

UNIVERSIDAD ESAN



**El impacto de la supervisión abusiva y el liderazgo ppseudo-transformacional
en el comportamiento laboral contraproducente: el “lado oscuro” del
liderazgo**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Magíster en Organización y
Dirección de Personas**

por:

Gloria Luz Ramirez Vilca

Piercarlo Ochoa Rabanal

Rocio del Carmen Soto Montalva

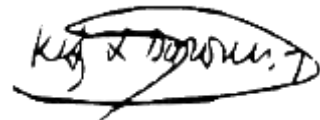
Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 16 de setiembre de 2022

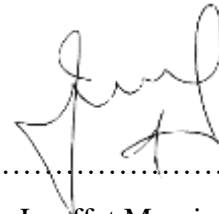
Este trabajo de investigación

El impacto de la supervisión abusiva y el liderazgo ppseudo-transformacional en el comportamiento laboral contraproducente: el “lado oscuro” del liderazgo

Ha sido aprobada.



.....
Kety Jauregui Machuca (Jurado)



.....
Enrique Louffat Manrique (Jurado)



.....
Juan Timaná de la Flor (Asesor)

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes del problema.....	2
El problema de investigación	4
Preguntas de investigación	7
Relevancia del estudio.....	8
El propósito de la investigación	8
Estructura del trabajo de investigación.....	9
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO	E HIPÓTESIS . 10
2.1. El Lado Oscuro del Liderazgo.....	10
2.1.1. Supervisión abusiva y sus efectos	16
2.1.2. Liderazgo pseudo-transformacional y sus efectos	19
2.2. Comportamiento laboral contraproducente	21
2.3. Clima ético	26
2.4. Conciencia moral.....	30
MARCO TEÓRICO	36
2.5. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986).....	36
2.6. Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996).....	38
MODELO E HIPÓTESIS.....	40
CAPITULO III: DISEÑO Y MÉTODO.....	45
3.1. Diseño general.....	45
3.2. Población y muestra	46
3.2. Medición de las variables	48
3.2.1. Definición de variables.....	48
3.3. Desarrollo del instrumento	50
3.3.1. Recopilación de datos.....	51
3.4. Procesamiento de datos	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	53
4.1. Descripción de las variables	53
4.2. Resultados del modelo de medición	58
4.4. Comprobación de la hipótesis.....	71
CAPITULO V: CONCLUSIONES	77
Conclusiones y Discusión.....	77
Implicancias para la gerencia	80
Discusión de las limitaciones del estudio	82
Posibilidades para futuras investigaciones	82
REFERENCIAS	84
APÉNDICES	87

Gloria Luz Ramirez Vilca

PERFIL

Profesional en Administradora de Empresas con más de seis años de experiencia profesional en Recursos Humanos. Sólidos conocimientos en legislación laboral y administración del personal. Microsoft Office nivel avanzado e inglés nivel intermedio.

EXPERIENCIA LABORAL

Tecnológica de Alimentos S.A. del Grupo Breca

Empresa dedicada a la producción de harina y aceite de pescado.

Analista de Gestión Humana

2019 - Actualidad

- Brindar soporte al personal y a los líderes de la planta sobre los procesos de Recursos.
- Liderar las actividades de administración del personal y planillas.
- Supervisar los procesos de selección de personal operativo permanente y temporal.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y normas internas.

Terminar Internacional del Sur S.A. del Grupo Romero

Empresa concesionaria del terminal portuario de Matarani – Islay en Arequipa.

Asistente de Recursos Humanos

2017 - 2018

- Encargada del proceso de evaluación de desempeño del personal.
- Responsable de las gestiones para las inducciones y capacitaciones
- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección.
- Realizar el control de asistencia, revisión de horas, licencias y sobretiempos.

Trabajos Marítimos S.A. del Grupo Romero

Empresa encargada de brindar servicios portuarios y marítimos.

Asistente de Recursos Humanos

2017

- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección.
- Gestionar afiliaciones y reembolsos de la EPS.
- Realizar el control de asistencia, revisión de horas, licencias y sobretiempos.
- Encargada de la entrega de boletas de pago al personal.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - Actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC

2019

Programa de Alta Especialización en Factor Humano

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU – PUCP

2018

Especialización en Gestión del Talento: Capacitación y Desempeño

COLEGIO DE ABOGADOS DEL CALLAO

2018

Diplomado en Legislación Laboral y los Regímenes laborales

TECSUP

2018

Diplomado en Gestión del Talento Humano en el Sector Industrial

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO

2015

Diplomado en Gestión del Talento Humano

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN

2014

Bachiller en Administración de Empresas

Piercarlo Ochoa Rabanal

PERFIL

Ejecutivo de Recursos Humanos certificado en Coach Ontológico por la Escuela Newfield Network. Experiencia laboral de más de diez años en Recursos Humanos liderando equipos y desarrollando estrategias. Microsoft Office nivel avanzado e inglés nivel intermedio.

EXPERIENCIA LABORAL

PMS DRS Ingeniería y Gestión S.A.C.

Empresa dedicada a la gerencia y supervisión de obras.

Jefe de Recursos Humanos

2020 - 2021

Gerente de Recursos Humanos

2021 - Actualidad

- Diseño y despliegue de la estrategia general de Recursos Humanos.
- Liderar la gestión estratégica de remuneraciones y compensaciones.
- Supervisar la asignación del personal en los proyectos, pago de la planilla.
- Responsable de la elaboración de flujos de caja y cálculos de beneficios sociales.

PMS Desarrollo Inmobiliario S.A.C.

Empresa dedicada a la gerencia y supervisión de obras.

Jefe de Recursos Humanos

2020 - 2021

- Diseño y despliegue de la estrategia general de Recursos Humanos.
- Responsable del esquema de remuneraciones y compensaciones.
- Supervisar la asignación del personal en los proyectos, pago de la planilla.
- Dirigir el proceso de descripción de puestos, evaluación del desempeño y capacitación.

LAN Perú S.A.

Transporte nacional e internacional de pasajeros y carga vía aérea.

Asistente de Impuestos

2010 - 2011

Analista de Impuestos

2012 - 2013

- Calcular los impuestos mensuales y preparación de la declaración anual de la renta.
- Atender consultas sobre retenciones de IGV, detracciones y comprobantes de pago.
- Presentar de las declaraciones determinativas mensuales.
- Elaborar el presupuesto mensual para el pago de impuestos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - Actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU – PUCP

2014

Diplomatura en Gestión de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2007 - 2013

Bachiller en Contabilidad y Finanzas

OTROS ESTUDIOS

NEWFIELD NETWORK

2018

Certificación En Coaching Ontológico

Rocio del Carmen Soto Montalva

PERFIL

Profesional con más de seis años de experiencia laboral en Recursos Humanos y gestión estratégica de personas generando valor en la implementación de estrategias de talento con visión de negocio. Microsoft Office nivel avanzado e inglés nivel intermedio superior.

EXPERIENCIA LABORAL

Scotiabank

Compañía global proveedora de servicios financieros y banco canadiense con mayor presencia internacional.

Coordinadora de Recursos Humanos

2022 – Actualidad

- Responsable de la excelencia operativa de los procesos de Onboarding y Talent HR Services a nivel corporativo.
- Coordinar con el equipo Regional y Global los despliegues y actualizaciones que aplican para el desarrollo de capacitaciones.
- Atención a auditorías internas y externas en materia de vinculación del personal y capacitación.

Boston Consulting Group - BCG

Firma de servicios profesionales de consultoría estratégica de negocios.

Coordinadora de Recursos Humanos

2021 – 2022

- Liderar las actividades de atracción del talento, desarrollo de carrera, comunicación interna y administración de personal.
- Responsable de la ejecución de comités de talento y desempeño laboral.
- Asignar a los consultores en los proyectos regionales y globales.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas de global mobility y MBA sponsorship.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS

Entidad encargada de acortar la brecha de pobreza y promocionar la inclusión social.

Generalista de Recursos Humanos

2020 – 2021

- Liderar las actividades de clima, cultura y comunicación interna.
- Desarrollo y despliegue de la encuesta de clima laboral y reporte de resultados.
- Responsable del despliegue de capacitaciones y eventos de cultura.
- Diseño e implementación del servicio de psicología ocupacional.

KPMG

Firma de servicios profesionales de auditoría, legal y consultoría estratégica de negocios.

Analista de Gestión Humana

2015 - 2017

Analista Senior de Gestión Humana

2017 - 2018

Coordinadora de Gestión Humana

2018 - 2020

- Liderar las actividades de recruiting & onboarding y administración de personal.
- Desarrollo e implementación de la estrategia de atracción del talento.
- Identificar puestos críticos para proponer iniciativas de retención.
- Soporte en el despliegue de la malla curricular y gestión del talento.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - Actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD DE LIMA

2017 - 2018

Diplomatura en Gestión Estratégica de Personas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2010 – 2017

Psicóloga licenciada

OTROS ESTUDIOS

COLEGIO DE PSICÓLOGOS DEL PERÚ 2020
Registro de Colegiatura N° 38322

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2020
Curso de Planillas, T-Registro y PLAME

COLEGIO DE PSICÓLOGOS DEL PERÚ 2020
Curso clínico de manejo terapéutico breve de los
trastornos psicológicos a partir de la pandemia por COVID-19

Experiencia de voluntariado

- Universidad Tecnológica del Perú - Mentora 2020 - 2021

Resumen ejecutivo

Numerosos investigadores han abordado el liderazgo sobre la base de un conjunto de características positivas e influyentes que impactan en el compromiso, la satisfacción laboral, la motivación y la innovación de los empleados, no obstante, ha comenzado a emerger una nueva curiosidad por explorar aquel lado oscuro del liderazgo del cual no se habla mucho, y cuáles serían los efectos en el comportamiento de los trabajadores al contar con un líder oscuro que emplea su influencia para fines nocivos dentro de la organización. Ante esta interrogante se exploran las diversas manifestaciones del liderazgo oscuro evidenciando una falta de definición unificada, y se desarrolla más ampliamente los temas de i) supervisión abusiva como la manifestación del lado oscuro del liderazgo tradicionalmente estudiada en la literatura; y ii) el liderazgo pseudo-transformacional como otra expresión del lado oscuro del liderazgo, un poco menos estudiada.

Sobre la base de diversos modelos e investigaciones sobre la materia, así como la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986) y la Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996) se ha elaborado un modelo propuesto según el cual la supervisión abusiva y el liderazgo pseudo-transformacional pueden afectar el comportamiento laboral contraproducente, además se explora en qué medida el clima ético y la conciencia moral podrían moderar dicha relación. Para tal fin, la muestra estuvo conformada por 207 participantes desde los 20 años, con estudios profesionales, trabajadores dependientes en diversos rubros empresariales, de ambos sexos, de tanto del sector público como del privado y quienes realizan trabajo en modalidad remota, mixta o presencial y con una antigüedad desde seis meses de tiempo de servicio en sus empleos actual residentes de Lima Metropolitana.

La aplicación del instrumento se realizó mediante un formulario electrónico distribuido virtualmente durante el mes de agosto de 2022. Las escalas utilizadas para confeccionar el instrumento fueron adaptadas de la literatura con la finalidad de que reflejen el contexto de la investigación y sean apropiadas conforme la pregunta de investigación. Para el análisis de los datos, se utilizaron ecuaciones estructurales y los resultados indicaron que cuando los trabajadores son dirigidos por un líder que utiliza la supervisión abusiva, tienden a adoptar comportamientos laborales contraproducentes, sin embargo, no se encontraron

evidencias del mismo efecto en el liderazgo pseudo-transformacional; adicionalmente se pudo determinar que el clima ético constituye un moderador que puede menguar el comportamiento laboral contraproducente. Finalmente, la investigación concluye con una discusión de los resultados, y las implicancias para la teoría y la práctica, asimismo se hace un recuento de las limitaciones encontradas en el estudio y se proponen líneas de investigación futuras.

Palabras clave:

Supervisión abusiva, liderazgo pseudo-transformacional, comportamiento laboral contraproducente, clima ético, conciencia moral.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

“¡Me necesitan, necesitan que los salve! Nadie, más que yo, puede hacerlo.

Ustedes no son héroes, yo soy el héroe... yo soy el héroe”.

~ *Homelander* de *The Boys*.

La extensión del área de estudio sobre el liderazgo es muy variado e incorpora una amplia gama de teorías, modelos, definiciones y evaluaciones (Nader, M., & Castro, A., 2007). En la actualidad el paradigma dominante en las organizaciones modernas muestra estilos de liderazgo cada vez más dinámicos que dejan atrás el método tradicional de dirección, estabilidad y control del líder (Emre, B., 2019).

Numerosos estudios han revelado que el estilo de liderazgo transaccional posee una relación positiva con el compromiso, la satisfacción laboral, la motivación y la innovación de los empleados (Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L., 2013). Incluso Krishnan (2001) encontró los líderes transformacionales se inclinan hacia el bienestar colectivo demostrando valores fundamentales como paz, responsabilidad, armonía, libertad y respeto (Nader, M., & Castro, A., 2007).

En tal sentido, si la mayoría de las conceptualizaciones acerca del liderazgo destacan predominantemente sus características positivas, no es de sorprender que cuando se le pregunta a la gente sobre el significado de “ser un líder” generalmente respondan citando con un listado de cualidades ejemplares como si estuvieran describiendo a un superhéroe (Temple, I., 2021) como Superman. Este ejemplo nos lleva a pensar en un potencial contraejemplo, es decir, en una contraparte extrema de aquel líder Superman preguntándonos si podrían existir líderes del lado oscuro al igual que existen superhéroes del lado oscuro como caso al personaje de *Homelander* de la serie *The Boys* quien es un superhéroe anti heroico que suele hacer uso de formas extremas para cumplir sus objetivos (Radošinská, J., & Magalová, L., 2022) mostrando una deconstrucción de las instituciones y personajes ideales desdibujando la frontera entre el bien y el mal (De Toledo, L., 2021).

Basta como muestra de la realidad el caso Enron-Andersen del 2001, en el que Enron, una reconocida empresa de energía, defraudó al gobierno y a sus inversores y accionistas maquillando la contabilidad para esconder deudas en complicidad de la desaparecida firma

auditora Arthur Andersen (Brown, K. et al., 2002). Este escándalo corporativo representa una advertencia de lo que le puede pasarle a una organización cuyos líderes altamente centran sus esfuerzos exclusivamente hacia la maximización de beneficios, perdiendo de vista el efecto de sus acciones sobre los demás y que finalmente los llevó a su desaparición (Kelly, P., & Earley, C, 2009). No obstante, aunque hayan transcurrido más de dos décadas de este caso, Elizabeth Holmes, fundadora de la empresa de tecnología médica llamada Theranos, acaba de ser declarada culpable de fraude electrónico y conspiración para defraudar a sus inversores (BBC News Mundo, 2022). De igual forma en el Perú se tiene como ejemplo al llamado “Club de la Construcción”, conformado por Graña y Montero, Obrainsa, Málaga, Cosapi, ICCGSA, Johe S.A., Grupo Plaza, Constructora San Martín, OAS, Andrade y Gutiérrez, Mota Engil, Queiroz Galvao y H&H Casa (PUCP, 2020).

Los líderes faltos de ética promueven la corrupción para actuar en la estructura y los procesos organizacionales (Javaid, M. at al., 2020). Los casos citados ponen en relevancia el lado oscuro del liderazgo, el cual se sigue expresando a pesar de que se conozcan empíricamente sus nocivas consecuencias en las personas y organizaciones.

Antecedentes del problema

La pandemia por el COVID-19 impulsó a la reflexión sobre el liderazgo planteándose la proactividad, gobernanza, actuación oportuna, comunicación efectiva, realismo y optimismo como las mejores prácticas (Stoller, J., 2020). Uno de los estilos de liderazgo más difundido en las esferas académica y empresarial proviene del Modelo de Liderazgo Transformacional (ESAN, 2016) en el cual los líderes se caracterizan por estimular intelectualmente a sus adeptos mostrándose carismáticos, considerados, amables y accesibles emocionalmente (Bass, 1995).

Posteriormente, con la introducción del Modelo de Liderazgo de Rango Completo Bass y Avolio (1996) gran parte de las investigaciones sobre la materia se enfocaron en descripciones optimistas sobre el liderazgo que aportan buenos ejemplos sobre cómo se debe conducir un líder pero que, su vez, tienden a eclipsar las reflexiones sobre cualquier aspecto negativo del liderazgo haciendo que sus diversas formas destructivas reciban menor atención en los estudios empíricos (Harris, A., & Jones M., 2018).

De acuerdo a la literatura revisada, es un hecho que el centro de la preocupación en el campo de investigación sobre el liderazgo son los aspectos positivos de los líderes, no obstante, existe un creciente interés en estudiar al liderazgo como una fuerza que no siempre se orienta hacia el bien (Harris, A., & Jones M., 2018) sino que también se puede orientar hacia el lado oscuro. Algunos autores han estudiado la presencia de la “triada oscura de la personalidad”, compuesta por el narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía subclínica en los líderes del lado oscuro (Paulhus, D. y Williams, K, 2002) e incluso otros autores han añadido al sadismo cotidiano como un cuarto elemento en dicha triada, constituyendo la “tétrada oscura de los rasgos de personalidad” (Emre, B., 2019).

Una de las primeras líneas de investigación sobre el lado oscuro de liderazgo se ha concentrado en la supervisión abusiva, la cual se define como las percepciones que tienen los trabajadores sobre la medida en que sus jefes realizan actos hostiles, verbales y/o no verbales hostiles sostenidamente, tales como la ridiculización y/o la intimidación pero excluyendo el contacto físico (Tepper, B. et al., 2006). La supervisión abusiva trae como consecuencia la disminución del interés y disfrute del trabajo en los subordinados (Deci, E., 1972) quitándoles además la voluntad de realizar acciones que pudieran beneficiar a la organización (Zellars, K. et al., 2002).

Liu, D. et al. (2012) estudiaron el lado oscuro del liderazgo mediante la exploración del efecto en cascada de la supervisión abusiva en los empleados en una muestra de 762 trabajadores de Estados Unidos, encontrando que la supervisión abusiva ejerce un efecto negativo en la creatividad de los trabajadores (Liu, D. et al., 2012).

En estudio cualitativo de Turquía que buscaba explorar el lado luminoso o liderazgo transformacional y el lado oscuro del liderazgo o liderazgo no transformacional. Los autores hallaron cinco categorías del lado oscuro del liderazgo: liderazgo destructivo, cerrado, pasivo-ineficaz, activo-fracasado y una categoría miscelánea, presentándose la característica autoritaria del líder con mayor frecuencia en las mencionadas categorías (Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L., 2013).

En un artículo académico que realiza una revisión sistemática de la literatura sobre el lado oscuro del liderazgo, Mackey, J. et al. (2020) encontraron que la supervisión abusiva brinda una base teórica importante para la comprensión del liderazgo destructivo. Asimismo, se descubrió que existe un bajo nivel de influencia del liderazgo destructivo en el

desempeño laboral de los trabajadores y que este hallazgo podría explicar la razón por la que algunos líderes con intenciones constructivas deciden adoptar el estilo de liderazgo destructivo (Mackey, J. et al., 2020).

De igual forma, otra revisión de la literatura teórica y empírica relevante sobre el lado oscuro olvidado del liderazgo Itzkovich, Y. et al. (2020) proponen un modelo teórico que amplía el modelo del liderazgo de rango completo de Bass y Avolio (1996) planteando el modelo teórico de “gama completa del liderazgo” en el cual se considera al estilo de liderazgo transformacional como un estilo constructivo-activo, al liderazgo transaccional como constructivo-pasivo, al liderazgo laissez-faire como destructivo-pasivo y se añade un nuevo estilo denominado liderazgo destructivo-activo. Además, tanto en el estilo de liderazgo destructivo activo como pasivo se manifiestan comportamientos desviados del líder como desatender, despreciar, degradar y culpabilizar a los empleados (Itzkovich, Y. et al., 2020).

Una investigación realizada en una muestra de 116 jefes y 494 subordinados de empresas turcas encontró una relación significativa entre el liderazgo oscuro percibido y el Burnout (agotamiento) de los empleados en donde el principal detonante fue el comportamiento molesto de los líderes. También se halló una relación significativa entre la triada oscura de la personalidad de los líderes y el liderazgo oscuro percibido por los trabajadores, en donde los rasgos presentes por encima de la media en los gerentes fue el maquiavelismo y el narcisismo (Baýar, U., 2020).

El problema de investigación

El tema del lado oscuro del liderazgo es considerado como un problema organizacional, ético y tóxico (Emre, B., 2019) en donde gran parte de la investigación sobre el lado oscuro del liderazgo se ha centrado en la supervisión abusiva, algunos estudiosos argumentan que aún existen problemas conceptuales en el estudio del lado oscuro del liderazgo fenómeno (Ronen, S., & Donia, M., 2020). Incluso, no solo los líderes son quienes pueden ser tóxicos para los trabajadores, sino también existen organizaciones del lado oscuro, que pueden ser tóxicas a través de sistemas y procesos implementados

generando un ambiente en donde puedan surgir comportamientos laborales contraproducentes o conductas desviadas (Emre, B., 2019).

Partiendo de la revisión de investigaciones teóricas y empíricas disponibles en la literatura, se puede inferir que el estudio profundo sobre el lado oscuro del liderazgo ha sido dejado en la literatura bajo la suposición de que el liderazgo más dañino para la organización es el no-liderazgo o estilo *laissez faire*, propuesto por Bass y Avolio (1996) en donde el líder es evitativo, no toma de decisiones ni se hace cargo de los asuntos que en virtud a su rango de líder debería de atender (López, J., 2013). Otro ejemplo sobre la necesidad de más estudios empíricos sobre el lado oscuro del liderazgo, se puede ver en un estudio realizado en Turquía, donde se exploraron comportamientos del liderazgo transformacional y no-transformacional, respectivamente, identificando que existen elementos autoritarios en el estilo de liderazgo no-transformacional y que este se puede presentar en muchas formas destructivas (Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L., 2013).

Por su parte, Adda, J. et al. (2017) encontraron como resultados de su estudio experimental que los líderes influyen en la conducta no ética de los seguidores mediante su comunicación como utilizando incentivos y que además cuando las empresas no participan en competencia directa, los líderes suelen mostrar menor propensión a cometer errores. Asimismo, Guedes, J. et al. (2021) señalan que en el liderazgo no ético los líderes no solo son perjudiciales en el ámbito interpersonal, como a través de la supervisión abusiva, sino que también pueden ser dañinos mediante comportamientos orientados al socavamiento de las metas, sobrecarga de trabajo a los subordinados o persecución de metas egoístas.

