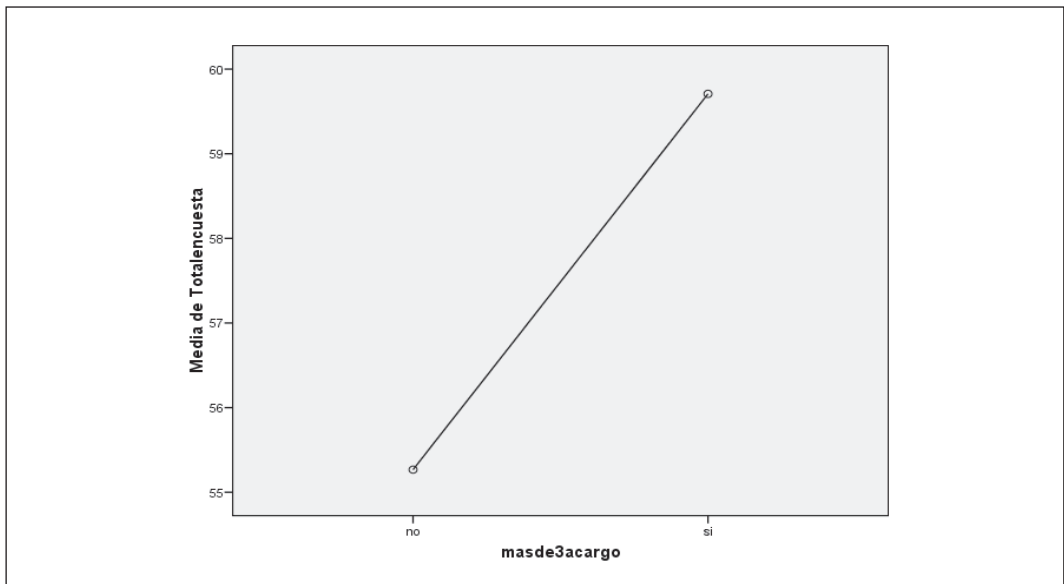
Edad	Media	N	Desv. típ.
Menos de 20	60.00	4	21.97
20-30	56.74	34	10.36
30-40	57.64	64	13.89
40-50	56.00	64	15.20
50-60	55.67	12	10.85
Más de 60	65.44	9	15.32
<b>Total</b>	<b>57.21</b>	<b>187</b>	<b>13.85</b>

### 2.3. Efectos del número de personas a cargo

En la **tabla 3** podemos apreciar que 82 participantes tienen más de 3 personas a cargo (directivos) y 105 no tienen más de 3 personas a cargo. Los directivos tienen una media en la puntuación total del test significativamente más alta ( $F = 4.83$ ;  $p < 0.05$ ) que los no-directivos. Esto también se puede apreciar en la **figura 2**.

**TABLA 3.** Estadísticos descriptivos personas a cargo

Más de 3	Media	N	Desv. típ.
Sí	59.71	82	14.61
No	55.27	105	12.96

**FIGURA 2.** Medias de la puntuación total en el test en las categorías directivo no-directivo.

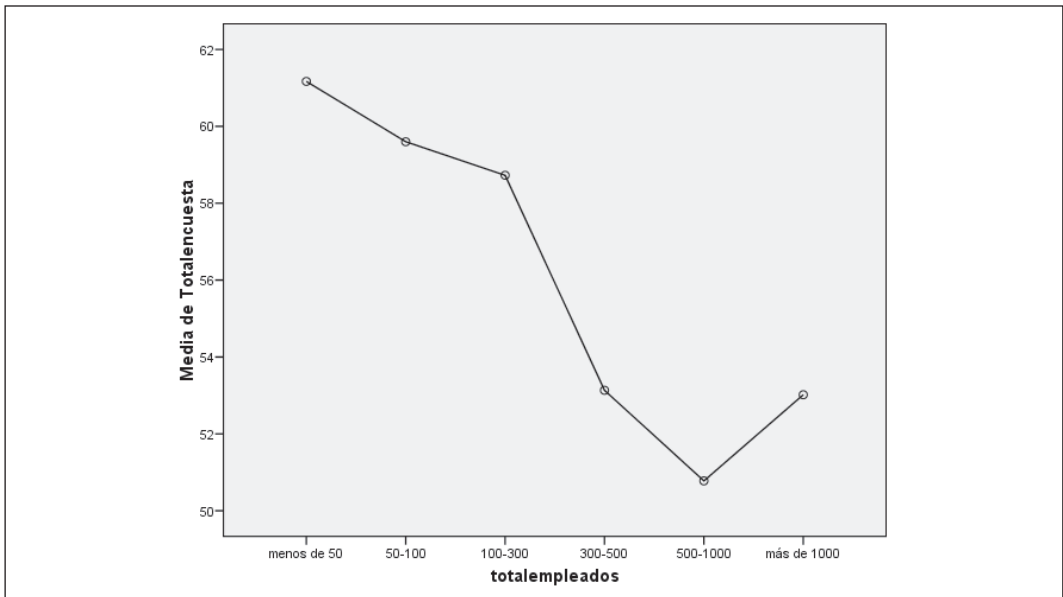
#### 2.4. Efectos del tamaño de la empresa

En la **tabla 4** se puede apreciar que 71 empresas tienen menos de 50 empleados y 55 tienen más de 1.000, y que estas son las cantidades más frecuentes. Las puntuaciones más altas en el test de comportamiento ético se dan en las empresas más pequeñas, existiendo diferencias estadísticamente significativas entre los diversos tamaños ( $F = 3.13$ ;  $p < 0.05$ ). Estas diferencias también se pueden observar en la **figura 3**.

Un análisis *post hoc* mediante Bonferroni revela que la diferencia significativa ocurre entre las empresas más pequeñas (con menos de 50 empleados) con respecto a las más grandes (más de 1.000 empleados). Se halla una diferencia de medias igual a 8.51, con un error típico de 2.42 ( $p < 0.014$ ).

**TABLA 4.** Estadísticos descriptivos tamaño de la empresa.

	N	Media	Desv. típ.
Menos de 50	71	61.17	15.096
50-100	15	59.60	12.982
100-300	22	58.73	11.323
300-500	15	53.13	12.761
500-1000	9	50.78	19.110
Más de 1000	55	53.02	11.080
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>57.21</b>	<b>13.849</b>