No obstante, Fehr, R. et al. (2019) desarrollaron un modelo en el que la propensión a la desvinculación moral por parte de los trabajadores mitiga el impacto negativo de los líderes no éticos en ellos. En cuanto a los posibles moderadores en la relación del lado oscuro del liderazgo y el comportamiento laboral contraproducente de los seguidores, un estudio demuestra una relación positiva y significativa entre el liderazgo no ético y los comportamientos laborales contraproducentes, como los delitos de obediencia, en donde la conciencia moral de los trabajadores puede disminuir el efecto del liderazgo poco ético (Fahad, M. et al., 2020). Asimismo, Kalshoven et al. (2011) propone el rol moderador del clima ético para influir la relación entre las percepciones del liderazgo dañino y los

antecedentes o resultados. Dicho estudio podría probar si ciertas formas de control organizacional pueden reducir la ocurrencia de comportamientos dañinos (Guedes, J. et al., 2021).

Sin embargo, a pesar del reciente interés académico, aún no se cuenta con un constructo entendido sobre el liderazgo destructivo (lado oscuro del liderazgo) y su estudio ha sido más teórico que empírico (Mackey, J. et al., 2020). Además, otro de los principales problemas es la falta de unificación en la definición del constructo, evidenciado en la multiplicidad de constructos utilizados en la literatura para describir las distintas expresiones del lado oscuro del liderazgo (Itzkovich, Y. et al., 2020). Algunos estudios, como los citados demuestran relaciones significativas entre algunas manifestaciones del lado oscuro del liderazgo, con mayor foco en el estudio de la supervisión abusiva en el empleado desde que Tepper (2000) publicara que esta es o “la manifestación sostenida de conductas hostiles verbales y no verbales, que excluyen el contacto físico” (p. 178). Asimismo, el liderazgo ético también ha recibido bastante atención en la literatura, estudiando por ejemplo su relación con la conducta ética de los trabajadores (Adda, J. et al., 2017), con el comportamiento no éticos de los empleados (Gan, C., 2018), con la desvinculación moral (Fehr, R., et al., 2019), con el desempeño de los empleados (Guo, W. et al., 2019), con los delitos de obediencia (Fahad, M. et al., 2020), liderazgo no ético y el daño a los subordinados Guedes, J., 2021).

Por su parte, la investigación sobre el liderazgo pseudo-transformacional, también es conocido en la literatura como liderazgo negativo, poco ético u oscuro (Kazmi, S., 2017), resulta bastante reducido en la literatura disponible. El concepto más difundido sobre el constructo es la de Barling, J. et al. (2008) quienes la definen como una combinación particular de comportamientos del líder transformacional en una forma no ética. Sobre su estudio se encuentra por ejemplo el estudio comparativo del liderazgo transformacional versus el liderazgo no-transformacional (Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L., 2013), las diferencias entre el pseudo-transformacional y el *laissez-faire* (Barling, J. et al., 2011), el liderazgo pseudo-transformacional y la percepción de los subordinados sobre la intención manipuladora de su supervisor (Lin, C. et al., 2017), un análisis comparativo sobre el liderazgo transformacional y pseudo-transformacional (Kazmi, S., 2017) y el

estudio de los efectos combinados del liderazgo pseudo-transformacional y las conductas desviadas (Syed, F. et al., 2021).

Por lo expuesto, el presente trabajo tiene como propósito ampliar el conocimiento de las consecuencias del liderazgo del lado oscuro en el comportamiento de los trabajadores, para ello se propone un modelo alternativo el cual consideramos podría evidenciar una relación más consistente entre la expresión del lado oscuro del liderazgo y el comportamiento laboral contraproducente en las organizaciones.

Preguntas de investigación

En los últimos años una cantidad creciente de investigaciones se han enfocado en estudiar las conductas abusivas, relaciones tóxicas y tácticas de acoso de los líderes (Neves y Schyns, 2018; Simonet et al., 2018, como citado en Harris y Jones, 2018). En contraste con los estudios sobre la supervisión abusiva, las expresiones de baja intencidad más recientes del lado oscuro del liderazgo han recibido menor atención, como por ejemplo el liderazgo pseudo-transformacional, en donde el líder resulta altamente inspirador para sus seguidores pero que al mismo tiempo les demuestra poco interés genuino, se comportan de forma egoísta y ni promueve el pensamiento independiente en sus seguidores (Barling, J. et al., 2011).

Dada la naturaleza poco explotada del campo de investigación empírica del efecto del lado oscuro del liderazgo en los trabajadores en contraste con la literatura sobre los efectos positivos del liderazgo, y además considerando que los estudios e investigaciones anteriormente citadas demuestran relaciones directas de la influencia de la supervisión abusiva y del liderazgo pseudo-transformacional, sin embargo, no se han encontrado estudios en la literatura disponible que exploren ambos constructos juntos y sus efectos en el comportamiento laboral contraproducente, la motivación principal del presente estudio surge de la necesidad de explorar los procesos y condiciones a través de los cuales las manifestaciones del lado oscuro del liderazgo, como la supervisión abusiva y el liderazgo pseudo-transformacional, impactan en el comportamiento laboral contraproducente.

Por lo anteriormente descrito, se plantean las siguientes pregunta de investigación: ¿Cuáles son los efectos de la supervisión abusiva y del liderazgo pseudo-transformacional en el comportamiento laboral contraproducente?, ¿qué características personales de los trabajadores pueden reducir este impacto? y ¿de qué forma la organización puede contrarrestar estos efectos?

Relevancia del estudio

La presente investigación se considera relevante debido a que el estudio de las expresiones del lado oscuro del liderazgo se han llevado en su mayoría en EUA, exceptuando a la supervisión abusiva que ha sido más estudiado desde inicio del siglo. Esto limita la comprensión del fenómeno, que aunque se considera muy real y relevante (sobre todo en países altamente competitivos) aún se encuentra escasamente explorado sobre todo en comparación con el estudio del lado luminoso (positivo) del liderazgo.

Asimismo, los resultados del presente estudio podrán establecer nuevas estrategias para que la gerencia fomente la identificación de las expresiones del lado oscuro del liderazgo para desarrollar planes que puedan prevenir las consecuentes repercusiones negativas en los trabajadores y en la organización en su conjunto.

El propósito de la investigación

El propósito de esta investigación cuantitativa es determinar el grado en que las expresiones del lado oscuro del liderazgo influyen en el comportamiento laboral contraproducente en una muestra representativa de la población de trabajadores de Lima Metropolitana. Asimismo, se buscará contribuir a la discusión académica en relación con el poder explicativo de la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986) y la Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996) en el campo del lado oscuro del liderazgo y el comportamiento laboral contraproducente.

Estructura del trabajo de investigación

A continuación, en el segundo capítulo, se presenta el estado del arte del conocimiento sobre el lado oscuro del liderazgo, el comportamiento laboral contraproducente, el clima ético y la conciencia moral así como una revisión de las principales teorías y modelos utilizados para explicar la influencia de la supervisión abusiva y el liderazgo pseudo-transformacional en el comportamiento laboral contraproducente. El capítulo dos concluye con el planteamiento de las hipótesis y la presentación del modelo teórico. En el capítulo tres se presenta la descripción de la metodología del estudio y en el cuarto capítulo se exponen los resultados obtenidos. En el capítulo cinco se presenta la discusión sobre los hallazgos, su relación en los objetivos del estudio, así como su contribución a la literatura. Finalmente, procede a la discusión de las limitaciones e implicancias de las conclusiones del estudio y se cierra el capítulo con sugerencias para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

En este capítulo se presenta una revisión de la literatura fundamentada en investigaciones teóricas y empíricas disponibles. Se inicia con una discusión sobre las diversas manifestaciones del lado oscuro del liderazgo seguida por la presentación del conocimiento sobre el clima ético corporativo y la conciencia moral en los trabajadores. Se exponen también la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986) y la Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996) como bases teóricas del presente trabajo. El capítulo finaliza con la proposición de un modelo teórico que busca determinar el efecto de la supervisión abusiva y el liderazgo pseudo-transformacional en el comportamiento laboral contraproducente y sus correspondientes hipótesis.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

A continuación se profundiza en el conocimiento sobre el lado oscuro del liderazgo para luego hacer foco en la supervisión abusiva y el liderazgo pseudo-transformacional como manifestación de interés para el presente trabajo. Seguidamente, se exploran los constructos de clima ético y conciencia moral.

2.1. El Lado Oscuro del Liderazgo

La investigación sobre liderazgo tradicionalmente se ha focalizado en los comportamientos positivos del líder, tales como inspirar, brindar apoyo individualizado y ser un modelo para sus seguidores, no obstante, recientes estudios se han enfocado en los rasgos negativos y comportamientos disfuncionales de los líderes (Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L., 2013) en el que el impacto negativo en el desempeño de los trabajadores es lo que puede ser más costoso para las organizaciones (Rose, K. et al., 2015).

Diversos autores han llevado a cabo una considerable cantidad de estudios que buscan identificar los comportamientos del líder que afectan negativamente a los trabajadores (Baýar, U., 2020) y en base a los diferentes estudios es posible ubicar los comportamientos de los líderes del lado oscuro en una gradiente que va desde el liderazgo ineficaz hasta el

liderazgo destructivo o falta de ética (Kellerman, 2004; Padilla et al., 2007, como se citó en Karakitapoğlu-Aygün y Gumusluoglu, 2013). A continuación se presenta una recopilación de las diversas manifestaciones del lado oscuro del liderazgo halladas en la literatura disponible:

Tabla 2.1: Manifestaciones del lado oscuro del liderazgo

Tipo	Concepto	Autores
Liderazgo carismático personalista o no-socializado	El líder se comporta de manera egoísta al tener el deseo de acumular el poder y manipular a los seguidores para lograr sus objetivos personales.	House & Howell (1992)
Liderazgo tiránico	El líder usa la autoridad de su posición para su beneficio y administra las políticas organizacionales injustamente.	Ashforth (1994)
	El líder socava la motivación, el bienestar o la satisfacción laboral de los subordinados, si ser necesariamente destructivos para los objetivos de la organización.	Hauge et al. (2007)
Liderazgo tóxico	El líder es malévolo, egoísta e incluso malicioso, tiene astucia para el engaño y suele alcanzar el éxito derribando a otros.	Mimbre (1996)
	El líder intimida, amenaza, calumnia, denigra e incluso puede gritar a los empleados, pero al mismo tiempo los obliga a demostrarle simpatía.	Flynn (1999)
	Es un enfoque de liderazgo que daña a las personas y, eventualmente, también a la empresa.	Wilson-Stark (2003)
	El líder demuestra una aparente falta de preocupación por el bienestar de los subordinados, quienes tienen la convicción de que su líder está motivado principalmente por su propio interés.	Reed (2004)
	El líder se involucra en numerosos comportamientos destructivos que exhiben ciertas características personales disfuncionales.	Lipman-Blumen (2005)
Liderazgo pseudo-transformacional	El líder abusa de su influencia sobre los seguidores para explotarlos.	Bass (2008)
	El líder evidencia un comportamiento egoísta pero altamente inspirador, combinado con falta de voluntad para fomentar el pensamiento independiente en los seguidores, así como poco interés por ellos.	Barling et al. (2008)

Liderazgo laissez faire	Representa una falta de liderazgo y no cumple las expectativas legítimas de los subordinados.	Skogstad et al. (2007)
	Muestran evitación general para liderar o influir en otros.	Bass (2008)
Liderazgo negativo	Demuestra comportamientos insinceros, despóticos, explotadores y restrictivos hacia los trabajadores.	Schilling (2009)
Liderazgo poco ético o no ético	Toma decisiones que no sólo son inmorales, sino que, en la mayoría de los casos, son ilegales y exhiben una escandalosa intención de instigar a cometer actos poco éticos entre los seguidores.	Brown & Mitchell (2010)
	Se involucra en una variedad de comportamiento éticamente cuestionables, tanto leves como graves.	Fehr, R. et al. (2019)
Liderazgo destructivo	Influencia repetidamente a los subordinados de una manera que es percibida por estos como hostil y/u obstructiva.	Schyns & Schilling (2013)
	Comportamiento volitivo de un líder que tiene el potencial o la clara intención de dañar a los seguidores y/o a la organización al alentar objetivos que contravienen los intereses de la organización y/o al emplear métodos dañinos.	Krasikova et al. (2013)
Liderazgo no transformacional destructivo	Son abusivos, coercitivos, agresivos, intimidantes y manipuladores. No están comprometidos con sus equipos, usan amenazas para el logro de objetivos y presentan los éxitos de otros como propios.	
Liderazgo no transformacional cerrado	Están cerrados a nuevas ideas y perspectivas, no toleran la incertidumbre, no suelen tomar riesgos y rechazan cualquier amenaza a su estatus.	Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu (2013)
Liderazgo no transformacional pasivo-ineficaz	No logran convencer a sus seguidores, no establece estándares de trabajo y tampoco pueden tomar decisiones ni encontrar solución a los problemas.	
Liderazgo no transformacional activo-fallido	Carece de visión ocupándose de operaciones que tienen bajo impacto en la estrategia organizacional, se ciñen a las reglas y a la burocracia.	
Liderazgo disfuncional	Persona en una posición de influencia, estatus y diferencia de recursos que exhibe abiertamente un comportamiento verbal y no verbal que perjudica la función operativa de los individuos, equipos y organizaciones	Rose et al. (2015)
Liderazgo oscuro	Demuestra conductas tediosas, insinceras y tiránicas hacia un empleado o empleados específicos y haciendo que sufran daños fisiológicos y/o psicológicos.	Başar et al. (2016)

Liderazgo desleal solidario	Se preocupa por los trabajadores, pero demuestra poca preocupación por la organización, pudiendo también alentar la holgazanería o mala conducta en los subordinados.	
Liderazgo destructivo activo	Líder destructivo que actúa con intencionalidad, violando deliberadamente las normas éticas, sociales y/u organizacionales.	Itzkovich et al. (2020)
Liderazgo destructivo pasivo	Líder ineficaz que demuestra características del liderazgo laissez faire.	
Liderazgo micro-agresivo	Denota comportamientos de baja intensidad, sutiles y cotidianos de despreocupación. Las microagresiones son formas sutiles de discriminación.	Guedes et al. (2021)

Fuente: Elaboración propia

El líder carismático personalista o también llamado carismático no-socializado es egoísta y se caracterizan por engrandecerse a sí mismos, explotar a los trabajadores y ser individualistas, a diferencia de los líderes carismáticos socializados quienes demuestran orientación colectiva, así como trato justo e igualitario (House, R., & Howell, J., 1992).

En el liderazgo tiránico, los comportamientos del líder incluyen arbitrariedad, engrandecimiento personal, menosprecio y desconsideración, generando baja autoestima, estrés, frustración y sentimiento de desamparo entre los subordinados (Ashforth, B., 1994). Sin embargo, el líder tiránico puede ser percibido como beneficioso cuando logra alcanzar los objetivos organizacionales, a pesar de ser destructivo para los trabajadores (Hauge, L. et al., 2007).

Por su parte, el líder destructivo se caracteriza por no asumir la responsabilidad de sus errores, pero sí irrogarse el éxito de los demás y encontrará su fuente de autoridad en un grupo reducido de personas con ideas afines a las suyas (Daniyman, 2010; Cohen, 2016; Furnham, 2017, como se citó en Harris y Jones, 2018). Por su parte, Mackey, J. et al. (2020) propusieron la distinción de tres tipos de líderes destructivos: i) el tiránico, que bloquea los comportamientos que considera subordinados con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales; ii) el solitario-desleal, que considera el bienestar de los seguidores sobre los intereses legítimos de la

organización; y iii) el líder descarrillado, considerado el más dañino porque impide la eficacia los seguidores y de la organización.

De igual forma al caso del liderazgo tiránico, el liderazgo destructivo puede llegar a ser aceptado e incluso recompensado debido a la creencia de que mediante ese estilo de liderazgo se logrará que los trabajadores mejoren su rendimiento (Krasikova, D. et al., 2013). En síntesis, en el liderazgo destructivo los líderes socavan los objetivos y la eficacia de la organización, así como la motivación y el bienestar de los trabajadores (Einarsen et al., 2017 en Karakitapoğlu-Aygün y Gumusluoglu, 2013).

En lo que toca al liderazgo tóxico, según Harris, A., & Jones M. (2018) estos líderes se distinguen por tomar como afrenta personal cualquier desafío a su autoridad y suelen responder enviando correos electrónicos agresivos, manteniendo conversaciones individuales intimidantes, aumentando la carga laboral y acosando a ciertos trabajadores, no obstante, estos líderes buscan mantener una imagen favorable debido a que tienden a ocultar su verdadera identidad a toda costa. Los líderes tóxicos envenenan la expresión innovadora de los trabajadores (Wilson-Starks, K., 2003).

En el liderazgo disfuncional, los líderes constantemente transgreden, con o sin intención, los contratos psicológicos tratando de forma irrespetuosa a los subordinados, sin embargo, en ocasiones estos no califican necesariamente como abusivos a los líderes, debido a que el abuso implica conductas extremas como la violencia física (Rose, K. et al., 2015). Estos autores describen que los líderes disfuncionales se caracterizan por i) ser hostiles, al utilizar su autoridad para su beneficio personal; ii) actuar en conformidad con las normas organizacionales, debido a que hacen uso de las políticas de la empresa para menospreciar a una o varias personas; y iii) mostrar indiferencia hacia los subordinados o comunicándose groseramente con la intención de causarles malestar emocional.

El liderazgo no transformacional se puede evidenciar en contextos de cambio organizacional, donde los líderes pueden llegar a abusar de su poder actuando de forma poco ética, tirana, inauténtica y/o despótica (Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L., 2013). Siguiendo a estos investigadores, el liderazgo no transformacional se puede presentar en cuatro categorías, las cuales son i) liderazgo destructivo, estos líderes se caracterizan por mostrarse abusivos, intimidantes y

manipuladores con los seguidores, no están comprometidos con sus equipos, presentan el buen trabajo de otros como propio y usan amenazas para el logro de objetivos; ii) liderazgo cerrado, son líderes herméticos a nuevas ideas, rechazan cualquier amenaza a su estatus, por tanto no toleran la incertidumbre y no toman riesgos; iii) liderazgo activo-fallido, donde los líderes no toman decisiones ni encuentran solución a los problemas, se ciñen a las reglas pero sin establecer una visión clara de trabajo, por tanto, no logran convencer a sus seguidores; y iv) una categoría variada, en el cual los líderes principalmente alcanzan el éxito mediante relaciones políticas, siendo estos líderes tan ineficaces que pueden llevar a la organización cuesta abajo.

Sobre el estilo de liderazgo *laissez-faire* los autores postulan que se trata de un no-liderazgo o de un liderazgo inefectivo a causa de la falta de compromiso, desinterés y bajo apoyo a los seguidores por parte del líder (Fernández, W. et al., 2015) propiciando la aparición de estrés en el trabajo y angustia psicológica debido a la ambigüedad en los roles, la aparición de conflictos entre los trabajadores y una mayor exposición de estos al acoso laboral (Skogstad, A. et al., 2007). Adicionalmente, la intimidación es particularmente frecuente debido a que los líderes *laissez-faire* evitan intervenir en el manejo de situaciones estresantes (Hauge, L. et al., 2007). Resulta importante distinguir entre un líder empoderado de uno *laissez faire* (Wong y Giessner, 2016 en Mackey, J. et al., 2020) dado que el exceso de confianza en el desempeño de los trabajadores puede ser percibido por ellos como un acto de indiferencia por parte de su líder (Itzkovich, Y. et al., 2020).

En cuanto al concepto de liderazgo negativo, este está asociado a comportamientos del líder que resultan insinceros, despóticos, explotadores, restrictivos y *laissez-faire*, generando como consecuencia actitudes negativas y comportamientos destructivos en los trabajadores, así como resultados negativos para las organizacionales (Schilling, J., 2009). Por otro lado, el liderazgo no ético es descrito por Brown y Mitchell (2010) como el conjunto de conductas y decisiones tomadas por los líderes organizacionales que no solo violan las normas morales, sino que además son ilegales. De acuerdo con los referidos autores los líderes poco éticos pueden volverse hostiles con quienes tienen valores diferentes a los suyos. Igualmente, no es de sorprender que los delitos de obediencia frecuentemente ocurran cuando los seguidores tienen fuertes creencias

sobre la legitimidad del líder o en contextos donde la obediencia al líder es una necesidad organizacional (Javaid, M. et al., 2020).

Sobre el liderazgo oscuro, este se expresa en un líder que posee la tríada oscura de la personalidad, descrita por Paulhus y Williams (2002) los cuales son rasgos oscuros subclínicos (sin diagnóstico clínico) similares, aunque al mismo tiempo distintos: narcisismo, maquiavelismo y psicopatía (Furtner, M. et al., 2017) y de acuerdo con estos autores, los líderes oscuros son egoístas e impulsivos pero al mismo tiempo son capaces de ser tan exitosos como los líderes auténticos. Itzkovich, Y. et al. (2020) proponen las siguientes tres formas de liderazgo del lado oscuro: i) el liderazgo desleal solidario, en el cual el líder se muestra más orientado a las personas que a los objetivos reduciendo su nivel de eficacia; ii) el liderazgo destructivo activo, en donde el líder se comporta falto de ética adrede; y iii) el liderazgo destructivo pasivo, en el que el líder demuestra un estilo de liderazgo laissez faire.

A continuación, se desarrollarán más ampliamente los temas de i) supervisión abusiva como la manifestación del lado oscuro del liderazgo tradicionalmente estudiada en la literatura; y ii) el liderazgo pseudo-transformacional como otra expresión del lado oscuro del liderazgo pero que ha sido bastante menos estudiada, posiblemente por tratarse de un concepto germinal y el cual resulta interesante debido a que el líder pseudo-transformacional se caracteriza por buscar el beneficio personal por encima del colectivo mediante la utilización aparente de herramientas del liderazgo transformacional auténtico (Gil, F. et al., 2011).

2.1.1. Supervisión abusiva y sus efectos

A partir del análisis de diversos escándalos corporativos, como los casos Enron-Andersen a principios del siglo XXI y Theranos en el presente año, se puede apreciar que los supervisores pueden ejercer fuertes presiones a pesar de que algunas organizaciones no establezcan límites claros entre el uso del poder de forma constructiva o destructiva (Blase, J., & Blase, J., 2002).