**FIGURA 3.** Medias de la puntuación total en el test según el tamaño de la empresa.

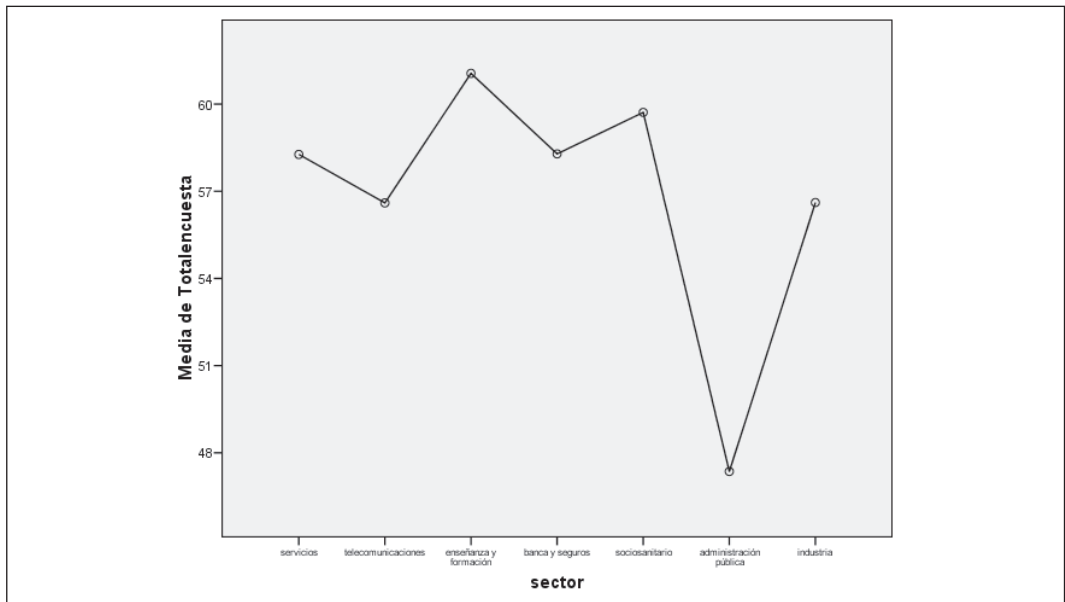
### 2.5. Efectos del sector

En la **tabla 5** se puede apreciar que 71 empresas pertenecen al sector servicios, 36 a la industria y 25 al sector de telecomunicaciones. La media más alta en el test de comportamiento ético se encuentra en el sector de enseñanza y formación, mientras que la más baja ocurre en la Administración pública, como se puede observar en la **figura 4**. A pesar de que la diferencia de medias entre sectores es apreciable, no es estadísticamente significativa ( $F = 1.58$ ;  $p = 0.15$ ).

TABLA 5. Estadísticos descriptivos sector.

	N	Media	Desv. típ.
Servicios	71	58.27	14.477
Telecomunicaciones	25	56.60	13.019
Enseñanza y formación	18	61.06	13.614
Banca y seguros	14	58.29	8.371
Sociosanitario	7	59.71	16.919
Administración pública	14	47.36	12.376
Industria	36	56.61	14.096
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>57.22</b>	<b>13.84</b>

FIGURA 4. Medias de la puntuación total en el test según el sector.



### 3. Análisis de varianza de un factor considerando como variable dependiente la puntuación media en cada una de las subescalas que componen el test

Las variables entre las que se han encontrado diferencias significativas a nivel de las subescalas que componen el test de comportamiento ético son: **personas a cargo**, **sector** y **tamaño de la empresa**. Los efectos sobre dichas variables se presentan a continuación.

### 3.1. Efectos del número de personas a cargo

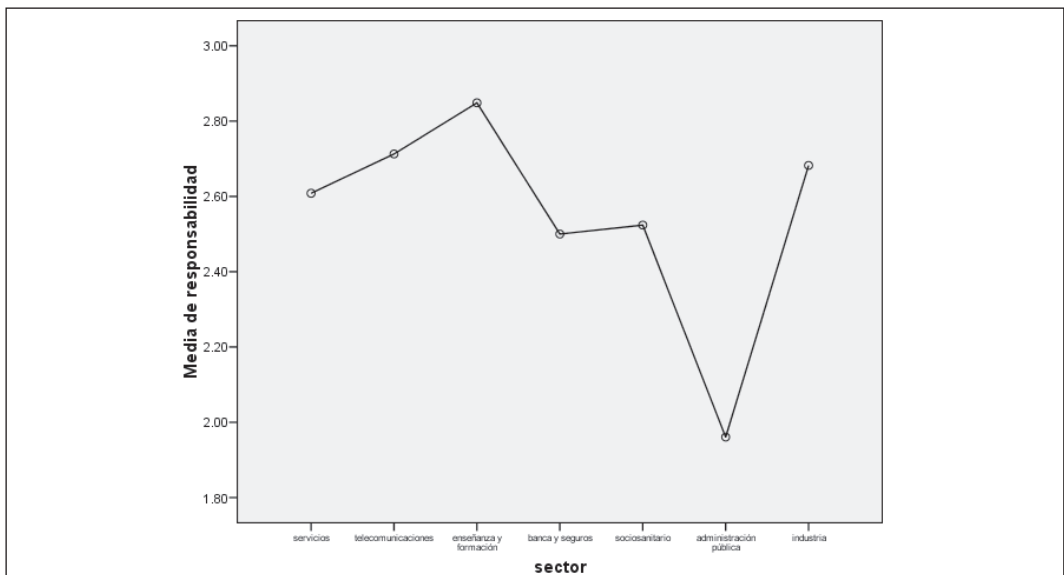
Los resultados evidencian diferencias significativas en la variable **personas a cargo** en las escalas de responsabilidad ( $F = 3.94$ ;  $p < 0.05$ ), esfuerzo ( $F = 5.40$ ;  $p < 0.05$ ) y coherencia ( $F = 5.45$ ;  $p < 0.05$ ), sin embargo en las escalas de respeto ( $F = 2.07$ ;  $p = 0.15$ ), sinceridad ( $F = 0.80$ ;  $p = 0.37$ ) y compromiso ( $F = 1.34$ ;  $p = 0.25$ ) no se han encontrado diferencias significativas. La diferencia de medias, en los casos en que es significativa, favorece al grupo que tiene más de 3 personas a su cargo; en otras palabras, dicho grupo de directivos presenta un comportamiento ético significativamente superior en las escalas de responsabilidad, esfuerzo y coherencia.

### 3.2. Efectos del sector

Los resultados evidencian diferencias significativas en la variable **sector** en las escalas de responsabilidad ( $F = 2.74$ ;  $p < 0.05$ ), respeto ( $F = 2.17$ ;  $p < 0.05$ ), esfuerzo ( $F = 2.65$ ;  $p < 0.05$ ) y coherencia ( $F = 2.10$ ;  $p < 0.05$ ), sin embargo en las escalas de sinceridad ( $F = 1.42$ ;  $p = 0.21$ ) y compromiso ( $F = 0.59$ ;  $p = 0.74$ ) no se han encontrado diferencias significativas.

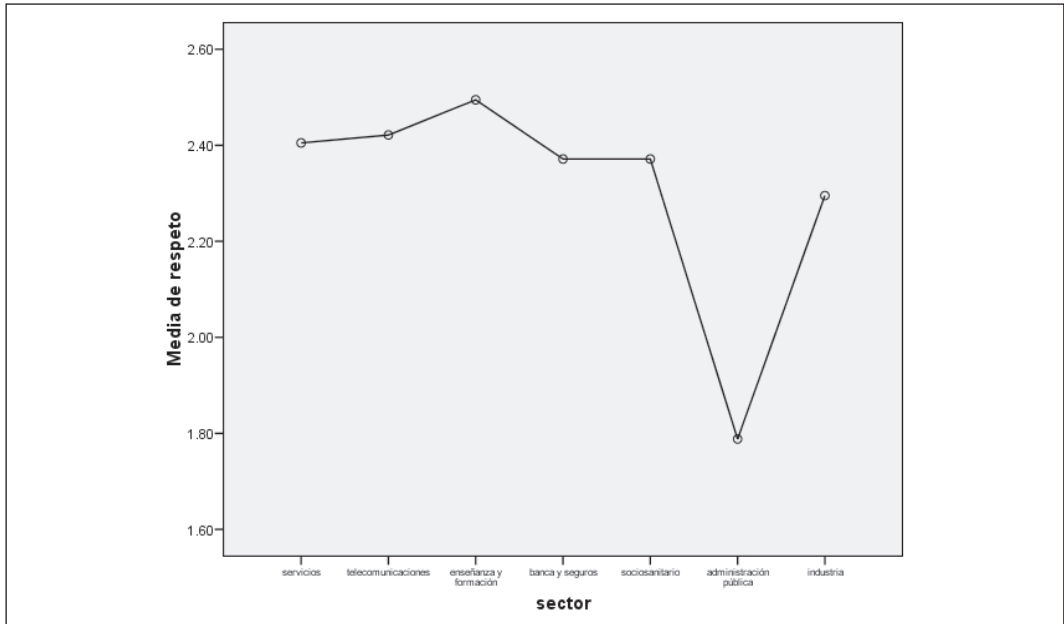
En cuanto a la subescala **responsabilidad**, el análisis *post hoc* de comparaciones múltiples con Bonferroni muestra que las diferencias significativas ocurren entre el sector Administraciones públicas y los sectores servicios (diferencia de medias =  $-0.65$ ; error típico =  $0.20$  y  $p = 0.02$ ); telecomunicaciones (diferencia de medias =  $-0.75$ ; error típico =  $0.23$  y  $p = 0.02$ ), enseñanza y formación (diferencia de medias =  $-0.89$ ; error típico =  $0.24$  y  $p = 0.01$ ) e industria (diferencia de medias =  $-0.72$ ; error típico =  $0.21$  y  $p = 0.02$ ). La media de comportamiento ético en dicha escala es más baja en el sector de Administraciones públicas, como se puede apreciar en la **figura 5**, a continuación.

**FIGURA 5.** Medias de la puntuación promedio de la subescala responsabilidad según el sector:



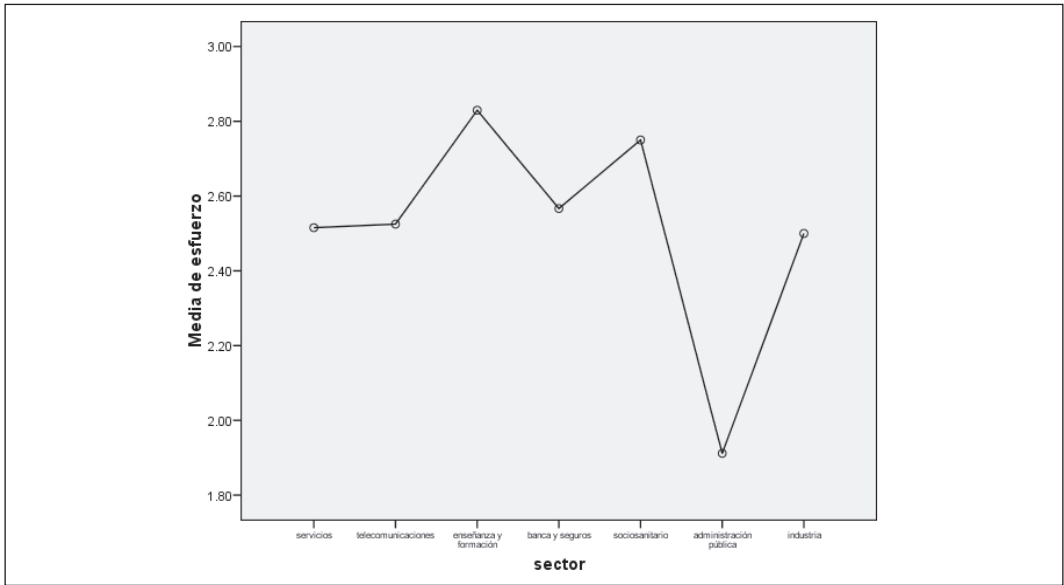
En cuanto a la subescala **respeto** el análisis *post hoc* de comparaciones múltiples con Bonferroni, muestra que las diferencias significativas ocurren entre el sector Administraciones públicas y el sector servicios (diferencia de medias =  $-0.62$ ; error típico =  $0.19$  y  $p = 0.02$ ), como se puede apreciar también en la **figura 6**.

**FIGURA 6.** Medias de la puntuación promedio de la subescala respeto según el sector.



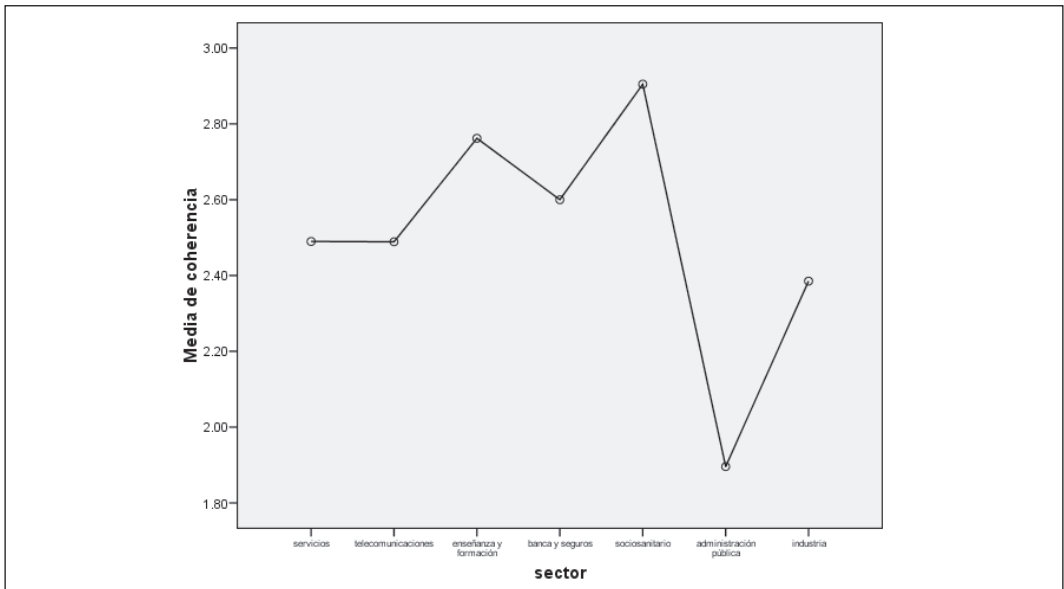
En cuanto a la escala de esfuerzo, el análisis *post hoc* con Bonferroni muestra que las diferencias significativas ocurren entre el sector administraciones públicas y el sector enseñanza y formación (diferencia de medias =  $-0.92$ ; error típico =  $0.24$  y  $p = 0.00$ ), como se evidencia en la **figura 7**.

**FIGURA 7.** Medias de la puntuación promedio de la subescala esfuerzo según el sector.



Finalmente, en cuanto a la subescala **coherencia**, el análisis *post hoc* de comparaciones múltiples con Bonferroni muestra que las diferencias significativas ocurren entre el sector Administraciones públicas y enseñanza y formación (diferencia de medias =  $-0.87$ ; error típico =  $0.28$  y  $p = 0.05$ ), como también se puede apreciar en la **figura 8**.