Múltiples investigaciones han abordado con distintos términos el uso destructivo del poder por parte de los supervisores contra los subordinados, tales como violencia y agresión en el trabajo (Baron, R., & Neuman, J., 1996), supervisión abusiva (Tepper, B., 2000), socavamiento social (Duffy, M. et al., 2002), abuso emocional en el trabajo (Keashly, L., & Harvey, S., 2005) y acoso laboral (Bowling, 2006). Para profundizar en el estudio sobre la materia, se revisarán a continuación las diversas definiciones de encontradas en la literatura disponible:

Tabla 2.2: Definiciones de supervisión abusiva

Concepto	Autores
Comportamientos hostiles verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico, dirigidos por una o más personas hacia otra que tienen como objetivo socavar a la contraparte para asegurar el cumplimiento de tareas.	Keashley & Harvey (2005)
Forma insidiosa de liderar a los trabajadores en las organizaciones.	Ashforth (1994)
Realizar evaluaciones de desempeño de forma injusto, difundir de rumores, suministrar información adversa y trato grosero a los subordinados.	Neuman & Baron (1997)
Percepciones de los subordinados sobre la medida en que los supervisores participan en la exhibición sostenida de conductas verbales y no verbales hostiles, excluyendo el contacto físico.	Tepper (2000)
Comportamientos destructivos de supervisión por parte de los líderes.	Harris et al., 2011
Comportamiento de liderazgo disfuncional que afecta negativamente a sus objetivos y a la organización en su conjunto	Xu et al. (2015)

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del tema de supervisión abusiva se origina sobre el examen de cómo el poder es usado opresora, caprichosa y reivindicativamente por parte de un superior (Ashforth, B., 1994). La supervisión abusiva es definida por Tepper (2000) como las manifestaciones dirigidas de los supervisores hacia los subordinados, que pueden tener o no intención de causar daño, siendo a su aparición más frecuente que el acoso laboral o la violencia física en el trabajo, y en donde además se utiliza la subordinación jerárquica en la organización (Keashly, L., & Harvey, S., 2005).

Seguidamente, Tepper (2007) sugirió que la supervisión abusiva tiene relación con la cultura de una sociedad y su grado de distanciamiento al poder. La distancia poder se define como “el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual”, de manera que en donde en sociedades donde la distancia al poder es baja, los ciudadanos se esfuerzan por igualar la distribución del poder exigiendo justificaciones ante las desigualdades percibidas (Hofstede Insights, 2010). Siguiendo al mismo autor, el Perú puntúa alto en “distancia al poder” lo que significa que el país posee numerosas estructuras organizacionales centralizadas ampliando las estructuras organizativas, así como las brechas salariales. Por tanto, la distancia de poder genera que los superiores centralicen el control y el poder sobre los subordinados.

El Perú también puntúa alto en “evitación de la incertidumbre” lo que refleja una fuerte necesidad de reglas y marcos legales para estructurar la convivencia en sociedad; igualmente el país obtuvo puntaje medio en “indulgencia”, que significa que las personas poseen un control relativamente débil para controlar sus deseos e impulsos; y en “individualismo” se muestra un puntaje bajo, lo que quiere decir que existe una tendencia de actuación muy colectivista y que en general los individuos van a preferir la seguridad de lo convencional a la autonomía en un puesto de trabajo.

La supervisión abusiva genera un cúmulo de consecuencias negativas para los trabajadores y las organizaciones, tales como insatisfacción laboral, desbalance vida trabajo, falta de compromiso organizacional, falta de confianza en el líder y afectaciones psicológicas como depresión, ansiedad y síndrome de Bournot (Tepper, B. et al., 2006); así como también aumenta la rotación de personal y deserción laboral, percepciones de injusticia organizacional y el bajo desempeño laboral (Einarsen, S. et al., 2007).

Tomando nota lo descrito Tepper et al. (2017) sugieren promover la investigación en temas que giren en torno a la supervisión abusiva, así como de las estrategias se debería de plantear para afrontar las consecuencias de la supervisión abusiva y, en el mejor de los casos, prevenir su aparición en las organizaciones.

2.1.2. Liderazgo pseudo-transformacional y sus efectos

Como se ha descrito anteriormente, la investigación del lado oscuro del liderazgo se ha centralizado típicamente en la supervisión propuesta por Tepper (2000) y otras conductas descarriadas de los líderes, como agresión y hostilidad (Decoster, S. et al., 2021), prestándole menor atención a los comportamientos contraproducentes que están camuflados (Lian, H. et al., 2012) lo cual, consideramos aún más peligroso a no encontrarse a simple vista.

Asimismo, en contraste con el estudio sobre liderazgo transformacional, existe menor investigación sobre el liderazgo pseudo-transformacional y su impacto en los seguidores y las organizaciones (Hughes & Harris, 2017; Naber & Moffett, 2017) y por tanto el conocimiento sobre cómo afectan a los trabajadores y a las organizaciones es limitado. Es entonces que con la finalidad de profundizar el estudio del liderazgo pseudo-transformacional, el cual en sí es bastante escaso en la literatura, se revisarán a continuación las diversas definiciones de encontradas:

Tabla 2.3: Definiciones de liderazgo pseudo-transformacional

Concepto	Autores
Es la faceta no ética del liderazgo transformacional que se manifiesta en una combinación particular de comportamientos del líder transformacional pero que se diferencia tanto de este como del líder laissez-faire.	Barling, J. et al. (2008)
Comportamientos de liderazgo egoístas, pero altamente inspiradores, que no alienta el pensamiento independiente en los subordinados y les demuestra poco interés.	Cristiano, A. et al. (2011)
Aparenta las características y cualidad del liderazgo transformacional con la diferencia de que los líderes no son verdaderamente auténticos, es decir, que busque desarrollar la autenticidad en sus seguidores.	Monzani, L. (2013)
Estilo de liderazgo impulsado por la interacción entre el liderazgo transformacional y la percepción de los subordinados sobre la intención manipuladora de su supervisor.	Lin, C. et al. (2017)
Comportamientos moralmente inmaduros por parte del líder quien trata de aparentar ser responsable, pero es lo contrario.	Rumbea, C. (2021)

Fuente: Elaboración propia

Bass y Steidlmeier (1999) postularon que los líderes transformacionales son aquellos que mantienen los valores éticos y principios morales. Tomando ello como partido para una contrapropuesta, Price (2003) expuso que los líderes pseudo-transformacionales se guían en base a sus valores personales que resultan ser egoístas e interesados, mientras que en otros sencillamente se comportan de manera inconsistente con sus valores personales.

En un estudio pionero que desarrolla y prueba un modelo sobre liderazgo pseudo-transformacional, realizado en una muestra de 611 personas, se demostró resultados diferenciales entre los estilos de liderazgo transformacional, pseudo-transformacional y laissez-faire (Barling, J. et al., 2008). Asimismo, esta investigación obtuvo como resultado que el liderazgo pseudo-transformacional se asocia con mayores percepciones de miedo al líder, obediencia, dependencia, percepciones de supervisión abusiva e inseguridad laboral por parte de los seguidores.

Igualmente, en otra investigación realizada por los mismos autores, se probó el modelo de liderazgo pseudo-transformacional en 4 experimentos en una muestra total de 593 participantes. Se encontró que se puede distinguir el liderazgo transformacional del liderazgo pseudo-transformacional en términos de resultados tanto de actitud como de comportamiento, sobre todo refuerza el hecho de que la motivación inspiradora del líder puede ser utilizada tanto positiva como negativamente y por tanto para no convertirse en líderes pseudo-transformacionales, deben de enfatizar activamente la misión colectiva del equipo de trabajo (Barling, J. et al., 2011).

Por su parte, Kazmi (2017) llevó a cabo un análisis comparativo del modelo de liderazgo transformacional y el liderazgo pseudo-transformacional, mediante un estudio de caso a 30 encuestados de una empresa multinacional europea con presencia en Finlandia, Reino Unido y Noruega. En los resultados, el autor encontró que la evidencia respalda los hallazgos de estudios anteriores en el campo al hallar la presencia de características del pseudo-transformacional en las prácticas de liderazgo laboral.

En otra investigación realizada en una muestra de 214 subordinados con reporte a 66 supervisores, encontró que cuando los seguidores perciben que el líder tiene en realidad intención manipuladora, el impacto del liderazgo transformacional en el grupo

se reducirá, haciendo que sea menos probable que los trabajadores se identifiquen con la organización (Lin, C. et al., 2017).

En síntesis, los líderes pseudo-transformacionales se caracterizan por ser egoístas, pero utilizan comportamientos del liderazgo transformacional para promover sus propios intereses ocultos y, al mismo tiempo, exigiendo lealtad incondicional y sumisión completa por parte de sus seguidores (Barling, Christie, & Turner, 2008; Bass & Steidlmeier, 1999; Conger & Kanungo, 1998, como se citó en Syed, F. et al., 2021).

Además, los seguidores de los líderes pseudo-transformacionales los desprecian y responden con evitación de la interacción y agresión indirecta (Syed, F. et al., 2021). Por tanto, al ser un campo de investigación poco explorado sobre en contextos latinoamericanos, se considera relevante explorar los procesos y condiciones a través de los cuales el liderazgo pseudo-transformacional impacta en el comportamiento laboral contraproducente de los subordinados.

2.2. Comportamiento laboral contraproducente

Gran parte de las investigaciones han demostrado que las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores garantizan la salud de la organización y, por tanto, la reducción de comportamientos aborales contraproducentes puede beneficiar a la organización (Ansari, M. et al., 2013). Asimismo, el conflicto interpersonal en el trabajo ha sido evaluado en gran medida sin hacer distinción entre los conflictos con compañeros de trabajo y conflictos con el líder (Buk-Lee, V., & Spector, P., 2006).

La mayoría de los estudios sobre el comportamiento laboral contraproducente tiene su origen en el estudio de la hostilidad entre las personas, considerándolo más como una respuesta a la injusticia y estresores (p. ej. agredir) que como una respuesta instrumental (p. ej. robar) (Spector et al., 2005). De manera que los comportamientos laborales contraproducentes se han convertido en una amenaza constante y costosa para las organizaciones, debido a que posee dos costos principales: el costo financiero, como la baja productividad, juicios laborales, pago de indemnizaciones y daño a la reputación corporativa, y costo social, como lesiones físicas, malestar psicológico e insatisfacción laboral (Ansari, M. et al., 2013). Por tanto y con el objetivo de profundizar el análisis sobre

el comportamiento laboral contraproducente a continuación, se presenta una tabla con las diversas definiciones de encontradas en la literatura disponible:

Tabla 2.4: Definiciones de comportamiento laboral contraproducente

Concepto	Autores
Comportamiento laboral indeseados diversos pero que tienen como característica común transgredir los intereses legítimos de una organización	Sackett & DeVore (2001)
Cualquier comportamiento intencional por parte de un miembro de la organización visto por la organización como contrario a sus intereses legítimos.	Gruys y Sackett (2003)
Acto que pueden tomar muchas formas: robo, fraude, ausentismo, agresión física y verbal, uso de sustancias, entre otros.	Bernd & Schuler (2004)
Conjunto de distintos actos voluntarios que dañan o tienen la intención de dañar a la organización y sus miembros.	Spector et al. (2005)
Comportamiento destinado a perjudicar a la organización o a los individuos que la integran.	Bruck-Lee & Spector (2006)
Clase de comportamiento que actúa en contra de los intereses de la organización y en el que los individuos, por lo general, eligen participar conscientemente.	Chang & Smithikrai (2010)
Comportamientos de los empleados que van en contra de las metas y la dirección de la organización. Estos actos pueden restringir o retrasar los objetivos y metas establecidos por la organización y pueden ser o no intencionales.	Amir & Malik (2016)
En términos generales, son comportamientos voluntarios que dañan o afectan negativamente el bienestar de las organizaciones y/o individuos en las organizaciones.	Miller (2017)

Fuente: Elaboración propia

Bernd & Schuler (2004) distinguen tres condiciones para que un comportamiento laboral contraproducente sea definido como tal: (1) el momento de ocurrencia debe ser volitivo, no azaroso, con o sin intención de hacer daño e independiente de los resultados del comportamiento, como por ejemplo robar un artículo de un compañero de trabajo es un

acto deliberado, pero no necesariamente realizado como forma de represalia contra el compañero; (2) el comportamiento debe ser predecible y potencialmente dañino, pero no necesariamente el resultado es deseado, por ejemplo operar un camión en estado alcoholizado podría no ocasionar un accidente pero claramente es un acto con potencial de hacer daño, mientras que otorgar un crédito a un cliente regular que resulte en pérdida de dinero para la entidad financiera es un resultado poco probable; (3) el comportamiento debe ser opuesto a los intereses legítimos mas no debe ser superado por beneficios potenciales que también sean legítimos, por ejemplo el tomar descanso médico sin encontrarse realmente enfermo. Aunque, también se ha evidenciado que el retraining del trabajador también puede ser entendida como una forma de comportamiento laboral contraproducente debido a que es un intento de evitar o escapar de una situación con estresantes, por percepción de injusticia, insatisfacción o situaciones que inducen emociones negativas (Spector et al., 2005).

Siguiendo a los autores, la mayoría de los antecedentes conceptuales se pueden organizar dentro de los siguientes cuadrantes: i) los detonadores procedentes de la situación externa que motiva el comportamiento laboral contraproducente, como ejemplo se menciona al experimento de Greenberg (1990) donde recortes salariales condujeron a un mayor índice de hurto en la empresa; ii) la percepción de la situación o la situación en sí misma en donde el comportamiento laboral contraproducente puede ser emitirse o inhibirse, se cita de ejemplo al nivel de autonomía laboral de un empleador frente a las normas de la empresa, las políticas y procedimientos sancionadores para prohibir comportamientos laborales indeseados; iii) el autocontrol como característica personal utilizada para evitar cometer comportamientos laborales contraproducentes a nivel general, según la teoría de Gottfredson y Hirschi (1990), entiendo al autocontrol como la “tendencia de evitar actos cuyos costos a largo plazo exceden las ventajas momentáneas” (Gottfredson & Hirschi, 1990, pág. 4, como citado en Bernd & Schuler, 2004); y iv) la propensión que tiene que ver con la motivación personal de los individuos para cometer o tener la intención de cometer actos contraproducentes debido a que aprecian la emoción relacionada con esa experiencia.

Por su parte Lee y Spector (2005) argumentaron que era más probable que los conflictos entre compañeros resulten en comportamiento laborales contraproducentes hacia

las personas, mientras que los conflictos con los líderes a los comportamientos contraproducentes hacia la organización. Asimismo, la agresión hostil se asocia con emociones negativas, típicamente con la ira y a menudo es impulsiva teniendo como motivo principal hacer daño (Spector et al., 2005). Estos autores estudiaron y clasificaron las principales cinco dimensiones del comportamiento laboral contraproducente que diversos autores, como Ansari M. et al. (2013) han replicado en estudios posteriores:

Tabla 2.5: Dimensiones del comportamiento laboral contraproducente

Dimensión	Definición e implicancias
Abuso	Conductas dañinas dirigidas a compañeros de trabajo y otras personas que dañan física o psicológicamente mediante amenazas, comentarios desagradables, ignorar a la persona o socavar la capacidad de la persona para trabajar de manera efectiva.
Desviación de la producción	Falla deliberada para realizar las tareas del trabajo de manera efectiva de la manera en que se supone que deben ser realizado.
Sabotaje	Desfigurar o destruir la propiedad física que pertenece al empleador; derroche intencional de materiales de la organización y ensuciar deliberadamente el lugar de trabajo.
Robo	Forma de agresión en contra de la organización realizada en un intento de dañarla, que tiene relación con la percepción de injusticia sobre la justicia y quien por tanto roba para lograr equidad u obtener la ganancia económica deseada.
Retiro	Comportamientos que restringen la cantidad de tiempo de trabajo a menos de lo requerido por la organización. Incluye la ausencia, llegar tarde o salir temprano y tomar descansos más largos que los autorizados.

Fuente: Adaptado de Ansari M. et al. (2013)

De acuerdo con los hallazgos de Lee y Spector (2005), en un estudio realizado en una muestra de 169 trabajadores en Estados Unidos, el abuso tiende a asociarse más con los factores estresantes del trabajo que con las tensiones psicológicas, y se relacionó más fuertemente con las emociones perturbadoras que con el aburrimiento. Sin embargo, en estudio realizado en una muestra de 174 empleados de Alemania, se encontró que

desarrollar el autocontrol en los trabajadores puede ser una contramedida muy eficaz para enfrentar los problemas resultantes del comportamiento laboral contraproducente (Bernd, M., & Schuler, H., 2004).

Por su parte, Bruk-Lee, V., & Spector, P. (2006) realizaron un estudio en una muestra de 133 díadas (pares de empleados y compañeros de trabajo) en Estados Unidos, encontraron que los trabajadores que reportaron emociones negativas en el trabajo también reportaron mayor involucramiento en comportamientos laborales contraproducentes, y además, señalan que es más probable que los conflictos interpersonales resulten en conductas en contra de las personas en la organización. Asimismo, en un estudio realizado en una muestra de 622 personas de Irán halló que las restricciones organizacionales, que son las condiciones laborales que interfieren con el desempeño de las tareas, tienen un efecto fuerte en el comportamiento laboral contraproducente provocando en los trabajadores sentimientos de desesperanza, indiferencia y frustración (Ansari, M. et al., 2013).

Por otro lado, los resultados de un estudio de Zeno, R., & Burcas, S. (2014), realizado en una muestra de 147 trabajadores de Rumanía, indicaron que la disonancia emocional, la autoeficacia y el autocontrol son predictores significativos de los comportamientos contraproducentes de los empleados en el trabajo. De acuerdo con estos autores, la disonancia emocional sucede cuando las expectativas del rol entran en conflicto con las emociones de los empleados, la autoeficacia es entendida como la creencia de una persona en sus propias capacidad para enfrentar el trabajo y el autocontrol como la capacidad de dominio sobre uno mismo y sus emociones.

Sobre el lado oscuro del liderazgo, un estudio realizado en una muestra de 176 trabajadores de nivel gerencial que investigó la relación del rasgo de personalidad del maquiavelismo con el comportamiento laboral contraproducente concluyó que las personas que tienen un alto nivel de maquiavelismo tuvieron preferencia en emitir comportamientos laborales contraproducentes para lograr sus objetivos e intereses en el trabajo (Amir, T., & Malik, A., 2016). De igual forma, Miller (2017) realizó un estudio sobre la influencia de la personalidad oscura (maquiavelismo, narcisismo y psicopatía) en el comportamiento laboral contraproducente en una muestra de 182 participantes, encontrando asociaciones directas algunos de los rasgos de personalidad oscura (maquiavelismo, narcisismo y

psicopatía) con el comportamiento laboral contraproducente. Asimismo, se halló una relación negativa entre los intercambios líder-seguidor y los comportamientos laborales contraproducentes, en otras palabras, cuando los trabajadores perciben un liderazgo injusto, agresivo o abusivo, aumenta la probabilidad de que participen en comportamientos laborales contraproducentes (Miller, M., 2017).

En síntesis, los comportamientos laborales contraproducentes son un conjunto de comportamientos perjudiciales que resultan dañinos y que afectan la productividad de la organización y el desempeño de los trabajadores (Bruk-Lee, V., & Spector, P., 2006) y de acuerdo con las investigaciones recientes, el rol del líder es fundamental para incrementar o disminuir la aparición de los comportamientos laborales contraproducentes.

2.3. Clima ético

El cuidado del clima ético en las organizaciones se encuentra relacionado positivamente con todas las dimensiones del liderazgo transformacional y con ello la conducta del líder será evaluada por los seguidores como un ejemplo a seguir (Sagnak, 2010, como se citó en Correira, J., 2014). Sin embargo, en las empresas también se pueden encontrar líderes que son vistos como tiranos, quienes mediante la manipulación promueven sus propios intereses (Howell y Avolio, 1992, como se citó en Correira, J., 2014).

De manera que los líderes pueden generar un impacto negativo y profundo en los valores de las organizaciones, influyendo de manera negativa en la cultura de la empresa, enfocándose en su propio interés y en resultados a corto plazo (Appelbaum S., & Roy-Girard D., 2007). Siendo que, con la finalidad de profundizar en la definición y entendimiento del constructo de clima ético, a continuación, se presentan las definiciones de diversos autores sobre clima ético disponibles en la literatura:

Tabla 2.6: Definiciones de clima ético

Concepto	Autores
Percepciones que son descripciones importantes de significados psicológicos que las personas pueden concordar en que se caractericen como procedimientos y prácticas.	Schneider (1975)
Se constituye por las actitudes predominantes sobre los estándares de la empresa con respecto a la conducta apropiada en la organización.	Kelley & Dorsch (1991)
Son los valores, las prácticas y los procedimientos, que involucran comportamientos y actitudes morales, de la organización.	De George (1995)
Percepción compartida del personal sobre cómo se deben abordar las cuestiones éticas y qué comportamientos son éticamente correctos.	Deshpande (1996)
Expresa el comportamiento correcto para una organización y la guía para la resolución de los dilemas morales sirviendo como orientador de lo que se debe hacer.	Spencer et al. (2000)
Es un tipo de clima laboral que refleja los procedimientos, políticas y prácticas organizacionales con consecuencias morales.	Cullen et al. (2006)
Es una fuente de información para los empleados con la función de orientarlos a través de los derechos y errores de los asuntos éticos.	Shafer (2008)
Subdimensión del clima organizacional que se define como el estado o la infraestructura ética general de una organización.	Elci & Alpkın (2009)
Es el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa.	Cortina (2011)
Acciones de apoyo y recompensa de los comportamientos de los miembros dentro de la organización.	Hung & Tsai (2016)

Fuente: Elaboración propia

El clima ético surge cuando los miembros de una organización creen que ciertas formas de comportamiento o razonamiento ético son estándares esperados o normas para la toma de decisiones (Cullen et al., 2006, como se citó en Arango G., 2011). Se define clima ético como un tipo de clima laboral (Cullen et al., 2006, como se citó en Arango G., 2011), aunque también es entendido como un componente del clima de trabajo general de la

organización el cual se construye a lo largo de las normas y convenciones dentro de la organización (Hung y Tsai, 2016, como se citó en Tejada, R., 2019).