**FIGURA 8.** Medias de la puntuación de la subescala coherencia según el sector.



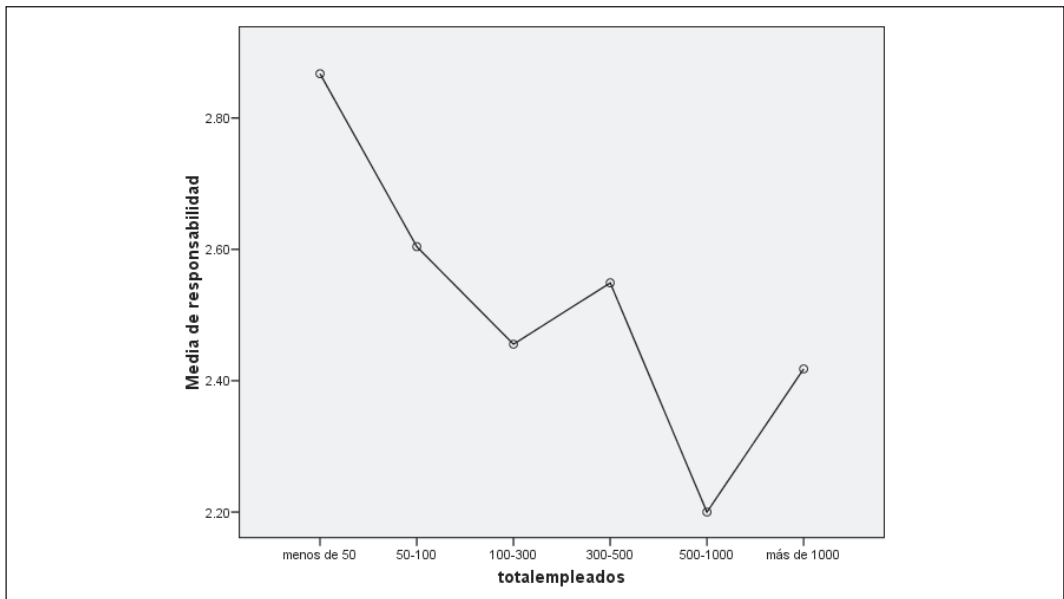


### 3.3. Efectos del tamaño de la empresa

Según los resultados del análisis de varianza se observa que existen diferencias significativas de acuerdo al tamaño de la empresa en los factores de responsabilidad ( $F = 3.62, p < 0.05$ ), sinceridad ( $F = 5.55, p < 0.05$ ) y esfuerzo ( $F = 4.18, p < 0.05$ ). Las escalas en las que no se presentan diferencias significativas han sido: respeto ( $F = 2.04, p = 0.07$ ), compromiso ( $F = 1.35, p = 0.24$ ) y coherencia ( $F = 1.22, p = 0.29$ ).

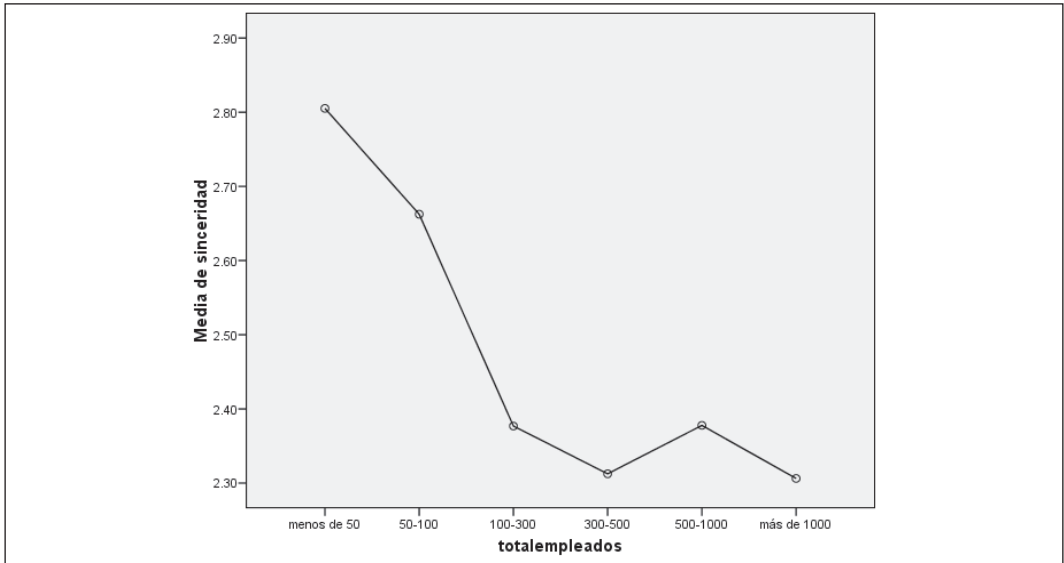
En cuanto a la subescala **responsabilidad**, el análisis *post hoc* de comparaciones múltiples con Bonferroni muestra que las diferencias significativas ocurren entre el tamaño más pequeño (menos de 50 empleados) y el más grande (más de 1.000 empleados) con diferencia de medias =  $-0.45$ ; error típico =  $0.13$  y  $p = 0.01$ . La media de las empresas más pequeñas en esta subescala ha resultado significativamente mayor que la media de las grandes, como se puede apreciar en la **figura 9**.

**FIGURA 9.** Medias de la puntuación de la subescala responsabilidad según el tamaño de la empresa.



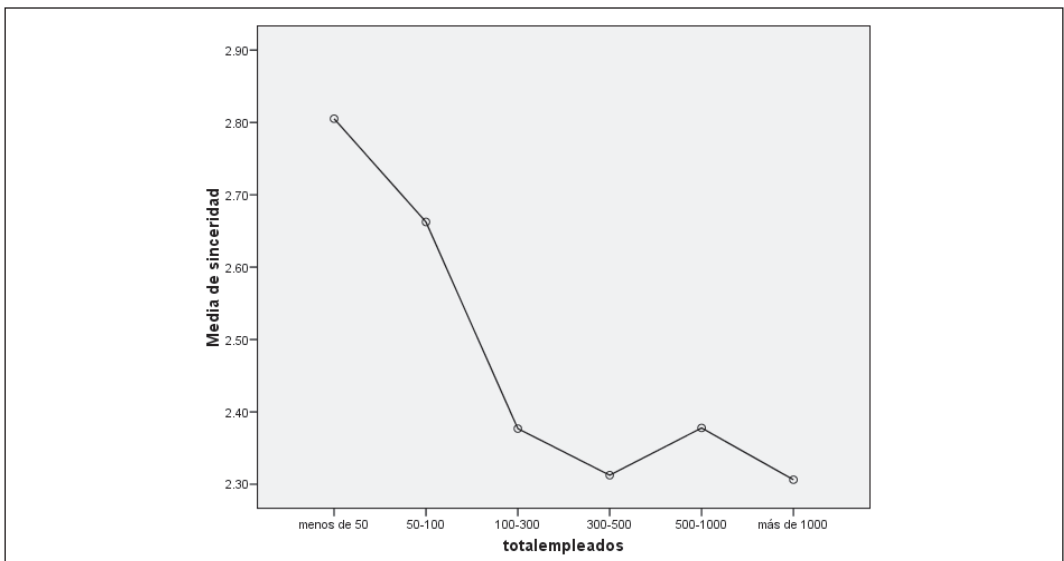
En cuanto a la subescala **sinceridad**, el análisis *post hoc* de comparaciones múltiples con Bonferroni muestra que las diferencias significativas ocurren entre el tamaño más pequeño (menos de 50) y los tamaños 100-300 (diferencia de medias =  $-0.43$ ; error típico =  $0.14$  y  $p = 0.04$ ) y más de 1.000 (diferencia de medias =  $-0.50$ ; error típico =  $0.11$  y  $p = 0.00$ ). Al igual que en la escala anterior, la media de las empresas más pequeñas en esta subescala ha resultado significativamente mayor (véase **figura 10**).