El clima ético no solamente expresa las percepciones de lo que constituye un comportamiento ético, sino también sobre cómo se manejan los asuntos éticos y conflictos de valores (Spencer et al., 2000, como se citó en Arango G., 2011). Además, el significado del clima ético, al ser compartido entre los miembros de un grupo, requiere ser entendido bajo un modelo comunitario (Cortina, 2011, como se citó en Toletto, C., 2015). Un estudio evidencia que un clima de hostilidad fortalece la relación entre supervisión abusiva y conducta desviada (Mawritz et al., 2012). Este tipo de organizaciones generalmente aceptan y normalizan estos comportamientos (Dawn, J. et al., 2003).

Los resultados de un estudio sobre el desarrollo y prueba de una medida basada en la teoría del liderazgo auténtico, utilizando cinco muestras separadas obtenidas de China, Kenia y los Estados Unidos, revelaron una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño calificado por el supervisor (Walumbwa, F. et al., 2007), además estos autores postulan que el clima ético es promovido por el liderazgo auténtico que inspira capacidades psicológicas positivas fomentando una mayor conciencia en la persona y transparencia en las relaciones entre el líder y los trabajadores. En consecuencia, una organización tendrá un buen clima ético cuando sus decisiones, acciones, proyectos y resultados son consonantes con lo que se espera de ella (Spencer, E. et al., 2000).

Los líderes tienen la capacidad de impactar en el clima ético de la organización a través de sus acciones y recompensa a sus seguidores (Grojean, M. et al., 2004). Con respecto a ello, en un análisis realizado a los datos de 22 empresas norteamericanas que poseen antiguas prácticas morales, se descubrió que los trabajadores poseían conceptos morales claros debido a cómo habían resuelto determinadas situaciones, así como la difusión de asuntos morales de generación en generación.

No obstante, las organizaciones dependen también de otros factores para poseer un clima ético, como son los objetivos, su historia, aspectos socioculturales, entre otros, siendo el factor principal la influencia en las conductas éticas y morales de los trabajadores (Tsahuridu, E., 2006).

Las empresas que preservan un clima ético son menos propensas a casos de abusos de este tipo de líderes (Bulutlar, F., & Öz, E. Ü., 2009) de manera que en las organizaciones

donde no se tolera a líderes destructivos, los trabajadores toman una postura más aversiva ante estos, sin un temor a denunciar los abusos (Thoroughgood, C. et al., 2011). En vista de ello, el contexto donde se desarrollan los trabajadores se considera como un referente importante para la toma de decisiones o para enfrentar determinadas situaciones de forma ética (Caldwell, D. F., & Moberg, D., 2007).

Como se ha expuesto, el papel del líder es muy importante a razón de que fomenta la tradición y vela por mantener la cultura moral (Feldman, S., 2007). Sin embargo, los comportamientos abusivos de los líderes pueden generar un clima de falta de lealtad y desconfianza, donde este impacto negativo se multiplica con la incorporación de nuevos trabajadores quienes perciben la organización como un lugar donde el sabotaje y el interés propio son la regla (Grandy, G., 2010).

En un estudio realizado a líderes y seguidores de empresas norteamericanas evidenció que las personas que trabajan con líderes tóxicos expresaron frustración, ira e incluso sentimientos de venganza (Porath C., & Pearson C., 2009, como se citó en Reed, G., 2014). Asimismo, en una investigación sobre la corrupción en las organizaciones Gorsira, M. et al. (2018) hallaron que los trabajadores que perciben el clima organizacional como poco ético y egoísta, presentaron un carácter más débil para abstenerse de actos de corrupción. Asimismo, en una investigación sobre experiencia docente en torno al liderazgo no ético en EE. UU., se obtuvo que los docentes clasificaban el liderazgo no ético en seis puntos: intercambio indiscreto de información, ausentismo, favoritismo, abuso de poder, desprecio por la dignidad de las personas y priorizar el beneficio personal, exponiendo la necesidad de orientar la línea de investigación hacia el impacto o la relación del liderazgo no ético y el clima ético (Sam, C., 2020).

El clima ético posee una influencia positiva en el comportamiento ético de las personas e impacta en la satisfacción laboral en vista de que suprime las ambigüedades en el trabajo encontrándose, por tanto, directamente relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores (Schwepker, 2001, como se citó en Chinomona et al., 2017). Ello se puede lograr por medio de prácticas organizacionales para moldear percepciones con la finalidad de que en medio de muchas posibilidades de acción el trabajador seleccione criterio ético la opción más adecuada (Gómez, G., & Manrique A., 2014).

En definitiva, los líderes tienen un papel clave en la conservación del clima ético, puesto que son los principales responsables en implantar o preservar reglas de conducta ética y los valores morales que fungen de hoja de ruta para el comportamiento de los empleados (Grojean, M. et al., 2004) donde el ejemplo termina siendo la técnica más confiable por encima de códigos (Ruiz, G., 2014). A razón del examen de diversas definiciones de distintos autores, se coincide que el clima ético es la percepción compartida de los empleados sobre la suma de los valores, prácticas y actitudes organizacionales, estableciendo un estándar esperado que actúa como hoja de ruta para la toma de decisiones, sobre todo ante dilemas éticos.

2.4. Conciencia moral

Kelman y Hamilton (1989) argumentaron que la conciencia moral de un trabajador puede disminuir la probabilidad de cometer delitos de obediencia, es decir, actos inmorales o ilegales cometidos bajo las órdenes de una autoridad. Otros estudios han encontrado que la respuesta de los trabajadores al comportamiento de un líder poco ético puede variar en función de la conciencia moral de tales trabajadores (Gok at al., 2017).

Igualmente, es posible que un conocimiento insuficiente sobre los principios éticos contribuya a una conciencia moral limitada por parte de los trabajadores (Kim, J., & Loewenstein, J., 2020). En contraste con lo descrito sobre la importancia del estudio de la conciencia moral, esta ha recibido muy poca atención dentro de las investigaciones sobre la toma de decisiones éticas (Wurthmann, K., 2015). A continuación, se presentan diferentes definiciones de la conciencia moral para profundizar en el análisis del constructo:

Tabla 2.7: Definiciones de conciencia moral

Concepto	Autores
Proceso interpretativo en el que el individuo reconoce que existe un problema moral en una situación o que un estándar o principio moral es relevante para un conjunto de circunstancias.	Rest (1986)
Reconocimiento de una persona de que su decisión o acción potencial podría afectar los intereses, el bienestar o las expectativas de sí mismo o de los demás de una manera que puede entrar en conflicto con uno o más estándares éticos.	Butterfield, K. et al. (2000)
Son los diversos pensamientos, puntos de vista y sistemas teóricos morales que reflejan la comprensión de las relaciones morales objetivas y las reglas y normas para tratar con ellas, que a su vez pueden afectar las actividades morales.	Ren (2001)
Es la determinación de una persona de que una situación tiene contenido moral y puede considerarse legítimamente desde un punto de vista moral.	Reynolds (2006)
Capacidad de un individuo para reconocer que una situación contiene un problema moral.	Lincoln & Holmes (2011)

Fuente: Elaboración propia

La toma de conciencia moral es el primer paso que da una persona en su proceso de toma de decisiones morales (Rest, J., 1986) teniendo conocimiento de las diferentes líneas de acción disponibles y cómo cada una de estas líneas puede afectar a las partes involucradas (Rest, J., & Narváez, D., 1994). Por su parte, sensibilidad moral es la “capacidad reconocer cuestiones en un contexto moralmente ambiguo” (Karcher, J., 1996). Investigaciones posteriores ampliaron esta definición sugiriendo que la sensibilidad moral es la que toma las decisiones como resultado del reconocimiento de una perspectiva moral es válida (Reynolds, 2006, como citado en Lincoln y Holmes, 2011). De igual forma, otro autor propone que la sensibilidad moral, el razonamiento moral, la motivación y el carácter moral son los cuatro componentes que forman el camino hacia el comportamiento moral de las personas (Jordan, J., 2008).

En la literatura sobre conciencia moral existen tres aspectos para tener en cuenta, el primero se refiere al conocimiento del componente moral en una situación determinada con el fin de percibir que efectivamente existe un “problema”; el segundo aspecto trata sobre

comprender qué significa el componente moral de una situación, esto quiere decir que la persona no se debe basar únicamente en una “discriminación moral” sino a una percepción empática la cual contribuye a una percepción moral adecuada; y el tercer aspecto implica la capacidad de la persona para construir situaciones que susciten los componentes morales, es decir, la capacidad de interpretar situaciones desde cierto punto de vista (Blum, L., 1991, como se citó en VanSandt, C. et al., 2006).

De igual forma, el modelo de cuatro pasos para toma de decisiones éticas (Lincoln, S., & Holmes, E., 2011) propone como primer paso a la conciencia moral bajo la premisa de “yo siento” que responde a la pregunta “¿Qué piensa mi grupo social?”; el segundo paso es “yo pregunto”, respondiendo a “¿Cuán probable es que algo malo pase? ¿Cuánto podría ser beneficiado o perjudicado alguien?”; el tercer paso es “Yo pienso que debo hacer”; y el cuarto paso es “yo actúo”, donde la persona emite el acto o acción moral.

Dicho lo anterior, el hecho de que una persona sea capaz de reconocer que las decisiones que toma pueden afectar el bienestar, intereses y/o expectativas de los demás o incluso a sí misma, es un claro indicador que la persona posee conciencia moral (Butterfield, K. et al., 2000) y, de acuerdo con estos autores, un individuo con una conciencia moral aguda por lo general es más sensible a los problemas morales que se le presenten. No obstante, la falta de conciencia moral de los supervisores puede ser una de las principales causas de fallas éticas en el trabajo (Wurthmann, K., 2015), dado que cuando un trabajador posee una alta conciencia moral, el líder podrá aplicar un modelo redundante con el único fin de reforzar las creencias con las que ya cuenta el trabajador, no obstante, cuando la conciencia moral del trabajador es baja el resultado no necesariamente será el mismo (Gok, K. et al., 2017).

Por lo tanto, si un líder no posee la capacidad de detectar un problema moral en una situación determinada, es poco probable que considere los potenciales problemas morales antes de tomar cualquier decisión, pudiendo tomar como base otros esquemas como por ejemplo los razonamientos económicos (Jones, T., 1991, como se citó en Martínez, L. y Jaeger, D., 2016). Otros autores exponen que en un liderazgo legítimo el líder no puede dejar de lado la moral y el consecuente respeto hacia los valores morales que no sean necesariamente jurídicos, sino que se relacionan con la conciencia moral y al respeto a las

personas, es decir, a “todo lo relativo a lo correcto, aceptable y éticamente bueno” (De la Fuente Islas, A. et al., 2011).

En síntesis, la conciencia moral de un individuo se define como “el reconocimiento de los efectos de las acciones de uno en otros” (Rest, J., 1986), en otras palabras, es el asentimiento de una persona respecto a cómo sus acciones pueden afectar el bienestar de los demás o el suyo, entrando en disputa los estándares éticos (Butterfield, K. et al., 2000), demostrando capacidad para reconocer que una situación contiene un problema moral (Lincoln, S., & Holmes, E., 2011).

Las investigaciones sobre la conciencia moral han sido destacadas sobre todo en el ámbito de los servicios profesionales relacionados con contabilidad y finanzas. En una investigación que buscó descubrir la sensibilidad moral en el sector de la auditoría en una muestra de 101 profesionales contables de reconocidas firmas de auditoría de los Estados Unidos, utilizó como instrumento los siguientes problemas éticos: evasión de impuestos por parte de un cliente, independencia del auditor y problema ético de un cliente que no afecta directamente a la auditoría. Este estudio descubrió que los factores útiles para predecir si un sujeto mencionará un problema ético dependen de la naturaleza del problema ético, de la gravedad del problema y de la edad del sujeto. Adicionalmente, la cuestión ética en sí misma también fue un factor significativo para determinar la importancia que los sujetos le daban al problema ético (Karcher, J., 1996).

De la misma forma, en una exploración académica cuyo objetivo era examinar la conciencia moral en situaciones de negocios aplicada a una muestra conformada por 86 gerentes empresariales miembros de una gran corporación de software con sede en los Estados Unidos y 61 profesores académicos quienes eran novatos en las área de arte, ciencias, comunicación y educación en una reconocida universidad pública del mismo país; se encontró que los gerentes recuerdan más las cuestiones relacionadas con la estrategia que las cuestiones relacionadas con la moral, encontrándose también una relación inversa entre la socialización en el contexto empresarial y la conciencia moral (Jordan, J., 2008).

En los resultados de otro estudio estadounidense, realizado en una muestra de 812 estudiantes, se investigaron tres componentes de la toma de decisiones éticas: conciencia moral, juicio moral e intención moral; y su relación con los componentes de la intensidad moral: consenso social, magnitud de las consecuencias, inmediatez temporal, proximidad

y probabilidad de efecto. Los resultados sugirieron que a medida que las personas se enfrentan a situaciones con carga moral, su nivel conciencia del dilema moral, sus juicios sobre las posibles consecuencias y sus intenciones de actuar se ven significativamente afectados por las características de la situación moral (Lincoln, S., & Holmes, E., 2011).

Igualmente, en una investigación cuyo objetivo era investigar la calidad moral en contextos deportivos realizada en una muestra de 1,140 deportistas chinos, se encontró que el conocimiento moral desempeña un rol mediador entre la conciencia y el comportamiento morales (Wu, X., & Yang, H., 2020).

Kim, J. y Loewenstein, J. (2020) realizaron una investigación que examinó si el conocimiento de un principio ético influye en la conciencia moral y la toma de decisiones éticas, descubriendo interesantes hallazgos sobre el rol de la formación o aprendizaje en la conciencia moral espontánea. Los autores realizaron tres estudios, en el primer estudio el objetivo fue evaluar la conciencia moral espontánea, para ello se aplicaron dos casos de conflictos de interés a una muestra 252 trabajadores de Estados Unidos y se encontró que el conocimiento limitado de un principio ético es una de las razones por las que los individuos no son moralmente conscientes ni toman decisiones éticas, poniendo en evidencia el rol causal del conocimiento de un principio ético para fomentar la conciencia moral. Para el segundo estudio se empleó un diseño similar al primero, se aplicaron dos casos sobre el principio de seguridad (obligación de mantener el bienestar de los afectados por las propias decisiones y acciones) a una muestra de 253 trabajadores y los resultados reprodujeron y ampliaron los hallazgos del primer estudio proporcionando apoyo adicional para el conocimiento del principio ético como predictor clave de la conciencia moral espontánea y la toma de decisiones éticas. En el tercer estudio se aplicó a una muestra de 161 trabajadores un caso de conflictos de intereses financieros en una simulación de inversión y se halló que el desarrollo del conocimiento completo sobre los conflictos de interés permite que una mayor proporción de individuos pueda cumplir con sus propios estándares éticos (Kim, J., & Loewenstein, J., 2020).

En el mismo marco, un estudio realizado en 45 organizaciones del sector privado y 16 del sector público de Pakistán, que buscó examinar la relación entre el liderazgo poco ético, la conciencia moral y los crímenes de obediencia. Se encontró una relación positiva y significativa entre el liderazgo no ético y los delitos de obediencia de los trabajadores, es

decir, los trabajadores con nivel alto de conciencia moral pueden resistir la presión de sus superiores, volviéndolos menos propenso a cometer crímenes de obediencia (Fahad, M. et al., 2020). A continuación, se presenta el resumen de las investigaciones citadas:

Tabla 2.8: Investigaciones sobre la conciencia moral de los trabajadores

Propósito de la investigación	Muestra	Hallazgos	Autores
Explorar la sensibilidad moral en las firmas más grandes de auditoría.	101 auditores en EUA	Los factores para predecir cuándo alguna persona mencionará un problema ético dependen de la naturaleza del problema ético, de la gravedad del problema y de la edad de la persona.	Karcher, J. (1996)
Examinar la conciencia moral en situaciones de negocios	86 gerentes y 61 profesores en EUA	Existe relación inversa entre la socialización en el contexto de negocios y la conciencia moral.	Jordan, J. (2008)
Investigar los tres componentes de la toma de decisiones éticas: la conciencia moral, el juicio moral y la intención moral.	812 estudiantes en EUA	A medida que las personas se enfrentan a situaciones con carga moral, su conciencia del dilema moral, sus juicios sobre las consecuencias y su intención de actuar se ven afectados por las características de la situación moral.	Lincoln, S., & Holmes, E. (2011)
Explorar el impacto del liderazgo no ético en los crímenes de obediencia y el efecto moderador de la conciencia moral.	430 trabajadores en Pakistán	Existen vínculos entre el liderazgo no ético y los delitos de obediencia de los trabajadores.	Fahad, M. et al. (2020)
Explorar la calidad moral en contextos deportivos.	1,140 deportistas en China	El conocimiento moral desempeña un rol mediador entre la conciencia moral y el comportamiento moral.	Wu, X., & Yang, H. (2020)
Realizar tres estudios que exploren la influencia de un principio ético en la conciencia moral y la toma de decisiones éticas.	252, 253 y 161 trabajadores en EUA	En el 1er estudio descubrieron que el conocimiento de un principio ético fomenta la conciencia moral; en el 2do estudio, que el conocimiento del principio ético es un predictor de la conciencia moral espontánea y la toma de decisiones éticas; y en el 3er estudio, que el desarrollo del conocimiento sobre conflictos de interés permite que más individuos puedan cumplir con sus propios estándares éticos.	Kim, J., & Loewenstein, J. (2020)

Fuente: Elaboración propia

MARCO TEÓRICO

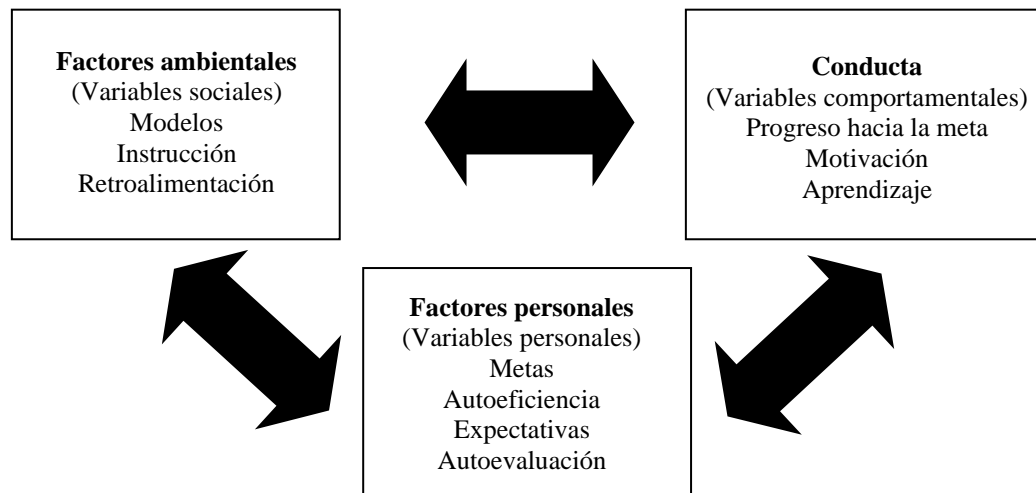
El presente trabajo de investigación se sustenta en las teorías frecuentemente utilizadas en el estudio del liderazgo y el comportamiento: la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986) y la Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996) tomados como base para contestar conceptualmente las preguntas de investigación mediante la formulación de hipótesis que se deducen de dicha teoría, las cuales se describirán finalizado el presente capítulo.

2.5. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986)

Acorde con Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977) o Teoría Cognitiva Social (1986) en las organizaciones los nuevos patrones de comportamientos se aprenden a través de modelos y la frecuencia de las conductas aprendidas previamente se pueden modificar con modelos. Asimismo, es más probable que los líderes, por su estatus, prestigio y poder, tengan más probabilidad de llamar la atención de los trabajadores y por tanto servir como ejemplo. En consecuencia, el líder debe de ser ejemplar, dado el potencial de su comportamiento para servir como modelo; además el líder debe proporcionar recompensas por el desempeño tanto para reconocer el esfuerzo del subordinado como para ejemplificar su comportamiento laboral hacia los demás (Sims, H. Jr., & Manz, C., 1982).

La teoría del aprendizaje social, también conocida como aprendizaje modelado debido a que expone que la mayor parte del comportamiento humano se aprende observando a través del modelado, de manera que su enfoque conductual lo distingue como una potencial propuesta viable para ser utilizada como una teoría de liderazgo (Decker, P., 1986). Esta teoría explica el funcionamiento psicosocial en términos del modelo de la causación triádica recíproca de Bandura (1987) Dicho modelo (ver Figura 2.1) posee tres elementos operan como determinantes interactivos que se influyen mutuamente de manera bidireccional: factores personales (eventos cognitivos, afectivos y biológicos), patrones de conducta y factores ambientales (Bandura, 2002).

Figura 2.1: Modelo del determinismo recíproco



Fuente: Adaptado de Bandura (2002)

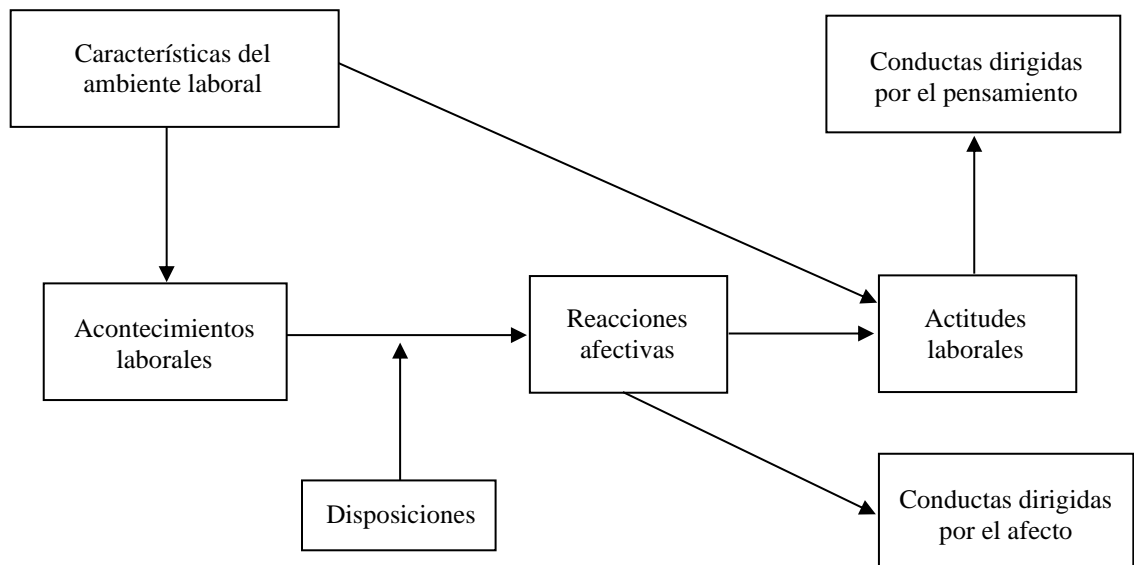
La teoría coloca como centro a los procesos cognitivos del aprendizaje en el entorno social del aprendiz en donde este participa activamente, de manera tal que no pueden entenderse los comportamientos si no se toman en consideración los aspectos del entorno social en el aprendizaje y el refuerzo (Barbabosa R. , 2021) Asimismo, dicha teoría se fundamenta en una visión del individuo y expone que los aprendices no actúan como agentes pasivos modelados por el entorno, sino que los sujetos practican la autorregulación, automotivación y autodesarrollo (Bandura, 1991). La capacidad de adquirir aprendizajes a través de la observación, faculta a las personas incorporar pautas de conductas que puedan ser configuradas gradualmente (Bandura, 2004).