**FIGURA 10.** Medias de la puntuación de la subescala sinceridad según el tamaño de la empresa.



Finalmente, respecto a la subescala **esfuerzo**, el análisis *post hoc* de comparaciones múltiples con Bonferroni muestra que las diferencias significativas ocurren entre el tamaño más pequeño (menos de 50 empleados) y el más grande (más de 1.000 empleados) con una diferencia de medias =  $-0.49$ ; error típico = 0.12 y  $p = 0.00$ . La media de las empresas más pequeñas en esta subescala ha resultado significativamente mayor que la media de las grandes, como se puede apreciar en la **figura 11**.

**FIGURA 11.** Medias de la puntuación de la subescala esfuerzo según el tamaño de la empresa.



#### 4. Análisis de las puntuaciones de los ítems respecto al punto de corte 2.5

En el Anexo III se presentan los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems del test y los resultados de una prueba *t* para comprobar si la media se acerca o se aleja significativamente del valor de corte 2.5. En dichas tablas se puede observar que los ítems cuya puntuación media es significativamente inferior a 2.5 son las preguntas 1, 4, 6, 9, 10, 12, 17, 18 y 20. Por el contrario, las preguntas cuya puntuación es significativamente mayor a 2.5 son las preguntas 2, 3, 7, 8 y 19.

#### 5. Análisis de las relaciones entre los factores

En la **tabla 6** se presenta la matriz de correlaciones entre los factores con su respectivo valor *t* de significación estadística (entre paréntesis). En la tabla se puede apreciar que todas las correlaciones son positivas, fuertes y significativas. Son especialmente altas las correlaciones entre el compromiso (C) y la coherencia (CH), el compromiso (C) y el esfuerzo (E), y la sinceridad (S) y el esfuerzo (E).

**TABLA 6.** *Matriz de correlaciones entre los factores.*

	RP	C	RS	CH	E	S
RP	0.24 (2.49)					
C	0.52 (7.59)	0.92 (2)				
RS	0.33 (4.81)	0.62 (4.15)	0.24 (5.41)			
CH	0.39 (6.72)	0.73 (4.34)	0.49 (10.06)	0.86 (9.24)		
E	0.46 (4.31)	0.72 (1.67)	0.45 (7.02)	0.62 (2.23)	0.65 (1.57)	
S	0.56 (5.13)	1 (11.28)	0.63 (2.73)	0.64 (4.18)	0.72 (5.65)	1 (2.59)

### III. CONCLUSIONES

En el presente estudio se parte de la conceptualización de que el comportamiento ético requiere de la presencia de seis variables o factores: la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la coherencia, el esfuerzo y la sinceridad. Partiendo de dicho marco conceptual se ha elaborado un instrumento para medir el grado en el que están presentes estos elementos en varias empresas de toda España. Asimismo se han estudiado las relaciones entre los factores que componen el comportamiento ético y variables como: género, edad, personas a cargo (directivo o no directivo), tamaño de la empresa y sector al que pertenece.

Si se retoman las hipótesis de partida del presente estudio podemos concluir lo siguiente:

**Hipótesis 1.** *Todas las variables definidas como competencias proto-éticas deben producirse en el mismo nivel, sin que pueda haber diferencia significativa entre ellas, pues juntas componen las variables que posibilitan un estilo de comportamiento profesionalmente ético.*

Los resultados del estudio avalan la veracidad de esta hipótesis pues todas las variables medidas obtienen puntuaciones que no presentan diferencias significativas. Las variables parecen comportarse como elementos de un mismo concepto, tal y como habíamos previsto. Son variables que correlacionan positivamente, constituyéndose en un conjunto de elementos que marcarán lo que llamaremos competencias éticas. Prueba de ello son los resultados estadísticos conseguidos en el estudio (véase **tabla 12**).

Estos datos nos permiten concluir, entre otras afirmaciones:

- Que el comportamiento comprometido profesionalmente irá acompañado de respeto, responsabilidad, esfuerzo, coherencia y sinceridad profesional.
- Que la responsabilidad, si no está acompañada de las cinco variables restantes, no será un elemento provocador de comportamientos éticos.
- Que la sinceridad sin el respeto, la coherencia, la responsabilidad... no garantiza un comportamiento profesional ético.
- Que sin respeto no son posibles ninguna de las otras cinco variables.
- Que el esfuerzo debe estar presente en los comportamientos vinculados con la ética.
- Que la coherencia es un elemento que posibilita que un individuo posea competencias éticas.
- Que es necesaria la incentivación y formación del capital humano en las seis variables definidas, si queremos que una organización implante modelos éticos de negocio.
- Que muchas políticas de recursos humanos centradas en aumentar el compromiso de las plantillas, quizás no hayan encontrado el impacto esperado por no haber contemplado el resto de factores que correlacionan con tal comportamiento.

**Hipótesis 2.** *El nivel global de competencias proto-éticas no superará el 2.5 de media del cuestionario, pues la ética empresarial es más un discurso que una realidad.*

El estudio aporta evidencia de la veracidad de esta hipótesis pues el resultado global del cuestionario no alcanza el valor medio. Según los resultados, en la empresa española el nivel de comportamiento ético es bajo. No alcanza el punto medio de la escala utilizada para evaluar (2.5). En el análisis de los valores medios de cada uno de los factores (véase Anexo III) podemos afirmar que tan solo la responsabilidad (2.60) y la sinceridad (2.53) superan escasamente el valor medio, y que el esfuerzo (2.50) se sitúa justo en la media. Tradicionalmente, la responsabilidad y el esfuerzo han sido cualidades que se han considerado elementos claves del buen profesional, independientemente de la

perspectiva ética de estos factores. La sinceridad emerge como un factor novedoso que comienza a configurarse como un elemento importante para los profesionales.

Se sitúan por debajo de la puntuación objetivo el compromiso (2.41), el respeto (2.34) y la coherencia (2.46). Por tanto, podemos afirmar que en las empresas el compromiso, el respeto y la coherencia son elementos claramente mejorables para alcanzar un comportamiento profesional ético.

Tanto los valores que se sitúan por debajo como los que se sitúan por encima no poseen diferencia significativa entre ellos, lo que nos lleva a afirmar que la puntuación global posee un mayor valor explicativo que el análisis por factores. Puntuaciones tan bajas como las registradas nos llevan a concluir que resulta difícil que los valores vinculados con la ética puedan convertirse en prácticas reales en las dinámicas de funcionamiento de las organizaciones.

**Hipótesis 3.** *Existen diferencias en la percepción del comportamiento ético en la empresa entre directivos y colaboradores.*

El estudio demuestra que esta hipótesis es cierta pues en la puntuación global existe diferencia significativa entre la percepción de las personas que tienen personas a su cargo y la de aquellas que no las tienen, a favor de aquellos que tienen personas a su cargo. Se puede afirmar que en términos globales los directivos tienen una mayor sensibilidad ética empresarial, pero esta afirmación no es del todo cierta, pues cuando analizamos los datos en mayor profundidad, se perciben diferencias que matizan la afirmación.