Por otra parte, sobre clima ético diversos estudios postulan que, en términos de aprendizaje social a nivel de equipo de trabajo, los comportamientos de un líder ético fomentarán un clima ético en el equipo que promocionará un ambiente laboral moral que influenciará el comportamiento de los trabajadores (Bai, Y. et al., 2017).

2.6. Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996)

Esta teoría representa un modelo teórico que explora la estructura, procesos y elementos necesarios para comprender las experiencias afectivas o emocionales en el trabajo, asimismo, busca explicar las influencias afectivas en los comportamientos y actitudes del trabajador (Velasco, M. et al., 2017). La teoría ha brindado una comprensión sobre cómo el afecto estado emocional se relaciona con las percepciones y reacciones de los seguidores al lado oscuro del liderazgo (Mackey J. et al., 2021). El modelo teórico de Weiss & Cropanzano (1996) (ver Figura 2.2) plantea tres variables que desencadenan reacciones afectivas y que estas, a su vez, afectan las actitudes en el trabajo y los comportamientos afectivos de los trabajadores. La cadena principal expuesta por esta teoría es que los acontecimientos desencadenan afectos y estos, a su vez, actitudes (Velasco, M. et al., 2017).

Figura 2.2: Macroestructura de la teoría de los acontecimientos afectivos



Fuente: Adaptado de Weiss & Cropanzano (1996)

De acuerdo con la teoría, las consecuencias de la experiencia afectiva pueden ser actitudinales o conductuales, teniendo influencia directa en la satisfacción laboral. Asimismo, las conductas afectivas están influenciados por procesos como afrontamiento o gestión del estado de ánimo (Weiss, H., & Cropanzano, R, 1996).

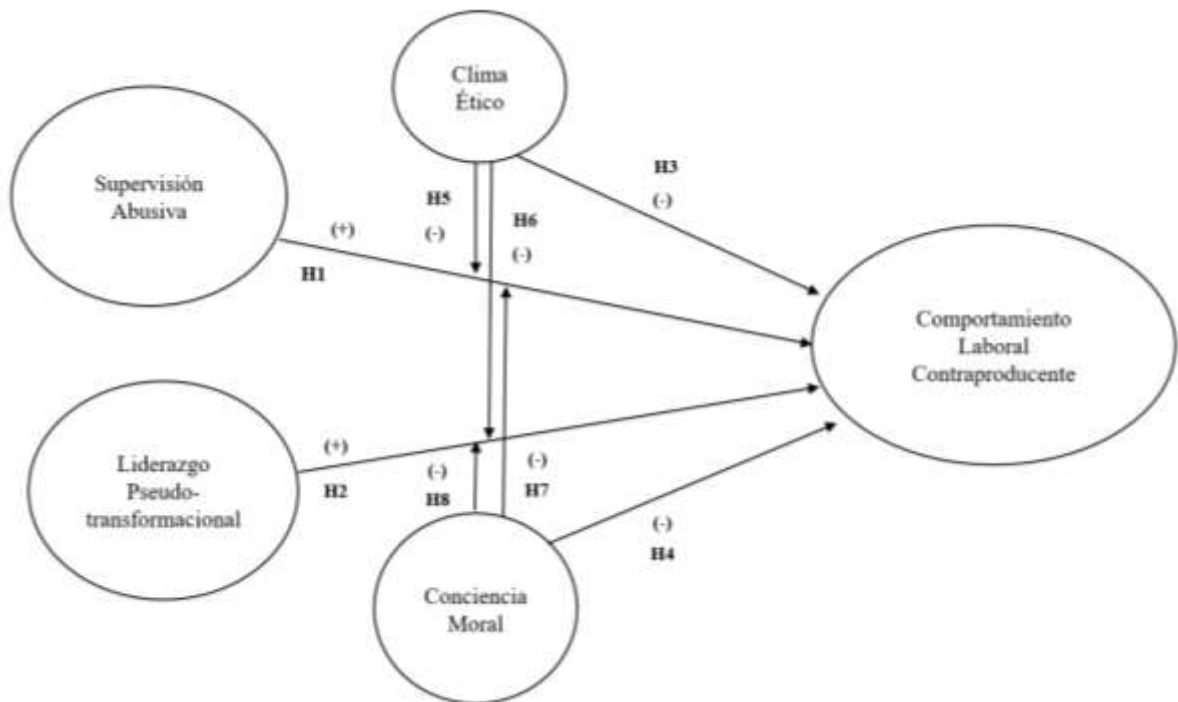
El modelo teórico describe que tanto los acontecimientos laborales como no laborales pueden propiciar estados afectivos en el trabajo y, por tanto, tener consecuencias laborales en comportamientos laborales contraproducentes (Weiss, H., & Beal, D., 2016). Estos autores toman nota que en un estudio sobre las reacciones a eventos negativos de Ayoko et al. (2003) se encontró que tanto la intimidación como el acoso se relacionaron con la aparición de comportamientos laborales contraproducentes en los trabajadores. Además, la relación entre el acoso y el comportamiento contraproducente se redujo una vez que las reacciones afectivas se incorporaron a la ecuación, lo que respalda el papel mediador de las experiencias afectivas en dicha relación.

Condensando lo dicho hasta ahora sobre la Teoría de los Acontecimientos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996), se ha demostrado que esta teoría brinda un importante soporte a las investigaciones que buscan explicar los comportamientos dirigidos por las actitudes de los trabajadores (Velasco, M. et al., 2017). Asimismo, el entorno del presente estudio proporciona un contexto propicio para examinar los comportamientos laborales contraproducentes y su relación con el lado oscuro del liderazgo dado que el Perú, al puntuar alto en distancia del poder, evitación de la incertidumbre y colectivismo (Hofstede Insights, 2010), podría aportar ideas interesantes sobre la dinámica del lado oscuro del liderazgo en este tipo de contextos (Syed, F. et al., 2021).

MODELO E HIPÓTESIS

Si un líder no posee la capacidad de detectar un problema moral en una situación determinada, es poco probable que considere los potenciales problemas morales antes de tomar cualquier decisión, pudiendo tomar como base otros esquemas como por ejemplo los razonamientos económicos (Jones, T., 1991, como se citó en Martínez, L. y Jaeger, D., 2016). En definitiva, los líderes tienen un papel clave en la conservación del clima ético, puesto que son los principales responsables en implantar o preservar reglas de conducta ética y los valores morales que fungen de hoja de ruta para el comportamiento de los empleados (Grojean, M. et al., 2004) donde el ejemplo termina siendo la técnica más confiable por encima de códigos (Ruiz, G., 2014). Por lo expuesto, proponemos el siguiente modelo teórico:

Figura 2.1 Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia

El efecto de la supervisión abusiva en el comportamiento laboral contraproducente

El estudio sobre supervisión abusiva ha sido especialmente influyente en la investigación sobre el lado oscuro del liderazgo (Mackey J. et al., 2021). La supervisión abusiva genera un impacto negativo en el desempeño laboral, el absentismo y la rotación del personal (Tepper, B. et al., 2006) conduciendo a resultados organizacionales no deseados (Ronen, S., & Donia, M., 2020). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto mayor es el nivel de supervisión abusiva percibida, mayor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente.

El efecto del liderazgo pseudo-transformacional en el comportamiento laboral contraproducente

En el liderazgo pseudo-transformacional el líder evidencia comportamientos egoístas, pero altamente inspirador y a la vez combinado con una falta de voluntad para fomentar el pensamiento independiente en los trabajadores (Barling, J. et al., 2008). Además, de acuerdo con Bass (2008) el líder abusa de su influencia sobre los seguidores para explotarlos. En pocas palabras, siguiendo a los autores, el líder pseudo-transformacional aparenta tener las cualidades de un líder transformacional, es decir, superficialmente promueve el desarrollo de sus equipos de trabajo, pero en la realidad tiene poco interés genuino por los subordinados quienes, al detectar esto, emitirán comportamientos no deseados en el trabajo. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H2: Cuanto mayor es el nivel de liderazgo pseudo-transformacional percibido, mayor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente.

El efecto del clima ético en el comportamiento laboral contraproducente

Siguiendo a Kelley y Dorsch (1991) el clima ético está constituido por las actitudes predominantes sobre los estándares respecto a lo que se considera por conducta apropiada en la organización. Además, dado que el clima ético se refleja en el comportamiento correcto que guía a las personas para la resolución de problemas éticos Spencer et al. (2000), se debe tener en cuenta la importancia de las acciones de recompensa para quienes

sigan los lineamientos éticos de la compañía (Hung & Tsai, 2016) y, por tanto, quienes se encuentren soportados por lineamientos institucionales sobre cómo proceder frente a determinadas cuestiones morales y éticas, podrán actuar en consecuencia. Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis:

H3: Cuanto mayor es el nivel de clima ético percibido, menor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente.

El efecto de la conciencia moral en el comportamiento laboral contraproducente

El primer proceso cognitivo que utilizan las personas para enfrentarse a un problema moral es la conciencia moral, debido a esto las diferencias individuales en la conciencia moral podrían explicar las diferentes formas en que las personas reaccionan ante los comportamientos poco éticos de un líder (Gok at al., 2017). Los líderes poco éticos se suelen involucrar en comportamientos éticamente cuestionables (Fehr, R. et al., 2019) y además fomentan que otros miembros de la organización realicen actividades poco éticas (Brown & Mitchell, 2010), es decir, promueven comportamientos laborales contraproducentes entre sus seguidores. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H4: Cuanto mayor es el nivel de conciencia moral percibida, menor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente.

El efecto moderador del clima ético en la relación de la supervisión abusiva con el comportamiento laboral contraproducente

De acuerdo con Matic et al. (2017) el clima ético impacta en el comportamiento del líder, asimismo, aquellas empresas que preservan un buen clima ético son menos propensas a abusos de parte de sus líderes (Bulutlar, F., & Öz, E. Ü., 2009) promoviendo que los empleados adopten conductas aversivas a estos tipos de supervisión y en consecuencia tenga un impacto en el comportamiento de los empleados (Schwepker, 2001, como se citó en Chinomona et al., 2017). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H5: El clima ético percibido tiene un efecto moderador en la relación de la supervisión abusiva con el comportamiento laboral contraproducente.

El efecto moderador del clima ético en la relación del liderazgo pseudo-transformacional con el comportamiento laboral contraproducente

Como se ha visto, el clima ético refleja los procedimientos, políticas y prácticas que contienen las consecuencias morales (Cullen et al., 2006), si el líder transformacional se caracteriza por ser un ejemplo a seguir y actuar de forma transparente y moral, es probable que el líder pseudo-transformacional pueda caer en prácticas no éticas y al mismo tiempo generar en sus seguidores comportamientos laborales contraproducentes como por ejemplo fraude, ausentismo, entre otros (Bernd & Schuler, 2004). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H6: El clima ético percibido tiene un efecto moderador en la relación del liderazgo pseudo-transformacional con el comportamiento laboral contraproducente.

El efecto moderador de la conciencia moral en la relación de la supervisión abusiva con el comportamiento laboral contraproducente

La conciencia moral proporciona orientación sobre cómo interpretar cuestiones éticas y abordar dilemas éticos y, por tanto, se espera que los altos niveles de conciencia moral debiliten la relación entre el liderazgo no ético y los delitos de obediencia (Javaid, M. at al., 2020). Asimismo, debido a que la obediencia extrema a la autoridad posee el potencial de convertirse en un comportamiento laboral contraproducente, como lo anotado en el experimento de Stanley Milgram (1961), el cual mostró cómo la conciencia moral de las personas puede abrumarse fácilmente ante una situación concreta que contenga fuertes restricciones sociales (Blass, T., 2004), se propone la siguiente hipótesis:

H7: La conciencia moral tiene un efecto moderador en la relación de la supervisión abusiva con el comportamiento laboral contraproducente.

El efecto moderador de la conciencia moral en la relación del liderazgo pseudo-transformacional con el comportamiento laboral contraproducente

Bass y Steidlmeier (1999) postularon que los líderes pseudo-transformacionales no presentan principios morales ni valores éticos, inclusive, citando a Cristiano, A. et al. (2011) tienden a comportamientos egoístas. Adicionalmente, la conciencia moral es aquel reconocimiento del efecto de las acciones de unos con otros (Rest, J., 1986), ante esta situación se espera que los seguidores resistan este tipo de presiones (Muhammad, Rabeeya, Mariam, & Muhammad, 2020) y tenga un impacto en el comportamiento laboral contraproducente. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H8: La conciencia moral tiene un efecto moderador en la relación del liderazgo pseudo-transformacional con el comportamiento laboral contraproducente.

CAPITULO III: DISEÑO Y MÉTODO

El presente estudio tiene por objetivo investigar el poder explicativo de la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1986) y la Teoría de Eventos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996) en el campo de estudio del lado oscuro del liderazgo y el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores. Asimismo, esta investigación está sustentada en la visión epistemológica del realismo científico de Eisend y Kuss (2019), según la cual se reconoce que los métodos científicos son confiables. Se planteó un modelo hipotético-deductivo que busca evaluar el impacto del liderazgo pseudo - transformacional y la supervisión abusiva en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores.

En el Capítulo III se sustenta el diseño y el método utilizado para la comprobación de este modelo. En primer lugar, se presenta una descripción general del diseño, seguido por la descripción de la población, de la muestra, y del método de recopilación de datos. Posteriormente se presenta el proceso de medición de las variables del modelo, del desarrollo del instrumento utilizado, y del proceso de comprobación de la validez y confiabilidad. El capítulo concluye con una presentación del modelo estadístico y del análisis de datos.

3.1. Diseño general

Se propone un estudio cuantitativo, de corte transversal, utilizando encuestas virtuales para la recolección de datos, siguiendo las prácticas generalmente aplicadas en la literatura (Straits, B., & Singleton, R., 2011). Se aplicó el método hipotético-deductivo que es el procedimiento establecido para la prueba empírica de teorías, esto quiere decir, para evaluar la congruencia entre la teoría y la realidad (Eisend, M., & Kuss, A., 2019).

Reconociendo la preocupación del problema de la validez interna en un diseño experimental (Tejedor, F., 1981) se han incluido variables de control adecuadas según la literatura como se explica más adelante. Siguiendo al autor, la validez interna permite al investigador determinar el grado en que la variación observada en la variable dependiente es atribuible a la presencia de la variable independiente.

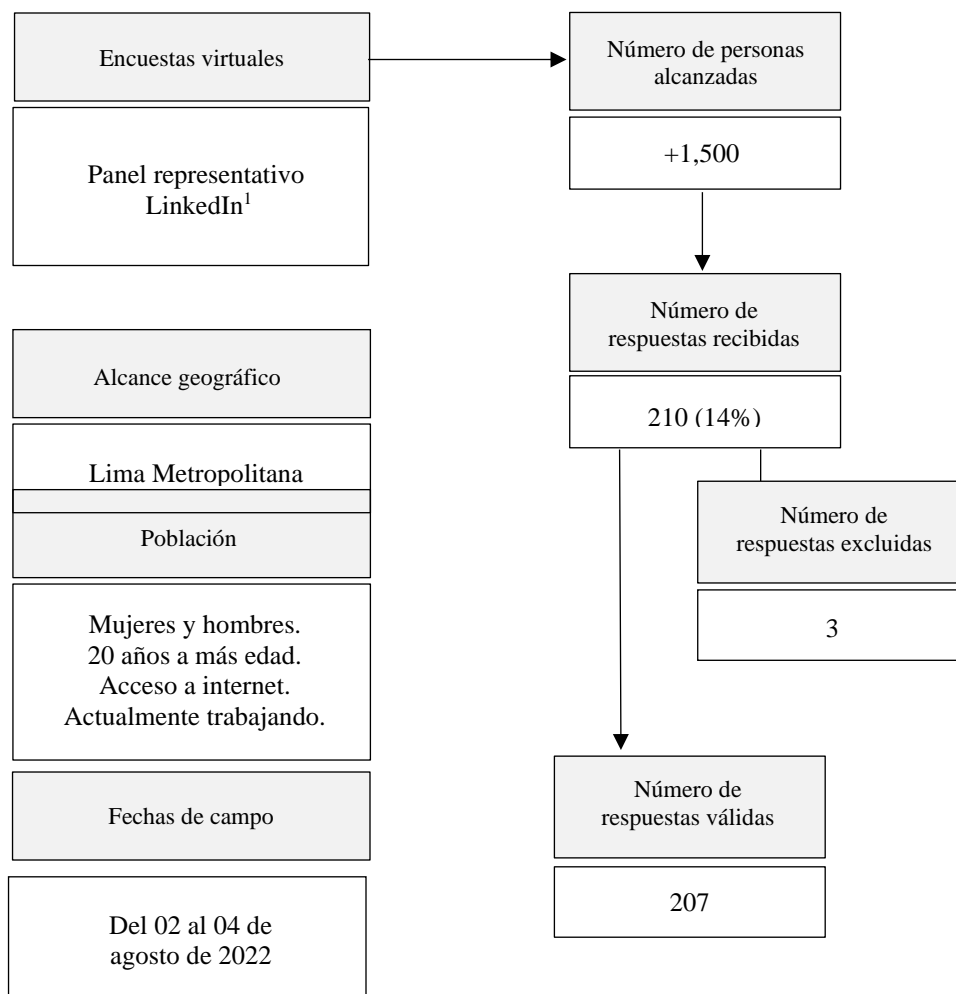
Por otra parte, teniendo en cuenta que el presente estudio busca evaluar la relación entre las variables independientes (supervisión abusiva y liderazgo pseudo-transformacional) y la variable dependiente (comportamiento laboral contraproducente), se utilizará, en forma limitada, el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis de los datos.

La validez externa o representatividad responde al grado en que pueden generalizarse los resultados de la investigación (Tejedor, F., 1981). En este estudio se aseguró la validez externa realizando la investigación en una muestra representativa de la población adulta (20 años a más) residente en Lima Metropolitana utilizando encuestas como método de recolección de datos, considerado como el método mayoritariamente utilizado en estudios sobre comportamientos adoptados (Kothe et al., 2019; Floyd et al., 2000).

3.2. Población y muestra

El presente estudio tiene como unidad de análisis a mujeres y hombres de 20 años a más edad que actualmente se encuentren laborando. El marco muestral utilizado fue un panel representativo obtenido de LinkedIn que es la red social profesional más grande del mundo, propiedad de Microsoft, con más de 6 millones de usuarios a nivel nacional. A continuación, se detalla gráficamente el proceso de recolección de datos en la Figura 3.1.

Figura 3.1: proceso de recolección de los datos



Fuente: Elaboración propia

¹ LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/linkedin/about/>

3.2. Medición de las variables

A continuación, se expone el procedimiento utilizado para la definición de las variables incluidas en el modelo en factores medibles, es decir, la operacionalización del estudio. Asimismo, el desarrollo del instrumento de medición y el proceso para aseverar su validez y confiabilidad. En la revisión de la literatura de la presente investigación se hizo evidente que el liderazgo pseudo-transformacional y la supervisión abusiva impactan en el comportamiento de los trabajadores. Mediante esta exploración se encontró evidencias que los factores de clima ético y conciencia moral influyen significativamente en el comportamiento laboral contraproducente. Estos descubrimientos fueron esenciales para el diseño metodológico de la presente investigación, siendo la base para la definición de las variables, así como el rol que desempeñan en el modelo propuesto.

3.2.1. Definición de variables

Con la finalidad de brindar más claridad sobre el rol de cada variable considerada en el modelo propuesto, se presentan las definiciones conceptuales de las variables:

Liderazgo pseudo-transformacional

De acuerdo con la literatura de (Bass y Steidlmeier, 1999, como citado en Syed, F et al., 2021) el liderazgo pseudo-transformacional es aquel liderazgo que tiende a engrandecerse y a exigir una sumisión indebida de parte de sus empleados, no mantiene valores éticos ni principios morales. Además, este tipo de liderazgo promueve sus propios intereses controlando y sometiendo a sus seguidores a través de sus creencias y valiéndose de su inspiración para engañar por medio de falsas promesas, invocando la emotividad en lugar de la lógica para motivar. Se empleó la escala de Liderazgo pseudo-transformacional de Syed, F. et al. (2021) adaptado de Bass & Avolio (2000) combinando e invirtiendo dos componentes, 8 elementos de influencia idealizada y 4 elementos de motivación inspiradora de la escala de liderazgo transformacional (MLQ; Bass & Avolio, 2000) para implementar una escala de liderazgo pseudo-transformacional de 12 ítems. Los elementos de la muestra incluyen “mi jefe va más allá de su propio interés” y “mi jefe enfatiza la

misión colectiva del trabajo” El coeficiente de Cronbach de esta escala es de 0.94. (Ver Apéndices A, B y H)

Comportamiento laboral contraproducente

En la literatura (Beauregard, et al., 2014, como citado en Miller, 2017) indica que el comportamiento laboral contraproducente es la adopción de comportamientos laborales que afectan de manera negativa el bienestar de las empresas o de los individuos que conforman una organización. Se empleó la escala de Comportamiento laboral contraproducente de Miller, M. J. (2017) adaptado de Spector et al. (2010), de 10 ítems, 5 dirigidos a la organización y 5 dirigidos a las personas. El coeficiente de Cronbach de esta escala es de 0.92. (Ver Apéndices A, B y H)

Supervisión abusiva

Se utilizó la definición de (Tepper, 2000) en esta variable. La supervisión abusiva se entiende como una construcción de comportamiento negativo en una organización que se centra en lo líderes hacia sus seguidores. Asimismo, según (Tepper, 2000) la supervisión abusiva comprende la percepción de los seguidores en la medida en que los supervisores participen de la exhibición de comportamientos verbales y no verbales hostiles, excluyendo el contacto físico. Se empleó la escala de Supervisión Abusiva de Tepper (2000) que en su versión original cuenta con de 15 ítems, reduciéndose a 10 ítems para los fines de esta investigación. El coeficiente de Cronbach de esta escala es de 0.90. (Ver Apéndices A, B y H)

Clima ético

Para fines de la presente investigación se considera la definición de (Martin & Cullen et al., 2006 adaptada por Zhang & Sun, 2021) la cual define clima ético como las percepciones que prevalecen en los procedimientos y prácticas típicas de la organización que tienen un contenido ético. La investigación de (Victor & Cullen, 1988). En esta investigación se empleó la escala de Clima Ético de Tepper (2000) de 11 ítems. El coeficiente de Cronbach de esta escala es de 0.86. (Ver Apéndices A, B y H)

Conciencia moral

Empleamos la definición de Mai, Y. et al. (2019) la cual indica que la conciencia moral es la consideración consciente de la cuestión ética en la toma de decisiones. Es decir, la determinación que tiene un individuo para considerar legítimamente que una situación tiene contenido moral. (Reynolds, 2006). Se empleó la escala de Conciencia Moral de Mai, Y. et al. (2019) adaptado de Reynolds (2006), de 3 ítems donde los encuestados leyeron una breve viñeta donde se describe un incidente, El coeficiente de Cronbach de esta escala es de 0.93.

3.3. Desarrollo del instrumento

El instrumento utilizado en el presente estudio fue elaborado utilizando como referencia cinco escalas seleccionadas de la literatura disponible (ver Tabla 3.1), anteriormente aplicadas y validadas. Asimismo, teniendo en cuenta que estas escalas han sido utilizadas en otras realidades y no se ha hallado referencia sobre su uso en el contexto del liderazgo pseudo-transformacional, comportamiento laboral contraproducente, clima ético y conciencia moral en organizaciones peruanas, fue necesario someterlas a un proceso de adaptación con el objetivo de asegurar la adecuada equivalencia lingüística, cultural, conceptual y métrica (Muñiz, J. et al., 2013). Todas las escalas utilizaron Likert de cinco puntos para responder las premisas.

Tabla 3.2: Escalas seleccionadas de la literatura disponible

Constructo	Autores	Número de Ítems	Confiabilidad Alfa de Cronbach
Liderazgo pseudo-transformacional	Syed, F. et al. (2021) adaptado de Bass & Avolio (2000)	12	$\alpha = 0.94$
Comportamiento laboral contraproducente	Miller, M. J. (2017) adaptado de Spector et al. (2010)	10	$\alpha = 0.92$
Supervisión abusiva	Tepper (2000)	15	$\alpha = 0.90$
Clima ético	Zhang, L., & Sun, H. (2021) adaptado de Victor & Cullen (1988)	11	$\alpha = 0.86$
Conciencia moral	Mai, Y. et al. (2019) adaptado de Reynolds (2006)	3	$\alpha = 0.93$

Fuente: Elaboración propia.

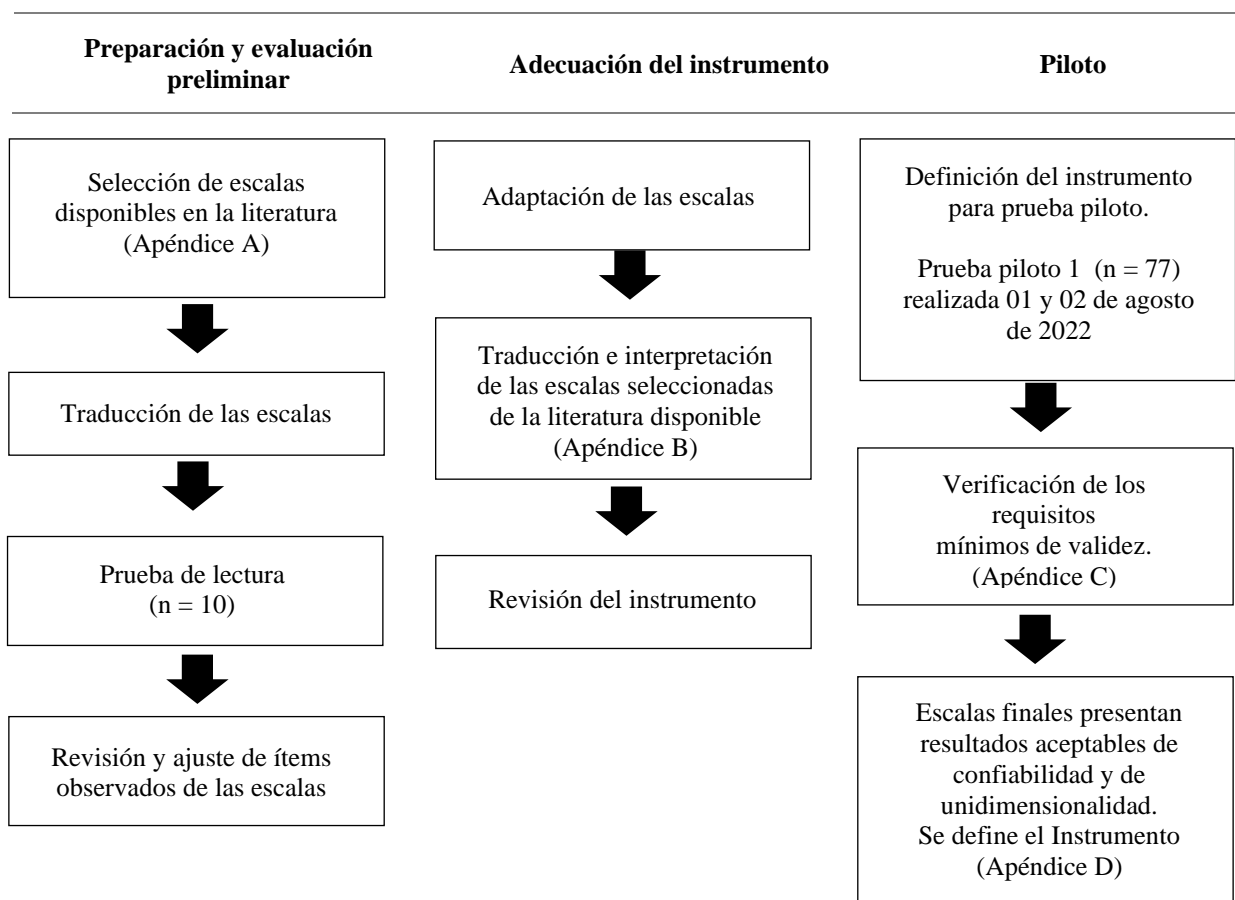
3.3.1. Recopilación de datos

En la evaluación preliminar se realizó la traducción de las escalas originales (Apéndice A) de Syed, F. et al. (2021), Miller, M. J. (2017), Tepper (2000), Zhang, L., & Sun, H. y Mai, Y. et al. (2019), seleccionadas de la literatura disponible al ser consideradas conceptualmente como adecuadas para este estudio. Seguidamente, para salvaguardar la confiabilidad y la mejor adecuación de la traducción del inglés al español (Perú) se aplicó el método de traducción-retrotraducción para la adaptación al español de todas las medidas basadas en las escalas originales publicadas en inglés. Ulteriormente, las escalas fueron sometidas a pruebas de lectura para asegurar su comprensión y cuya versión final (Apéndice B) fue validada en un estudio preliminar (n = 10). Los resultados obtenidos indicaron que las escalas utilizadas en esta evaluación preliminar cumplían con los criterios mínimos de confiabilidad y/o de unidimensionalidad.

El proceso de recopilación se inició llevando a cabo una prueba piloto antes de difundir las encuestas, la cual consistió en entrevistar a una pequeña muestra al azar de personas que cumplan con el perfil demográfico de la investigación. La finalidad de la prueba piloto fue detectar inconsistencias o dificultad en la lectura del instrumento, buscando la claridad, la comprensión de las preguntas y si las indicaciones son suficientes, como también el tiempo estimado que demoran en responder. Las encuestas precisaron el objetivo de la investigación garantizando el anonimato y confidencialidad de los datos. Se utilizó el formulario gratuito de Google para recolectar los datos de forma virtual, para alcanzar a un mayor número de profesionales y obtener la mayor cantidad de respuestas en el menor tiempo posible; el formulario fue distribuido por la red social LinkedIn, siendo considerada la mayor red profesional usada en la actualidad. La encuesta se realizó entre el 02 y 04 de agosto de 2022. Apéndice C (imagen de difusión de encuestas).

Para el proceso de adaptación de las escalas que figuran en la Figura 3.2 se desarrollaron las siguientes etapas: 1) la evaluación preliminar para validar la confiabilidad de las escalas, 2) el ajuste/rediseño de los ítems de las escalas, la verificación de esta adecuación mediante pruebas de lectura, y 3) la validación del instrumento final a través de un estudio piloto.

Figura 3.1: Proceso de desarrollo del Instrumento



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Procesamiento de datos

La información recolectada a través de los formularios de Google fue previamente revisada siguiendo los criterios de inclusión de la investigación, las respuestas se codificaron en una base de datos utilizando una plantilla de Microsoft Excel, la data fue organizada en columnas rotuladas con las siglas para ítem de cada constructo.

Se utilizó el software estadístico Jamovi versión 2.2.5 para procesar los datos, revisar la confiabilidad, realizar el análisis factorial y elaborar las matrices de correlación. Se utilizó la prueba estadística inferencial r de Pearson para probar o rechazar la hipótesis de investigación, así como el coeficiente de correlación de Pearson por ser variables cuantitativas. Se empleó el procedimiento descrito por (Little, Bovaird, & Widaman, 2006) para obtener el modelo de regresión de las variables.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Esta investigación busca determinar el grado en que tanto el liderazgo pseudo transformacional y la supervisión abusiva pueden influir en el comportamiento contraproducente de los empleados dentro de las organizaciones en una muestra representativa de la población adulta de Lima Metropolitana. Para esto se realizó un estudio cuantitativo de corte transversal utilizando los modelos teóricos basados en la teoría de los eventos afectivos (Weiss & Cropanzano, 1996) y en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986) en este capítulo.

En primer lugar, se presentarán las características de la muestra obtenida, y a continuación los resultados de confiabilidad y validez del instrumento utilizado. Posteriormente se presentarán los resultados del modelo de medición, los resultados del modelo estructural y de las respectivas pruebas realizadas; luego se discute la comprobación de las hipótesis formuladas en el capítulo anterior, y finalmente se presenta un análisis post hoc de los resultados.

4.1. Descripción de las variables

Se debe tener en cuenta para el desarrollo y análisis de este capítulo, el nombre de las escalas y su contenido se encuentra abreviado por las siglas que se detallan en el Apéndice D, como liderazgo pseudo-transformacional (LPT), supervisión abusiva (SA), conciencia moral (CM), clima ético (CE) y comportamiento laboral contraproducente (CWB).

Análisis de la matriz de correlación por ítems

Se realizó el análisis de la matriz de correlación por ítems para cada constructo de la investigación.

Descripción de los ítems

El análisis de la matriz de los ítems demuestra variabilidad que este alrededor de uno, y que no hay ligeras asimetrías extremas. Promedios bajos en la escala de (CWB) y en los ítems de la escala de (SA).

Tabla 4.1: Descripción de los ítems

Liderazgo Pseudo - Transformacional	LPT1	LPT2	LPT3	LPT4	LPT5	LPT6	LPT7	LPT8	LPT9	LPT10	LPT11	LPT12		
Mean	4.08	3.84	4.36	4.24	4.01	4	4.18	4.13	4.21	4.04	4.18	4.2		
Standard deviation	1	1.14	0.9	0.86	1.05	1.08	0.91	0.89	0.92	0.99	0.93	0.91		
Skewness	-0.92	-0.78	-1.49	-1	-0.82	-1.08	-1.02	-0.92	-1.14	-0.99	-1.02	-1.2		
Std. error skewness	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17		
Clima Ético	CE1	CE2	CE3	R-CE1	R-CE2	R-CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11
Mean	3.25	1.94	3.05	2.77	4.07	2.95	4.53	4.07	4.3	4.21	4.25	4.32	4.4	4.3
Standard deviation	1.14	1.23	1.21	1.16	1.24	1.21	0.69	0.9	0.7	0.82	0.99	0.87	0.77	0.86
Skewness	-0.3	1.1	-0.06	0.35	-1.09	0.06	-1.52	-0.66	-0.76	-0.83	-1.34	-1.16	-1.41	-1.21
Std. error skewness	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
Comprometimiento Laboral Contraproducente	CWB1	CWB2	CWB3	CWB4	CWB5	CWB6	CWB7	CWB8	CWB9	CWB10				
Mean	0.94	1.29	0.86	1.63	0.99	0.68	0.74	0.97	1	0.626				
Standard deviation	1.09	1.15	1.05	1.18	1.04	0.96	0.99	1.03	1.03	0.86				
Skewness	1.17	0.69	1.07	0.23	0.88	1.42	1.18	0.82	0.81	1.36				
Std. error skewness	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.169				
Supervisión Abusiva	SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8	SA9	SA10				
Mean	0.34	0.26	0.46	0.62	1.02	0.62	1.09	0.72	0.38	0.61				
Standard deviation	0.77	0.7	0.88	0.94	1.23	1.05	1.19	1.06	0.77	0.92				
Skewness	2.57	2.96	1.99	1.45	0.9	1.71	0.93	1.49	2.05	1.36				
Std. error skewness	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17				
Conciencia Moral	CM2	CM1	R-CM2	CM3										
Mean	2.38	4.06	3.62	3.68										
Standard deviation	1.42	1.11	1.42	1.25										
Skewness	0.59	-1.19	-0.591	-0.67										
Std. error skewness	0.17	0.17	0.169	0.17										

Análisis demográfico de la muestra

Para el presente estudio se emplearon los factores demográficos de edad, género, profesión, rubro, tiempo de servicio, jerarquía y modalidad de trabajo. Como se observa en la tabla 4.4. la población que tuvo una mayor participación en la investigación fue aquella que se encuentran entre los 31 y 40 años, ocupando el 42.5% de los encuestados. Asimismo, la población que se encuentra entre los 20 y 30 años fue los segunda con mayor presencia con un 40.1%. Con una mayor brecha, la población entre 41 y 50 años ocupa el tercer lugar con un 13% y finalmente los profesionales mayores de 51 años ocupan la menor presencia en la investigación con solo un 4.3%

Tabla 4.2.: Análisis demográfico según la edad

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
De 20 a 30	83	40.1 %	40.1 %
De 31 a 40	88	42.5 %	82.6 %
De 41 a 50	27	13.0 %	95.7 %
De 51 a más	9	4.3 %	100.0 %

De acuerdo con la tabla 4.3 para la presente investigación se recopiló información de diversas profesiones de Lima metropolitana. Se obtuvo un grado mayor de respuestas de profesionales de la carrera de ingeniería con 40.3%, seguida de la carrera de administración con 24.8%. Asimismo, las carreras de ciencias básicas, sociales y de la salud presentaron un 17.1%, con menor medida las carreras de economía, contabilidad y finanzas se presenta con 15%. Por último, las carreras de letras tuvieron una población del 2.9%.

Tabla 4.3: Análisis demográfico según la profesión

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Administration	51	24.8 %	24.8 %
Ciencias Básicas (Biología, Física, Química, etc.)	2	1.0 %	25.7 %
Ciencias Sociales (Antropología, Derecho, Comunicaciones, etc.)	17	8.3 %	34.0 %
Ciencias de la Salud (Medicina, Enfermería, Psicología, etc.)	16	7.8 %	41.7 %
Economía, Contabilidad o Finanzas	31	15.0 %	56.8 %
Ingenierías	83	40.3 %	97.1 %
Letras (Filosofía, Arte, Traducción, etc.)	6	2.9 %	100.0 %

Como se puede apreciar los rubros alcanzados en esta investigación son diversos, tanto del sector público y privado. Las poblaciones más representativas se encuentran en el rubro de construcción (12.7%), consultoría (11.7%) y otros que no fueron especificados (28.3%).

Tabla 4.4: Análisis demográfico según el rubro empresarial

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Banca	11	5.4 %	5.4 %
Construcción	26	12.7 %	18.0 %
Consultoría	24	11.7 %	29.8 %
Consumo masivo	8	3.9 %	33.7 %
Educación	13	6.3 %	40.0 %
Energía	2	1.0 %	41.0 %
Entretenimiento	2	1.0 %	42.0 %
Farmacia	1	0.5 %	42.4 %
Industria manufacturera	15	7.3 %	49.8 %
Minería	10	4.9 %	54.6 %
Otro	58	28.3 %	82.9 %
Salud	11	5.4 %	88.3 %
Sector público	11	5.4 %	93.7 %

Tecnología de la Información (IT)	8	3.9 %	97.6 %
Telecomunicaciones	5	2.4 %	100.0 %

Como se observa en la tabla 4-7 la población que tuvo una mayor participación en la investigación fue aquella que tiene un tiempo de servicio entre los 6 meses a 1 año (28.6%), seguido de los profesionales que tienen de 2 a 4 años (28.2%). Asimismo, la población que se encuentra entre los 5 a 7 años fue la tercera (13.1%). La población menos significativa fue aquella que mantiene un tiempo de servicio de a 9 años (5.8%).

Tabla 4.5: Análisis demográfico según el tiempo de servicio

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
De 10 a más años	13	6.3 %	6.3 %
De 2 a 4 años	58	28.2 %	34.5 %
De 5 a 7 años	27	13.1 %	47.6 %
De 6 meses a 1 año	59	28.6 %	76.2 %
De 7 a 9 años	12	5.8 %	82.0 %
Menos de 6 meses	37	18.0 %	100.0 %

Por otro lado, en la tabla 4-8, la investigación se realizó con distintos niveles jerárquicos para generar la discusión, predominando los mandos medios como auxiliares y supervisores, quienes presentaron un 41.5% y 25.9% respectivamente.

Tabla 4.6: Análisis demográfico según la jerarquía

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Auxiliar, Asistente o Analista	85	41.5 %	41.5 %
Coordinador, Supervisor o Responsable	53	25.9 %	67.3 %
Director o Gerente General	5	2.4 %	69.8 %
Gerente o Jefe	50	24.4 %	94.1 %
Practicante	12	5.9 %	100.0 %

Como se observa, respecto a la modalidad del trabajo el 45.8% de los encuestados realiza trabajo presencial, el 34% brinda sus servicios profesionales de manera mixta o híbrida, y el 20.2% realiza un trabajo remoto.

Tabla 4.7: Análisis demográfico según la modalidad de trabajo

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Mixto o híbrido	69	34.0 %	34.0 %
Presencial	93	45.8 %	79.8 %
Remoto	41	20.2 %	100.0 %

4.2. Resultados del modelo de medición

En cuanto a la confiabilidad y validez de las escalas se utilizaron el *Alpha de Cronbach* y el análisis factorial exploratorio, que permitió evaluar la consistencia interna de los constructos (Cronbach, 1951). El objetivo es confirmar que las mediciones tengan coherencia y consistencia además de asegurar que el instrumento utilizado representa y mide, adecuadamente, los conceptos teóricos considerados en el modelo propuesto. A excepción de la escala de conciencia moral todas las escalas cumplen con los requerimientos mínimos de confiabilidad para el Alpha de Cronbach presentando valores iguales o mayores a 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Análisis de Confiabilidad de la escala de Liderazgo Pseudo transformacional (LPT)

El valor de confiabilidad para la escala de (LPT) es de 0.948, por lo tanto, cumple con el requerimiento de confiabilidad para el estudio, según la tabla 1.

Tabla 4.8: Confiabilidad de la escala de Liderazgo Pseudo transformacional (LPT)

Scale Reliability Statistics	
Cronbach's α	
scale	0.943
Item Reliability Statistics	
if item dropped	
Cronbach's α	
LPT1	0.936
LPT2	0.949
LPT3	0.937
LPT4	0.937
LPT5	0.940
LPT6	0.936
LPT7	0.936
LPT8	0.940
LPT9	0.935
LPT10	0.936
LPT11	0.935
LPT12	0.939

Análisis de Confiabilidad de la escala Conciencia Moral (CM)

El análisis de confiabilidad previo para la escala de (CM) se identificó que no cumple con el requerimiento de confiabilidad, no obstante, teniendo en cuenta que existen un ítem reverso (CM2: La situación de la historia claramente no implica cuestiones éticas) fue recalculado invirtiendo la escala para mantener la validez del contenido como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 4.9: Confiabilidad de la escala de Conciencia Moral (CM)

Cronbach's α	
scale	0.507

Cronbach's α	
CM1	0.236
R-CM2 ^a	0.472
CM3	0.509

^a Item de escala reversa

Análisis de Confiabilidad de la escala Comportamiento laboral contraproducente (CWB)

El análisis de confiabilidad para la escala de (CWB) tiene un el valor de 0.903, por lo tanto, cumple con el requerimiento de confiabilidad para el estudio, según se aprecia en la tabla 6.