Los directivos puntúan más alto en los factores de responsabilidad, esfuerzo y coherencia. Frente a los colaboradores que tienen mayores puntuaciones en los factores de compromiso, respeto y sinceridad, luego hay dos sensibilidades en lo que a comportamiento ético se refiere. No sería del todo cierto que los directivos poseen una mayor sensibilidad, sí que son más propensos a comportarse siguiendo tres de los seis factores definidos como elementos determinantes del comportamiento ético (responsabilidad, esfuerzo y coherencia), y que los colaboradores centran su comportamiento de desempeño profesional ético en función de los otros tres factores (compromiso, respeto y sinceridad).

Ante estos datos cabe preguntarse: ¿hay dos éticas? O ¿ambos colectivos deben completar su perspectiva del comportamiento ético profesional? Los colaboradores deben mejorar su responsabilidad, coherencia y esfuerzo, y los directivos el nivel de sinceridad, respeto y compromiso.

**Hipótesis 4.** *Las mujeres son más sensibles que los hombres a los comportamientos éticos en las empresas.*

Los resultados muestran que no hay diferencia significativa en función del sexo, luego la hipótesis no se cumple ya que no hay diferencias significativas ni en las puntuaciones globales del cuestionario ni en cada una de las subescalas que lo conforman, de lo que cabe deducir que la sensibilidad, la percepción y la acción centrada en los valores éticos en el entorno profesional son altamente simi-

lares entre hombres y mujeres. Luego afirmaciones como «las mujeres son más sensibles al comportamiento ético en la empresa» no encuentran datos que las refrenden.

**Hipótesis 5.** *El sector financiero es el sector con peores puntuaciones en las variables que determinan el comportamiento ético.*

Según los resultados del estudio la hipótesis no se cumple puesto que la Administración pública es el sector con peores puntuaciones, no solo en la puntuación global sino en cada uno de los factores: respeto (1.7), coherencia (1.8), esfuerzo (1.9), compromiso (1.9), responsabilidad (1.9), sinceridad (2.2). Estos datos han resultado del todo inesperados y despiertan inquietud sobre la percepción que tienen las personas que trabajan en la Administración pública de las competencias éticas que en ella se practican. En un entorno profesional no respetuoso, sin esfuerzo, sin sentido de la responsabilidad, con valores muy bajos de compromiso, sinceridad y coherencia, se hace imposible un modelo de empresa ética y socialmente responsable. Como principal conclusión en este aspecto se extrae la necesidad de abordar de manera más profunda un estudio dirigido únicamente a este sector.

**Hipótesis 6.** *Los profesionales más jóvenes serán los más sensibles a las variables básicas que posibilitan el comportamiento ético en las empresas.*

Según los resultados de este estudio, la hipótesis no se cumple. Los datos muestran que el colectivo con mejor percepción y sensibilidad al comportamiento ético es el de mayores de 60 años. Este colectivo muestra una diferencia positiva (aunque no significativa) respecto a los tramos de edad comprendidos entre los 20 y los 59. Los menores de 20 años también presentan puntuaciones más altas, con diferencia positiva que no significativa respecto al colectivo (20-59 años), aunque con puntuaciones menores que los mayores de 60.

De manera no significativa el colectivo que manifiesta mayor sensibilidad al comportamiento ético no son los más jóvenes sino las personas con más edad. Los mayores de 60 años quizás han sido formados en otros modelos empresariales o en otro entorno cultural, en el que los valores básicos de las competencias éticas ocupaban un puesto de mayor relevancia. De igual modo, entre los más jóvenes comienza a despertar una conciencia ética. No se debe perder de vista que las diferencias son tan solo descriptivas, pues significativamente no hay diferencia entre ningún colectivo. Tiene más fuerza para determinar el comportamiento el entorno en el que se trabaja que las diferencias generacionales.

**Hipótesis 7.** *Las empresas de mayor tamaño están más comprometidas con los valores de la ética empresarial.*

Esta hipótesis no solo no se cumple, sino que los datos son contrarios a tal afirmación, los mejores resultados se producen en todos los grupos que representan a aquellas empresas con menos de 300 empleados, situándose a la cabeza las más pequeñas (las menores de 50 empleados). Este dato contrasta con el de que estas empresas son las que menos inversión realizan en los programas de responsabilidad social corporativa, en códigos éticos o en sensibilización sobre ética profesional. Los

empleados de las empresas más grandes son los que obtienen peores puntuaciones, siendo las empresas que tienen entre 500 y 1.000 empleados las que se sitúan en el peor valor.

La interpretación de estos datos permite hacer afirmaciones como:

- El anonimato de la empresa grande parece favorecer el surgimiento de comportamientos menos éticos, frente a los entornos pequeños, que resultan más «humanizadores».
- La inversión en políticas de responsabilidad social corporativa o en modelos éticos parece tener poco impacto en el comportamiento de los colaboradores. Este hecho refuerza la primera hipótesis, pues el conjunto de conductas estudiadas se constituye como bloque independiente de la filosofía y los modelos organizacionales.

Finalmente, se ha encontrado que los factores están constituidos por un conjunto de comportamientos concretos que marcan un estilo comportamental en las organizaciones. Dado que se recogen conductas altamente impactantes en la práctica profesional, se ha considerado que merecen ser analizadas de manera independiente.

Existen diferencias significativas respecto a la media global en algunos ítems. Estas diferencias pueden ser positivas o negativas, indicando en tales casos un resultado positivo o negativo respecto a la generación de entornos profesionales éticos.

El cuestionario arroja puntuaciones especialmente bajas en algunos ítems. Se trata de los siguientes:

1. Existencia de políticas de gestión que se anticipan a los problemas.

Esta ausencia marca la presencia de un grave problema de gestión en la mayoría de las organizaciones españolas.

2. Existencia de incentivos para aquellos que demuestran su compromiso con la organización.

No se observa el compromiso de los colaboradores, una de las mayores preocupaciones de los gestores, lo que parece un dato muy a tener en cuenta para definir programas de compensación que premien las actitudes de compromiso.

3. Las promociones se producen como fruto del trabajo. Las políticas para clientes son coherentes con las políticas para empleados, y existe una política de recursos humanos que trata a cada trabajador de manera única.

La ausencia de estos tres elementos de manera generalizada en las organizaciones hace pensar que son necesarias algunas mejoras importantes en lo referente a políticas de recursos humanos si se pretende hablar de un segundo nivel de comportamiento profesional (no solo motivados, sino comprometidos y éticos).

4. En esta organización hay muchos profesionales que sienten reconocida su valía. El esfuerzo se premia de manera justa.

La baja puntuación indica que no solo no se reconoce el compromiso, sino que tampoco se reconoce la aportación ni el esfuerzo.

5. Los colaboradores no están buscando otras opciones profesionales.

Como derivado del ítem anterior, cabe esperar que este ítem también puntúe negativamente. Así, el estudio enciende una luz roja acerca de la fidelidad y/o fidelización del capital humano, pues, con independencia de la crisis, los profesionales siguen buscando otras opciones, obviamente porque no se encuentran satisfechos con la que tienen.