Tabla 4.10: Confiabilidad de la escala de Comportamiento laboral contraproducente (CWB)

Cronbach's α	
scale	0.903

Cronbach's α	
CWB1	0.897
CWB2	0.896
CWB3	0.889
CWB4	0.896
CWB5	0.896
CWB6	0.892
CWB7	0.883
CWB8	0.892
CWB10	0.890

Análisis de Confiabilidad de la escala de Clima Ético (CE)

El análisis de confiabilidad previo para la escala de (CE) se identificó que cumple con el requerimiento de confiabilidad, no obstante, teniendo en cuenta que existen un ítems reversos (CE1: En términos generales, las personas de la empresa persiguen sus propios intereses, CE2: En la empresa no hay lugar para la moral o la ética personal de los trabajadores y CE3: Las personas de mi trabajo protegen sus propios intereses por encima de otras consideraciones de la empresa), estos ítems fueron recalculado invirtiendo la escala para mantener la validez del contenido y en el análisis final alcanzaron un valor de confiabilidad con el valor de 0.780 como se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla 4.11: Confiabilidad de la escala de Clima Ético (CE)

	Cronbach's α
scale	0.780

	Cronbach's α
R-CE1 ^a	0.770
R-CE2 ^a	0.761
R-CE3 ^a	0.783
CE4	0.756
CE5	0.757
CE6	0.763
CE7	0.757
CE8	0.766
CE9	0.767
CE10	0.766
CE11	0.754

^a Item de escala reversa

Análisis de Confiabilidad de la escala Supervisión Abusiva (SA)

El análisis de confiabilidad para la escala de (SA) tiene un el valor de 0.896, por lo tanto, cumple con el requerimiento de confiabilidad para el estudio, según se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 4.12: Confiabilidad de la escala de Supervisión Abusiva (SA)

Cronbach's α	
scale	0.896

Cronbach's α	
SA1	0.891
SA2	0.884
SA3	0.884
SA4	0.882
SA5	0.896
SA6	0.883
SA7	0.894
SA8	0.884
SA9	0.880
SA10	0.875

Análisis factorial de los constructos

Aplicamos la técnica estadística del análisis factorial para explorar con mayor precisión los ítems de cada constructo, asimismo la técnica nos ayudó a validar y adaptar el análisis del instrumento para garantizar un mayor grado de confiabilidad, validez convergencia y discriminación.

La validación previa del análisis factorial exploratorio nos ayudó a identificar problemas de validez y normalidad, en el caso de la escala de (CE) y de (CM) se observó validez y discriminación en los constructos independientemente, sin embargo, cuando

juntamos ambos constructos se traslapan por lo ítems reversos que tienen estas escalas. Por consiguiente, se vio por conveniente tomar los valores reversos de la escala de (CE), los ítems (CE1: En términos generales, las personas de la empresa persiguen sus propios intereses, CE2: En la empresa no hay lugar para la moral o la ética personal de los trabajadores, y CE3: Las personas de mi trabajo protegen sus propios intereses por encima de otras consideraciones de la empresa) como también tomar el valor reverso para la escala de (CM) del ítem (CM2: La situación de la historia claramente no implica cuestiones éticas).

En el caso de la escala de (LPT), específicamente el ítem (LPT2: Mi jefe va más allá de su propio interés) se vio por conveniente eliminar del análisis para mejorar resultados de confiabilidad de 0.943 a 0.949 (ver Apéndice E).

El ajuste realizado en ambas las escalas nos permitió mejorar los indicadores de confiabilidad y validez, como se aprecia en la Tabla _ y a pesar de las dificultades vistas en el análisis factorial de los constructos (CE) y (CM) se optó por usar las escalas completas como se detalla en la literatura, principalmente debido a la alta confiabilidad de la escala de (CE) de 0.78, en el caso de la escala de (CM) continuamos con su uso a pesar de la baja confiabilidad porque no había opciones de otras escalas, correspondiendo una limitación para el estudio como se explicará más adelante.(ver Apéndice H)

Finalmente, los resultados presentados en esta sección nos permiten concluir que el instrumento utilizado en la presente investigación es válido y confiable en el sentido que representa y mide.

Tabla 4.13: Análisis Factorial

	Factor					Uniqueness
	1	2	3	4	5	
LPT1	0.807					0.308
LPT3	0.709					0.306
LPT4	0.779					0.323
LPT5	0.794					0.432
LPT6	0.822					0.355
LPT7	0.747					0.307
LPT8	0.648					0.531
LPT9	0.826					0.237
LPT10	0.671					0.311
LPT11	0.728					0.257
LPT12	0.767					0.447
R-CE1					0.702	0.483
R-CE2					0.616	0.515
R-CE3					0.734	0.456
CE4				0.505		0.485
CE5	0.406	-0.331				0.600
CE6	0.402					0.695
CE7	0.449					0.623
CE8				0.519		0.665
CE9				0.669		0.507
CE10				0.685		0.513
CE11	0.509					0.450
CWB1		0.620				0.551
CWB2		0.638				0.483
CWB3		0.811				0.316
CWB4		0.627				0.526
CWB5		0.589				0.594
CWB6		0.470				0.413
CWB7		0.760				0.270
CWB8		0.627				0.474
CWB10		0.735				0.350
SA1			0.380			0.647
SA2			0.613			0.430
SA3		0.382	0.497			0.416
SA4			0.742			0.405
SA5	-0.330		0.315			0.630
SA6			0.557			0.454
SA7						0.624
SA8			0.537			0.470
SA9			0.695			0.292
SA10	-0.317	0.300	0.446			0.258
CM1						0.904
R-CM2					0.332	0.856

Tabla 4.13: Análisis Factorial

	Factor					Uniqueness
	1	2	3	4	5	
CM3						0.976

Nota. Tener en cuenta que las casillas en blanco corresponden a cargas factoriales menores de 0.3.

4.3. Descripción de los constructos

Análisis de la Matriz de Correlación de los constructos

Se consideró pertinente emplear el coeficiente r de Pearson, con el fin de evaluar la relación entre las variables de estudio. De acuerdo con lo descrito por Ferguson (2009), los resultados de la tabla 4-2, evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la Supervisión Abusiva y Comportamiento Laboral Contraproducente ($r = .709$; $p < .001$), lo cual va acorde con la teoría; a diferencia de la variable Liderazgo Pseudo Transformacional, con la que se correlaciona negativamente ($r = -.664$; $p < .001$). Por otro lado, el constructo Liderazgo Pseudo Transformacional y Comportamiento Laboral Contraproducente presentan una validez divergente ($r = -.570$; $p < .001$); mientras que, se obtuvo una validez convergente con Clima Ético ($r = .675$; $p < .001$).

Tabla 4.14: Matriz de correlaciones de constructos

		CWB	LPT	SA	CE	CM
CWB	Pearson's r	—				
	p-value	—				
LPT	Pearson's r	-0.570	—			
	p-value	< .001	—			
SA	Pearson's r	0.709	-0.664	—		
	p-value	< .001	< .001	—		
CE	Pearson's r	-0.511	0.675	-0.467	—	

		CWB	LPT	SA	CE	CM
	p-value	< .001	< .001	< .001	—	
CM	Pearson's r	-0.066	0.079	-0.062	0.166	—
	p-value	0.344	0.255	0.377	0.017	—

Análisis descriptivo de los constructos de investigación:

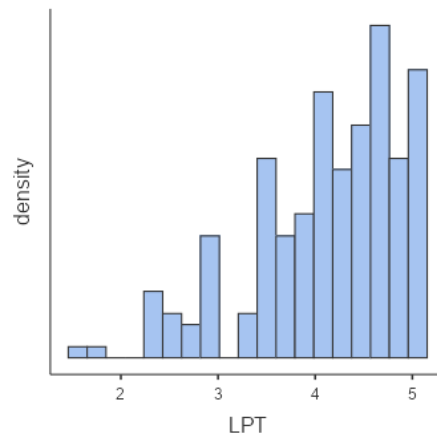
De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de estadísticos descriptivos, en la tabla 10, se observa que la media en (CM) es de 3.79 y de (CE) es de 4.01, es cercana. No obstante, (CM) presenta mayor dispersión (DE=0.899), mientras que (CE) de (DE=0.534) siendo el constructo con mayor estabilidad. A su vez, el promedio total del constructo de (LPT) es de 4.12 y se muestra distante del promedio de (SA) de 0.613, pues al igual que los resultados de (CWB) es de 0.973, son próximos a la unidad.

Tabla 4.15: Descripción de los constructos (CM) (SA) (CWB) (CE) (LPT):

	CM	SA	CWB	CE	LPT
Mean	3.79	0.613	0.973	4.01	4.12
Median	3.67	0.400	0.800	4.09	4.25
Standard deviation	0.899	0.695	0.777	0.534	0.757
Minimum	1.00	0.00	0.00	2.27	1.50
Maximum	5.00	3.20	3.30	5.00	5.00

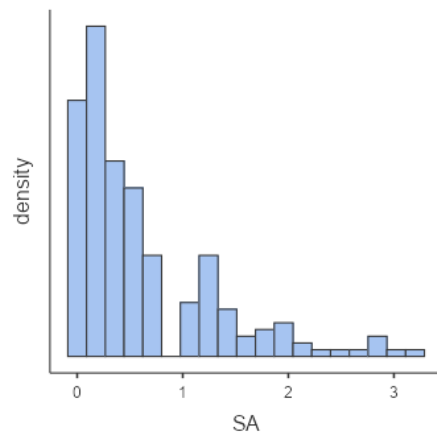
Histograma del Liderazgo Pseudo - Transformacional (LPT)

Se puede apreciar que el mayor conglomerado de las barras esta hacia la izquierda lo que demuestra altos valores en la opción orientada a “totalmente de acuerdo” de la escala del Liderazgo Pseudo – Transformacional.



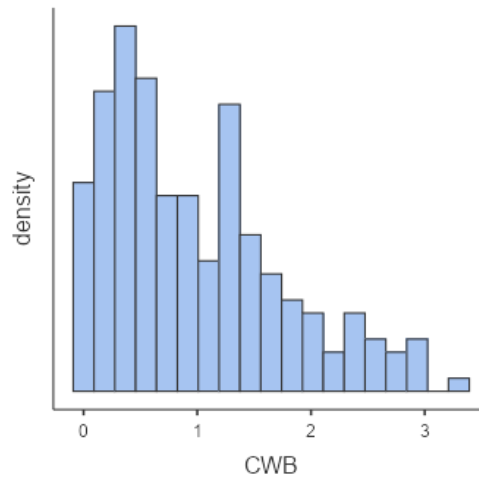
Histograma de la Supervisión Abusiva (SA)

Se puede apreciar que el mayor conglomerado de las barras tiene datos asimétricos hacia la derecha orientadas a la opción “nunca” de la escala de la Supervisión Abusiva.



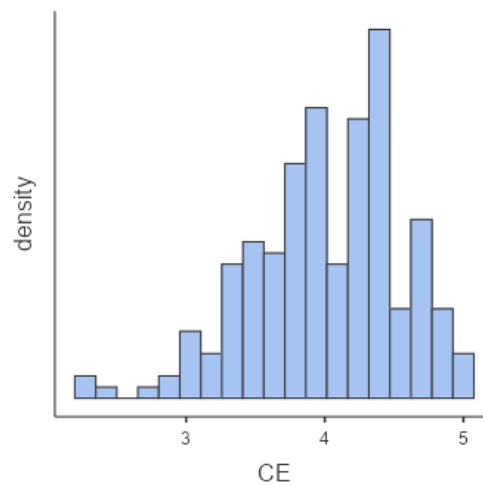
Histograma del Comportamiento Laboral Contraproducente (CWB)

El mayor conglomerado de las barras tiene datos asimétricos hacia la derecha orientadas a la opción “nunca” de la escala del Comportamiento Laboral Contraproducente.



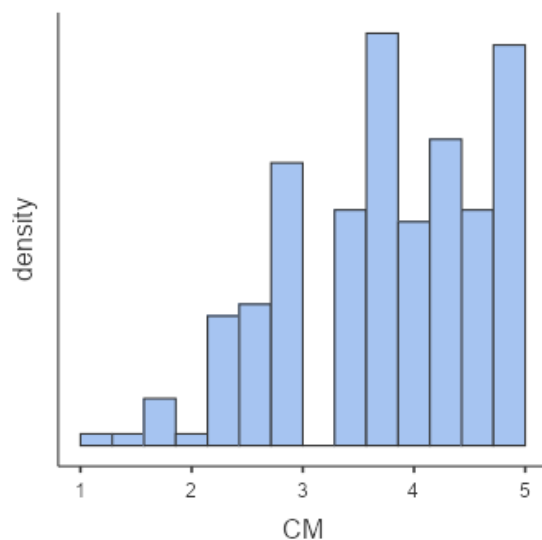
Histograma del Clima Ético (CE)

El mayor conglomerado de las barras tiene datos asimétricos hacia la izquierda orientadas a la opción “totalmente de acuerdo” de la escala del Clima Ético.



Histograma de la Conciencia Moral (CM)

El conglomerado de las barras tiene datos multimodales hacia la izquierda orientadas a la opción “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de la escala de la Conciencia Moral.



Análisis descriptivo de los constructos según el género

La Tabla 4.16 describe que la variable (LPT) obtuvo los promedios más altos tanto en la población femenina 4.06 como en la masculina 4.17. Asimismo, la dispersión es semejante en ambos grupos, aunque es menor en las mujeres (DE=0.541).

Tabla 4.16: Análisis descriptivo de los constructos según el genero

	GENERO	LPT	CE	SA	CM	CWB
Mean	Femenino	4.06	4.02	0.642	3.78	1.00
	Masculino	4.17	4.01	0.594	3.80	0.953
Standard deviation	Femenino	0.799	0.541	0.755	0.911	0.864
	Masculino	0.724	0.535	0.648	0.900	0.705

Análisis descriptivo de los constructos según la edad

En cuanto al análisis de variables en función de la edad, los grupos comprendidos entre 20 y 50 años presentaron un patrón semejante por cada variable. No obstante, las personas con 51 años a más obtuvieron un menor promedio de 0.3 y mayor proximidad a la media (DE= 0.274) en SA; a su vez, presentaron el promedio más alto en la variable (CM).

Tabla 4.17 : Análisis descriptivo de los constructos según la edad

	EDAD	LPT	CE	SA	CM	CWB
Mean	De 20 a 30	4.19	4.03	0.581	3.71	0.951
	De 31 a 40	4.07	3.98	0.650	3.87	1.01
	De 41 a 50	4.11	4.04	0.687	3.70	0.885
	De 51 a más	4.11	4.14	0.333	3.96	1.07
Standard deviation	De 20 a 30	0.696	0.531	0.659	0.881	0.803
	De 31 a 40	0.750	0.538	0.729	0.919	0.778
	De 41 a 50	0.865	0.577	0.797	0.888	0.786
	De 51 a más	1.11	0.479	0.274	1.01	0.618

Análisis descriptivo de los constructos según el tiempo de servicio:

En la Tabla 4.18, se observa que la variable CWB obtuvo resultados inferiores a cero en los grupos de menor de 0.495 y máximo de 0.769 tiempo de servicio, mientras que las personas con 7 a 9 años de servicio, presentaron un promedio superior de 1.54.

Tabla 4.18 : Análisis descriptivo de los constructos según el tiempo de servicio

	TSERVICIO	LPT	CE	SA	CM	CWB
Mean	De 10 a más años	4.18	4.15	0.531	3.77	0.769
	De 2 a 4 años	4.09	3.99	0.756	3.51	1.11
	De 5 a 7 años	4.19	4.00	0.578	4.02	1.17
	De 6 meses a 1 año	4.16	3.96	0.566	3.87	0.971
	De 7 a 9 años	3.50	3.93	1.08	3.25	1.54

	TSERVICIO	LPT	CE	SA	CM	CWB
	Menos de 6 meses	4.26	4.14	0.365	4.06	0.495
Standard deviation	De 10 a más años	0.842	0.416	0.706	1.07	0.739
	De 2 a 4 años	0.721	0.538	0.796	0.889	0.786
	De 5 a 7 años	0.654	0.601	0.564	0.779	0.730
	De 6 meses a 1 año	0.732	0.568	0.589	0.812	0.798
	De 7 a 9 años	1.05	0.491	1.14	1.07	0.913
	Menos de 6 meses	0.753	0.488	0.499	0.888	0.478

Análisis descriptivo de los constructos según la modalidad de trabajo

La variable (LPT) presenta los mayores promedios en las personas que laboran en modalidad Mixta 4.12 y Remota 4.44, mientras que la variable (SA) , presenta los niveles más bajos en estos mismos grupos entre 0.724 y 0.328. Mientras que quienes laboran de manera Presencial, presentan el mayor indicador de (CWB).

Tabla 4.19: Análisis descriptivo de los constructos según la modalidad de trabajo

	MODALIDAD	LPT	CE	SA	CM	CWB
Mean	Mixto o híbrido	4.12	4.04	0.724	3.89	1.06
	Presencial	3.99	3.91	0.657	3.73	1.11
	Remoto	4.44	4.20	0.328	3.70	0.549
Standard deviation	Mixto o híbrido	0.818	0.505	0.828	0.818	0.865
	Presencial	0.790	0.568	0.674	0.895	0.767
	Remoto	0.479	0.481	0.377	1.06	0.474

4.4. Comprobación de la hipótesis

Para la verificación de las hipótesis, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales con los composites de segundo orden liderazgo pseudo transformacional y supervisión abusiva como variables independientes y, el comportamiento contraproducente como

variable dependiente. Los scores estandarizados de los ítems (generados en el proceso de estimación del modelo de medición) fueron utilizados como input para asegurar la uniformidad de las escalas, de acuerdo con el proceso descrito en el Capítulo III.

Análisis de regresión

El modelo propuesto que se estimó se encuentra en la Figura 2.1 del capítulo II describe la siguiente fórmula estadística:

$$Y = a + b_1LPT + b_2SA + b_3CE + b_4CM + b_5(CE * LPT) + b_6(CM * LPT) + b_7(SA * CE) + b_8(SA * CM)$$

El modelo incluyo coeficientes de interacción entre las variables. Para calcular la relación estimada entre las variables dependientes (CWB) e independientes (SA) (LPT) y los moderadores (CE) (CM) se empleó el procedimiento descrito por (Little, Bovaird, & Widaman, 2006) . Previamente analizamos y calculamos los valores residuales de los constructos multiplicado las variables que interactúan en el modelo (LPT y CE), (LPTyCM), (CMy SA) y (SAyCE) para poder encontrar la variable con mayor significancia, los valores se encuentran en el Apéndice F.

Tabla 4.20: Modelo de regresión final de (CWB)

Model	R	R²
1	0.741	0.550

Model Coefficients - CWB				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.94578	0.3812	5.105	< .001
LPT	-0.03350	0.0787	-0.426	0.671
SA	0.65653	0.0713	9.205	< .001
CE	-0.31440	0.0950	-3.309	0.001
CM	0.00653	0.0418	0.156	0.876
LPTyCE	0.04495	0.1327	0.339	0.735
LPTyCM	-0.05310	0.0733	-0.724	0.470
CMySA	0.04584	0.0840	0.546	0.586

Model	R	R²		
SAyCE	0.01952	0.1512	0.129	0.897

En la tabla 4.20 se puede apreciar el análisis de regresión para la variable dependiente CWB, cuyo valor del coeficiente de determinación R² es de 0.55, como el valor oscila entre oscila entre 0 y 1, nos indica que existe un mayor ajuste del modelo de investigación al constructo de CWB de esta forma podremos predecir con mediana precisión que constructo modera mejor a la variable dependiente CWB.

Por otro lado, en el modelo de coeficientes se puede apreciar que el valor del intercepto es de 1.94578 y el valor de estimación más cerca es del constructo de SA es de 0.65653, lo cual demostraría una probable relación directa con esta variable; en cuanto al valor *t* de la variable (SA) es de 9.205 y su probabilidad asociada es (<.001) como único valor estadísticamente significativo en la tabla, quiere decir que puede existir una relación significativa entre el Comportamiento laboral contraproducente y la Supervisión abusiva. Con relación a las otras variables Liderazgo Pseudo-Transformacional, Clima Ético y Conciencia Moral no tienen valor significativo con el Comportamiento laboral contraproducente.

En la tabla 4.20 se puede apreciar el análisis de regresión para la variable dependiente CWB, cuyo valor del coeficiente de determinación R² es de 0.55, como el valor oscila entre oscila entre 0 y 1, nos indica que existe un mayor ajuste del modelo de investigación al constructo de CWB de esta forma podremos predecir con mediana precisión que constructo modera mejor a la variable dependiente CWB.

Por otro lado, en el modelo de coeficientes se puede apreciar que el valor del intercepto es de 1.94578 y el valor de estimación más cerca es del constructo de SA es de 0.65653, lo cual demostraría una probable relación directa con esta variable; en cuanto al valor *t* de la variable (SA) es de 9.205 y su probabilidad asociada es (<.001) como único valor estadísticamente significativo en la tabla, quiere decir que puede existir una relación significativa entre el Comportamiento laboral contraproducente y la Supervisión abusiva. Con relación a las otras variables Liderazgo Pseudo-Transformacional, Clima Ético y

Conciencia Moral no tienen valor significativo con el Comportamiento laboral contraproducente.