6. Se sanciona a cualquier colaborador por una falta de respeto en el trato a un compañero o subordinado.

No se puede hablar de valores, ética o responsabilidad social sin atender al respeto. En las empresas se tiene un problema previo que resolver, y es la impunidad de las faltas de respeto que se producen.

Estas seis ausencias reflejan puntos sobre los que reflexionar, pues son elementos con un fuerte peso en la generación de comportamiento ético. Sin la presencia de los elementos descritos se hace difícil implantar prácticas profesionales éticas. Esa es la razón por la que en este trabajo se ha definido al conjunto de factores como competencias proto-éticas.

Como elementos positivos de este estudio se puede afirmar que la mayoría de los profesionales que respondieron al cuestionario afirmaron que les resulta fácil conciliar vida laboral y profesional, que se sienten cómodos trabajando en equipo, que los errores o dificultades no se ocultan sino que se afrontan y corrigen, que la dirección acepta como responsabilidad las consecuencias de sus acciones y decisiones, y que saben adónde recurrir para conseguir la información que necesitan para su trabajo.

El instrumento para medir el comportamiento ético en las organizaciones puede ser utilizado en el contexto empresarial español, ya que presenta adecuadas propiedades psicométricas. Sin embargo, se recomienda realizar un análisis de la validez de la medida con muestras más grandes que las utilizadas en este trabajo.



# Bibliografía

- ÁLVAREZ, D. y TORRES, F.J. [2005]: *100 preguntas sobre ética de la empresa*, Madrid: Dykinson.
- COBO, J.M. [2001]: *Ética profesional en ciencias humanas y sociales*, Madrid: Huerga Fierro Editores.
- COMUNIDAD EUROPEA [2004]: Proyecto Respect, *Código para la conducta de la investigación social en la Unión Europea*, <http://www.respectproject.org/code>
- CORTINA, A. [1997]: *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid: Alianza.
- CORTINA, A. y CONILL, J. [2000]: *10 palabras clave en ética de las profesiones*, Estella: Verbo Divino.
- ELEGIDO, J.M. [1998]: *Fundamentos de ética de empresas*, México: IPADE.
- ESCÁMEZ, J. [1991]: «Actitudes en educación», en ALTAREJOS, Francisco; BOUCHÉ, J. Henri; ESCÁMEZ, Juan; FULLAT, Octavi; FERMOSE, Paciano; GERVILLA, Enrique; GIL, Ramón e IBÁÑEZ-MARTÍN, José Antonio: *Filosofía de la Educación Hoy*, Madrid: Dykinson, págs. 525-539.
- ESCÁMEZ, J. y GIL, R. [2001]: *La educación en la responsabilidad*, Madrid: Paidós Ibérica.
- ESCÁMEZ, J. y ORTEGA, P. [1988]: *La enseñanza de actitudes y valores*, Valencia: Nau Llibres.
- ETXEBERRIA, X. [2002]: *Ética de las profesiones*, Bilbao: Desclée de Brouwer.
- FERNÁNDEZ, J.L. y HORTAL, A. [1994]: *Ética de las profesiones*, Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas.
- FISHER, C. [2003]: «Developing a Code of Ethics for Academics. Commentary on Ethics for All: Differences across Scientific Society Codes», *A Special Issue of Science and Engineering Ethics. The Role of Scientific Societies in Promoting Research Integrity*, vol. 9, n.º 2, págs. 171-179.
- FONTELA, E. y SAINZ, J.M. [2008]: *Ética y legalidad en los negocios*, Madrid: Difusión Jurídica y Temas de Actualidad.
- FONTRDONA, J. [2010]: *La ética de la empresa en la encrucijada*, Pamplona: EUNSA.
- GOÑI, J.L. [2011]: *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley-Actualidad.
- GORGE, R.T. [1987]: «The Status of Business Ethics, Past and Future», *Journal of Business Ethics*, vol. 6, págs. 201-211.
- GUITIÁN, G. [2011]: *Negocios y moral. El dilema del camello y la aguja*, Pamplona: EUNSA.
- HIRSCH, A. [2001]: *Educación y valores*, México: Ediciones Gernika.
- HIRSCH, A. y LÓPEZ, R. [2003]: «Elementos significativos de la ética profesional», en *Ética profesional e identidad institucional*, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pág. 28.
- HORTAL, A. [2002]: *Ética general de las profesiones*, Bilbao: Desclée De Brouwer.
- HOYK, R. y HERSEY, P. [2008]: *The Ethical Executive Becoming Aware of the root Causes of Unethical Behaviour: 45 Psychological Traps that Everyone of Us Falls Prey To*, California: Stanford University Press.
- HU, L. y BENTLER, P.M. [1999]: «Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives», *Structural Equation Modeling*, vol. 6, págs. 1-55.
- JORESOG, K.G. [1967]: «Some contributions to maximum likelihood factor analysis», *Psychometrika*, vol. 32, págs. 443-477.

- LOZANO, J.F. [2000]: «Pedagogía de la ética de la Ingeniería», *Revista Educación y Pedagogía*, vol. XII, n.º 28, págs. 59-67.
- LOZANO, J.M. [1999]: *Ética y empresa*, Madrid: Trotta.
- MARTÍN, E. [2004]: *Otro mundo es posible: diálogos sobre el comportamiento ético de las personas y las organizaciones*, Madrid: Granica.
- MITCHAM, C. [2003]: «Co-Responsibility for Research Integrity», *A Special Issue of Science and Engineering Ethics. The Role of Scientific Societies in Promoting Research Integrity*, vol. 9, n.º 2, págs. 273-290.
- PATRUS, R. [2007]: «La empresa ética: ¿un nuevo paradigma? condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics», *Gestão e Planejamento*, vol. 8, n.º 1, págs. 16-33.
- PIZZOLANTE, I. [2009]: *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*, Madrid: Editorial Ciencias Sociales.
- SÁNCHEZ-MARTÍNEZ, M.; SÁEZ, J. y SVENSSON, L. [2003]: *Sociología de las profesiones. Pasado, presente y futuro*, Murcia: Diego Marín Librero-Editor.
- TOULOUSE, G. [2003]: *Mirada sobre la ética de las ciencias*, Madrid: Ediciones del Laberinto.

## ANEXO I

### Cuestionario

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca del comportamiento en las organizaciones con fines de investigación. Gracias por tu colaboración y tu tiempo.

Edad	Menos de 20 años
	20-30 años
	30-40 años
	40-50 años
	50-60 años
	Más de 60
Sexo	Hombre Mujer
Cuidad	
Tienes más de tres personas a tu cargo	Sí No
Sector al que pertenece tu organización	
N.º aproximado de empleados	Menos de 50
	50-100
	100-300
	300-500
	500-1.000
	Más de 1.000

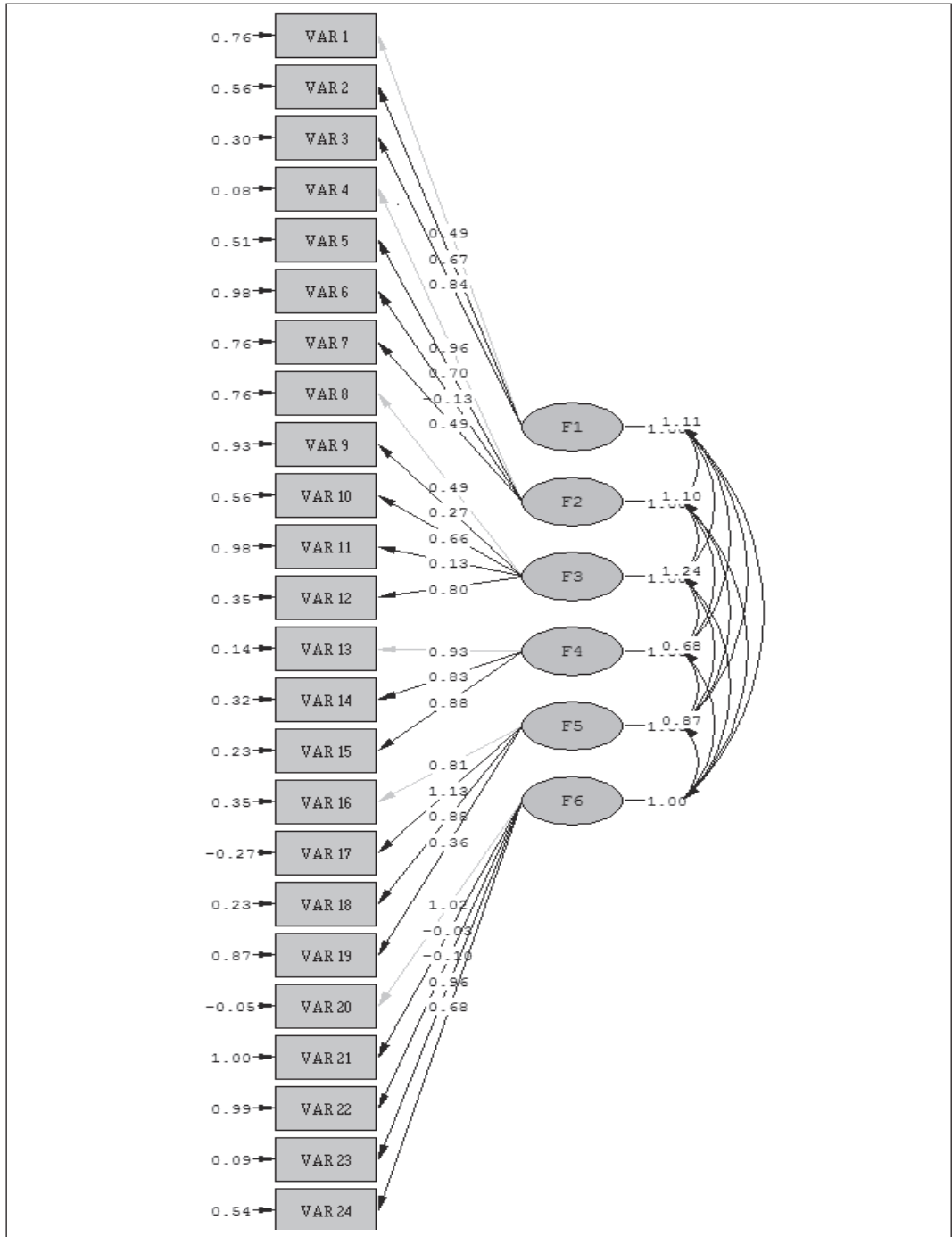
Evaluar, en una escala del 1 al 4, lo adecuado de estas afirmaciones para tu organización, siendo 4 el mayor grado de acuerdo.

1RP	Existen políticas de gestión que se anticipan a los problemas.	1 2 3 4
2RP	Los errores o dificultades no se ocultan sino que se afrontan y corrigen.	1 2 3 4
3RP	Los profesionales son proactivos en su formación, buscan estar al día.	1 2 3 4
4RP	Por parte de la dirección se acepta como responsabilidad las consecuencias de las acciones y toma de decisiones.	1 2 3 4
1C	Existen incentivos para aquellos que demuestran su compromiso con la organización.	1 2 3 4
2C	Los profesionales entienden su tarea como una contribución para el crecimiento de la organización.	1 2 3 4
3C	Crees que hay profesionales en tu empresa buscando otras opciones fuera de la organización.	1 2 3 4
		.../...

.../...		
4C	En esta empresa te resulta fácil conciliar tu vida laboral y profesional.	1 2 3 4
1RS	Los profesionales aquí nos sentimos cómodos trabajando en equipo.	1 2 3 4
2RS	Es sancionado cualquier colaborador por una falta de respeto en el trato a un compañero o subordinado.	1 2 3 4
3RS	Existe una política de recursos humanos que trata a cada trabajador de manera única.	1 2 3 4
4RS	Se respeta la opinión del experto independientemente de su puesto.	1 2 3 4
5RS	En esta organización hay muchos profesionales que sienten reconocida su valía.	1 2 3 4
1CH	Los directivos se comportan de manera coherente con los valores de la organización.	1 2 3 4
2CH	Los valores de la organización posibilitan los objetivos.	1 2 3 4
3CH	Las políticas para clientes son coherentes con las políticas para empleados.	1 2 3 4
1E	Los líderes de la organización son modelo de esfuerzo.	1 2 3 4
2E	El esfuerzo es premiado de manera justa.	1 2 3 4
3E	Las promociones se producen como fruto del trabajo.	1 2 3 4
4E	En esta casa no se aplica la máxima «da lo mismo, tampoco le dediques mucho tiempo».	1 2 3 4
1S	Los directivos asumen que son vulnerables y no tratan de defenderse innecesariamente.	1 2 3 4
2S	La gente sabe dónde recurrir para conocer la información que necesita.	1 2 3 4
3S	En esta organización es habitual que haya varias personas haciendo lo mismo.	1 2 3 4
4S	A veces llegan noticias y decisiones que nadie sabe de dónde vienen.	1 2 3 4
5S	A los jefes se les habla con franqueza.	1 2 3 4

## ANEXO II

### Estadísticos para una muestra



## ANEXO III

Prueba *t* para una muestra (valor de prueba 2.5)

	T	G1	Sig. (bilateral)		Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
i1	-3.225	218	.001	.189	.31	.07
i2	4.151	216	.000	.265	.14	.39
i3	3.724	217	.000	.243	.11	.37
i4	-3.489	214	.001	.267	.42	.12
i5	1.347	216	.179	.090	.04	.22
i6	-5.164	218	.000	.400	.55	.25
i7	3.464	216	.001	.237	.10	.37
i8	5.718	216	.000	.334	.22	.45
i9	-5.073	217	.000	.353	.49	.22
i10	-8.567	213	.000	.589	.72	.45
i11	.208	217	.835	.014	.12	.14
i12	-2.877	215	.004	.190	.32	.06
i13	.239	218	.811	.016	.15	.12
i14	.621	218	.535	.039	.08	.16
i15	-1.924	217	.056	.128	.26	.00
i16	.693	219	.489	.050	.09	.19
i17	-6.405	218	.000	.400	.52	.28
i18	-5.355	219	.000	.359	.49	.23
i19	12.987	219	.000	.745	.63	.86
i20	-3.894	215	.000	.241	.36	.12
i21	2.358	218	.019	.139	.02	.26
i22	1.025	218	.307	.071	.07	.21
i23	.165	214	.869	.012	.13	.15
i24	1.787	216	.075	.122	.01	.26