Tabla 4:21 Tabla resumen comprobación de hipótesis

Hipótesis de la investigación	Comprobación de la hipótesis
H1: Cuanto mayor es el nivel de supervisión abusiva percibida, mayor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente	Se valida
H2: Cuanto mayor es el nivel de liderazgo pseudo-transformacional percibido, mayor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente	No se valida
H3: Cuanto mayor es el nivel de clima ético percibido, menor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente	Se valida
H4: Cuanto mayor es el nivel de conciencia moral percibida, menor será el nivel de comportamiento laboral contraproducente	No se valida
H5: El clima ético percibido tiene un efecto moderador en la relación de la supervisión abusiva con el comportamiento laboral contraproducente	No se valida
H6: El clima ético percibido tiene un efecto moderador en la relación del liderazgo pseudo-transformacional con el comportamiento laboral contraproducente	No se valida
H7: La conciencia moral tiene un efecto moderador en la relación de la supervisión abusiva con el comportamiento laboral contraproducente	No se valida
H8: La conciencia moral tiene un efecto moderador en la relación del liderazgo pseudo-transformacional con el comportamiento laboral contraproducente.	No se valida

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos se valida la H1 y H3, puesto que mayor sea el nivel de supervisión abusiva percibida, mayor será el nivel del comportamiento laboral contraproducente, se comprueba lo planteado en la H1 según la tabla 4:20, esto en relación al resultado de la probabilidad asociada ($<.001$) como único valor estadísticamente significativo en el análisis; también se valida la H3 ya que el clima ético tiene un valor de significancia 0.001 según la tabla 4:20 por lo cual se demuestra que si tiene un efecto directo sobre el comportamiento laboral contraproducente, en conclusión el clima ético

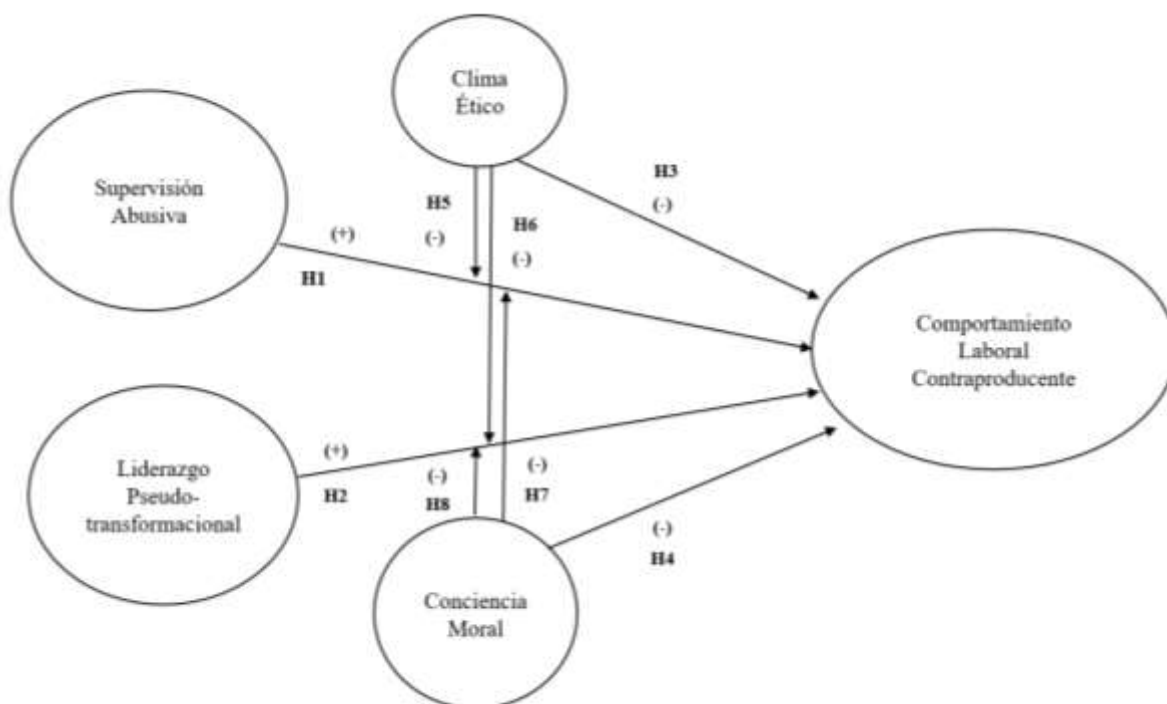
tiene una relación favorable porque va disminuir el nivel comportamiento laboral contraproducente.

Hipótesis validadas	Resultados modelo de regresión final de (CWB)
H1	SA - $p (<.001)$
H3	CE - $p (0.001)$

Por otro lado, no se logró comprobar las demás hipótesis porque el valor de los resultados no es significativo (p) según se detalla en el modelo de regresión final de CWB, los valores se vieron afectados por distintos motivos como la poca validez mostrada por las escalas de CM y CE, probablemente también la interacción entre las escalas seleccionadas no fue la más adecuada, a pesar de que se intentó obtener un mejor resultado a través de los recálculos usando las reversas para algunos ítems de las escala de LPT, CM y CE, además pudo influir el tipo de muestra seleccionada (profesionales que se encuentren laborando activamente) y el tipo de respuestas de los encuestados. No obstante, se brinda la posibilidad para futuras investigaciones.

Hipótesis no validadas	Resultados modelo de regresión final de (CWB)
H2	LTP - $p (0.671)$
H4	CM - $p (0.876)$
H5	SAyCE - $p (0.897)$
H6	LPTyCE - $p (0.735)$
H7	CMySA - $p (0.586)$
H8	LPTyCM - $p (0.470)$

Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el modelo teórico propuesto valida la H1 donde la supervisión abusiva tiene un efecto positivo en el comportamiento laboral contraproducente, en otras palabras, mientras mayor sea el nivel de supervisión abusiva percibida por el trabajador mayor será el comportamiento laboral contraproducente, en la teoría revisada la supervisión abusiva es una variable bastante influyente sobre el lado oscuro del liderazgo según (Mackey J. et al., 2021) y genera un impacto negativo en el desempeño laboral, el absentismo y la rotación del personal (Tepper, B. et al., 2006). Y valida la H3 donde el clima ético tiene un efecto sobre el comportamiento laboral contraproducente, de acuerdo con el autor Matic et al. (2017) el clima ético impacta en el comportamiento del líder, asimismo, aquellas empresas que mantienen un buen clima ético son menos propensas a abusos de parte de sus líderes (Bulutlar, F., & Öz, E. Ü., 2009).

CAPITULO V: CONCLUSIONES

En el presente y último capítulo se expondrán las reflexiones procedentes del estudio realizado. Se inician con las conclusiones y discusión de los resultados obtenidos, seguido de las implicancias para la gerencia en la materia de liderazgo y comportamiento contraproducente. Finalmente, se discuten las limitaciones del estudio y las posibilidades para futuras investigaciones.

Conclusiones y Discusión

El presente estudio tuvo como propósito explorar el impacto del liderazgo pseudo transformacional y cómo se asocia con el comportamiento contraproducente de los trabajadores en las organizaciones. Considerando que los líderes poco éticos alientan el comportamiento poco ético y corrupto para actuar a través de la estructura y procesos organizacionales (Javaid, M. at al., 2020). Dicho propósito buscó corroborar la relación existente entre ambas variables, puesto que existen un sin fin de investigaciones relacionadas al liderazgo destacando sus características positivas y por el contrario no existen muchas investigaciones acerca de cómo minimizar el impacto que ocasiona el lado oscuro del liderazgo.

El principal hallazgo del presente estudio fue conocer que la Supervisión Abusiva tiene un impacto significativo ($p < .001$) según la tabla 4.20 sobre el Comportamiento laboral contraproducente comprobando la H1, y el Clima Ético influye negativamente sobre el comportamiento laboral contraproducente con un valor estimado de -0.31440 según la tabla 4.20 validando la H3. Se esperaba que haya una relación significativa entre liderazgo pseudo transformacional y el Comportamiento laboral contraproducente, basándonos en investigaciones sobre comportamientos del líder que afectan negativamente a los seguidores (Baýar, U., 2020) o el impacto negativo de los líderes en el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones (Rose, K. et al., 2015); como también se esperaba encontrar el efecto moderador de la Conciencia Moral sobre el Comportamiento laboral contraproducente.

Los resultados de las hipótesis que no fueron validadas, cuyo coeficiente no salió significativo puede ser explicado también desde el punto de vista metodológico, como se

sabe cuándo los constructos son estimados con mucho error de medición (Podsakoff, P. M., 2011) los errores estándares de los coeficientes respectivos, son estimados a su vez con un error adicional. Esto genera que la potencia estadística del modelo se reduzca y por lo tanto aumente la probabilidad de error tipo 2, en nuestro caso un error tipo 2 significaría que consideramos que el resultado muestra un efecto no significativo cuando realmente no lo es. Esta incertidumbre no ha podido ser resuelta en la presente investigación a pesar de que las escalas seleccionadas fueron probadas en la literatura especializada. El gran error de medición mostrado en la muestra local podría significar que las escalas no funcionan apropiadamente en nuestra población, este tema puede ser estudiado más ampliamente en futuras investigaciones. En la presente investigación los constructos que tuvieron dificultades fueron conciencia moral, clima ético y posiblemente liderazgo pseudo-transformacional, en este último caso debemos recordar que dicha escala ha sido propuesta por los autores Syed, F. et al. (2021) adaptado de Bass & Avolio (2000) pero sin embargo ha sido una versión adaptada usando ítems invertidos de la escala original de la escala original (CE y CM) esto también requiere de una mayor investigación.

A pesar del esfuerzo de esta investigación en buscar las escalas más apropiadas que funcionen en el estudio, no se lograron obtener resultados satisfactorios, al parecer existía una interacción entre los constructos (CE y CM), esto puede significar falta de validez convergente y validez discriminante. Cuando el resultado de la medición de los instrumentos es pobre es probable que sea porque existan relaciones estadísticas falsas, originadas porque los encuestados suelen responder las preguntas de una forma aceptable para el encuestador, o para sentirse bien personalmente. Inclusive, existe la posibilidad de que las variables no compartan ninguna varianza y aun así se detecte una conexión significativa entre ellas (Podsakoff et al., 2003) por lo tanto el estudio da posibilidad a futuras investigaciones.

Diversos autores han explorado el liderazgo transformacional y las conductas o rasgos positivos del líder, sin embargo, se ha abierto un nuevo espacio a la discusión sobre las consecuencias negativas que podría generar un liderazgo oscuro en el desempeño de los trabajadores y lo costoso que podría ser para las organizaciones. (Rose, K. et al., 2015). Producto de esas investigaciones el liderazgo oscuro se ha manifestado a través de variadas definiciones, como la del liderazgo tirano que socava la motivación y el bienestar (Hauge

et al. 2007), el liderazgo tóxico, caracterizado por ser dañino (Wilson-Stark 2003) y de comportamientos destructivos (Lipman-Blumen 2005), el liderazgo laissez faire que se distingue por no cumplir con la expectativas de sus subordinados (Skogstad et al. 2007), entre otros, evidenciando una falta de definición unificada para el liderazgo oscuro (Rose, K. et al., 2015).

Por otro lado, se encontraron interesantes hallazgos como la triada oscura de la personalidad del líder, la cual correlacionaba tres rasgos como el maquiavelismo, la psicopatía subclínica y el narcisismo (Furtner, M. et al., 2017), añadiéndose posteriormente un cuarto rasgo como el sadismo cotidiano, convirtiéndola en la tétrada oscura de la personalidad del líder. (Kurtuluş, 2019). Todo ello apertura que las investigaciones se direccionaran al uso destructivo del poder del líder en perjuicio de sus subordinados (Baron, R., & Neuman, J., 1996) introduciendo la supervisión abusiva (Tepper, B., 2000) por el impacto negativo en el desempeño laboral, el absentismo y la rotación del personal (Tepper, B. et al., 2006).

Asimismo, la investigación sobre el enfoque de la supervisión abusiva fue ampliándose desde un enfoque unidimensional de Tepper (2000), pasando posteriormente por un enfoque bidimensional de Mitchell y Ambrose (2007) y llevándose un último estudio en Indonesia de (Wulani, Purwanto, & Handoko, 2014) donde se halló un enfoque tridimensional cuyas dimensiones fueron el abuso enojado – activo, humillación – abuso activo y abuso pasivo, aportando que el enfoque cultural de la distancia de poder y las características de la industria estudiada generarían este nuevo enfoque. Por otro lado, investigaciones sobre el liderazgo pseudo-transformacional refuerzan que la motivación inspiradora del líder puede ser empleada tanto positiva como negativamente (Barling, J. et al., 2011) combinando e invirtiendo dos componentes, 8 elementos de influencia idealizada y 4 elementos de motivación inspiradora de la escala de liderazgo transformacional (MLQ; Bass & Avolio, 2000).

Las investigaciones han hallado factores que pueden menguar los efectos de la supervisión abusiva y el pseudo-liderazgo transformacional. Según (Muhammad, Rabeeya, Mariam, & Muhammad, 2020) un alto nivel de conciencia moral permite diferenciar situaciones éticas y no éticas haciendo que los seguidores sean más propensos a resistir la presión de supervisores abusivos y así evitar crímenes de obediencia. Según

(Karakitapoglu-Aygun & Gumusluoglu, 2013) otro factor importante está relacionado con las influencias culturales en el liderazgo y el desafiar las formas existentes del cómo se hacen las cosas.

Los resultados de este estudio han comprobado el efecto perjudicial de la supervisión abusiva en el comportamiento contraproducente de los seguidores, por el contrario, los resultados también muestran evidencia de que el liderazgo pseudo-transformacional no tiene una correlación significativa con el comportamiento contraproducente rechazando una de las hipótesis planteadas en la presente investigación. Se especula que la inclusión de una población más grande incluyendo trabajadores de otros niveles jerárquicos podría mejorar la efectividad de este constructo. Además, se ha comprobado que el clima ético es un factor moderador entre la supervisión abusiva y comportamiento laboral contraproducente, puesto que las organizaciones que preservan el clima ético son menos propensas a abusos (Bulutlar, F., & Öz, E. Ü., 2009), no toleran a los líderes destructivos y sus empleados adoptan una postura más aversiva a estas conductas. Las implicaciones teóricas, este estudio contribuye a la literatura dado que se ha desarrollado en Perú, un país en vías de desarrollo y con numerosas estructuras organizacionales con un puntaje de 67/100 de distancia al poder, abriendo oportunidades a nuevas investigaciones para explicar qué otros factores podrían moderar el comportamiento contraproducente frente al lado oscuro del liderazgo.

En cuanto a las teorías utilizadas para explicar el presente estudio, se ha ratificado el valor explicativo de la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977, 1986), la cual en definitiva, la Teoría del Aprendizaje Social ayuda a explicar la razón por la que los seguidores aprenden y replican los comportamientos negativos (comportamientos laborales contraproducentes) del líder, así como porqué los trabajadores pueden llegar a dirigir estos comportamientos contra sus compañeros (Mackey J. et al., 2021).

Implicancias para la gerencia

La constatación de los resultados de la presente investigación, hacen una invitación a abordar el liderazgo con un enfoque responsable y estratégico, seleccionando a profesionales minuciosamente evaluados y con una alta conciencia moral a posiciones

jerárquicas claves en las organizaciones con el fin de evitar líderes abusivos que no busquen el bien común y perjudiquen el clima organizacional por medio de acciones en perjuicio de sus seguidores y la organización.

Todo ello a través de procesos de selección con un renovado manual enfocado en las conductas esperadas de un nuevo perfil profesional que incentive el nacimiento de nuevos líderes y genere la garantía de efectivos planes de sucesión. Adicionalmente, producto de esta investigación, se ha comprobado la relevancia del clima ético como moderador del comportamiento laboral contraproducente, por ello otra contribución de este estudio es fortalecer el clima ético a través de programas de concientización donde se difunda las normas y políticas fundamentales de la organización mediante el desarrollo de casos vivenciales con el propósito de fortalecer la prevención de comportamientos inmorales y la no tolerancia de conductas abusivas, generando una cultura de respaldo ante posibles denuncias hacia este tipo de conductas, además de una cultura ética de aversión a líderes abusivos.

Dentro de los aportes de este estudio podemos comentar que se desarrolló el Lima Metropolitana, donde encontramos diversas estructuras jerárquicas y una distancia al poder de 67/100, asimismo, esta investigación se ha enfocado en profesionales de distintos sectores dentro del ámbito público y privado, a su vez el presente estudio contribuyó en poder inferir que la teoría del aprendizaje social de Bandura es aquella que se adecua de manera más congruente con la variable independiente de la supervisión abusiva debido a que dicha teoría postula que el comportamiento humano se aprende observando a través del modelado.

Por último, esta investigación aportó en el conocimiento evidenciando que la supervisión abusiva tiene un mayor impacto en el comportamiento laboral contraproducente en comparación al liderazgo pseudo-transformacional debido a que, por sus propias características a través de conductas hostiles y destructivas, la supervisión abusiva se percibe más extrema y se hace más evidente, mientras que el liderazgo pseudo-transformacional a pesar de sus características egoístas e intereses ocultos toma herramientas del liderazgo transformacional para lograr sus objetivos, motivo por el cual las personas no le dan una connotación negativa, causando que no lo perciban como un

liderazgo oscuro o, por diversos paradigmas de la sociedad, lo asuman como un estilo propio del líder.

Discusión de las limitaciones del estudio

Como toda investigación, el presente estudio presenta limitaciones que se presentan a continuación. En primer lugar, Se reconocen las limitaciones de las escalas del instrumento de estudio, a pesar de que se intentó incrementar la confiabilidad de los constructos de CM y CE a través de los procesos estadísticos utilizados, no se pudo comprobar las hipótesis que se habían planteado, sin embargo, quedan pendiente para futuras investigaciones. Asimismo, delimitar el alcance del estudio de conveniencia solo a personal profesional, dentro de una localidad en el Perú, en este caso Lima Metropolitana, lo cual limita la generalización de los resultados. Sin embargo, este estudio recomienda extender otros segmentos como personal operativo o muestras más representativas a nivel nacional o fuera del país. Además, aplicar encuestas virtuales genera un sesgo muestral, debido a que la población objetivo es mucho más amplia que la muestra que accedió a responder la encuesta virtual; sin embargo, este tipo de encuestas permiten alcanzar sub-grupos de personas de forma más rápida, y permite a los encuestados completar el cuestionario en el tiempo y espacio más adecuado para ellos. También influye de forma limitante la extensión del cuestionario virtual, puesto que el encuestador tiende a bajar la tasa de respuesta conforme haya más preguntas.

Una limitación adicional, es que se realizó un estudio de corte transversal. Como se sabe este diseño limita la capacidad del investigador cuando se desea inferir relaciones causales. Sin embargo, se encuentra que en la literatura este es un diseño muy común cuando se enfrenta la necesidad de medir constructos o variables no observables directamente, como lo fue en este estudio (Hernández, R. et al., 2010).

Posibilidades para futuras investigaciones

Esta investigación se ha enfocado en la exploración de la supervisión abusiva y el liderazgo pseudo-transformacional encontrando importantes hallazgos que servirán como punto de partida para futuras investigaciones, sin embargo, consideramos que el lado

oscuro de liderazgo es un tema muy amplio, así como sus manifestaciones a través de distintos autores y diversas definiciones. Por ello, creemos que esta investigación debería seguir su curso ahondado en la examinación de otras formas oscuras de liderazgo que existen y deberían ser estudiadas, así como identificar cuáles son las predominantes en un país en vías de desarrollo como el Perú.

De igual forma, constituye una oportunidad para investigar qué escalas darían mayores luces y serían más adecuadas para evaluar la conciencia moral y el clima ético. Sin bien, esta investigación ha empleado dichas variables, las futuras investigaciones podrían examinar qué otras variables tendrían un impacto mayor en el comportamiento contraproducente de los trabajadores. Por otro lado, la población escogida para esta investigación fue de profesionales con estudios superiores del sector público y privado, lo que nos hace preguntarnos ¿se obtendrían estos mismos resultados si se aplicaría estas encuestas a operarios o a trabajadores sin grado académico? Probablemente los resultados podrían abrir un nuevo espacio para la investigación.

Finalmente, se podría contrastar con otras investigaciones si el efecto del liderazgo abusivo o pseudo – transformacional tiene distintos impactos dependiendo del género del líder. Por último, y como respuesta al nacimiento de futuros líderes, analizar si contrarrestar la presencia de líderes abusivos o pseudo – transformacionales generaría una escasez de líderes dentro del ámbito laboral. En ese sentido, planteamos estas interrogantes para las futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Abdullah, D. (2017). *Universidad Tecnológica de Malasia*. Obtenido de <https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/136>
- Amir, T., & Malik, A. (2016). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Tehzeeb-Amir/publication/299998866_Machiavellianism_and_Counterproductive_Behaviors_at_Workplace/links/5c7393dba6fdcc4715991076/Machiavellianism-and-Counterproductive-Behaviors-at-Workplace.pdf
- Ansari, M. et al. (2013). Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1066.6826&rep=rep1&type=pdf>
- Ashforth, B. (1994). doi:10.1177/001872679404700701
- Bai, Y. et al. (2017). Obtenido de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>
- Bandura. (2002). Obtenido de <https://doi.org/10.1111/1467-839X.00024>
- Barbabosa R. (2021). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/353391164_La_Teoria_del_Aprendizaje_Social_de_Albert_Bandura
- Barling, J. et al. (2008). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- Barling, J. et al. (2011). Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x>
- Baron, R., & Neuman, J. (1996). Obtenido de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-2337\(1996\)22:3<161::AID-AB1>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-2337(1996)22:3<161::AID-AB1>3.0.CO;2-Q)
- Bass. (1995). Liderazgo transformacional. *Revista de investigación de gestión*, 293-298.
- Baýar, U. (2020).
- BBC News Mundo. (2022). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-59863759>
- Bernd, M., & Schuler, H. (2004). Obtenido de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Blase, J., & Blase, J. (2002). Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0013161X02239643>
- Bowling, N. &. (2006). Obtenido de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brown, K. et al. (07 de Junio de 2002). *The Wall Street Journal*. Obtenido de <https://www.wsj.com/articles/SB1023409436545200>
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. (2006). Obtenido de <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Calderón-Mafud, J. & Moreno, M. (2018). *Pienso en Latinoamérica*.
- Carreras, J. (19 de Julio de 2021). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/liderazgo-de-nivel-5-que-es-y-como-desarrollarlo>
- Cronbach, J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Obtenido de http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf
- De la Fuente Islas, A. et al. (2011). (R. I. Organizacional, Ed.) Obtenido de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/EI%20liderazgo%20y%20lo%20humano.pdf>
- De Toledo, L. (2021). Reflexões acerca da serie The Boys: Aproximações entre o bem e mal interseções entre a ficção e a realidade. *Abusões*. Obtenido de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/abusoes/article/view/57930>
- Deci, E. (1972). *APA PsycArticles*. (A. P. Association, Ed.) doi:10.1037/h0032355
- Decker, P. (1986). Obtenido de <https://doi.org/10.1108/eb051615>
- Decoster, S. et al. (2021). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>
- Den Hartog, D. et al. (1999). *Science Direct*. (T. L. Quarterly, Ed.) doi:10.1016/S1048-9843(99)00018-1
- Duffy, M. et al. (2002). Obtenido de <https://doi.org/10.5465/3069350>
- Einarsen, S. et al. (2007). Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Emre, B. (2019). *The Dark Side of Leadership. An Institutional Perspective* (Vol. I). Estambul, Turquía: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-030-02038-5
- ESAN. (2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/modelos-emergentes-liderazgo-y-su-aplicacion-en-empresa>
- Espinosa J. et al. (02 de Noviembre de 2014). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982015000200011
- Fahad, M. et al. (Junio de 2020). *Research Gate*. doi:10.1002/joe.22011

- Feldman, S. (2007). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9177-3>
- Fernández, W. et al. (2015). Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/851
- Fischman D. (24 de Junio de 2020). *Effectus Fischman*. Obtenido de <https://effectusfischman.com/cultura-y-clima-empresarial/la-distancia-de-poder/>
- Furtner, M. et al. (2017). doi:10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Gil, F. et al. (2011). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406744>
- Grojean, M. et al. (2004). *Springer*. (J. o. Ethics, Ed.) Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/25123388>
- Guedes, J. et al. (2021). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>
- Harris, A., & Jones M. (11 de Setiembre de 2018). *Taylor & Francis Group*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Harris, A., & Jones M. (11 de Setiembre de 2018). *Taylor & Francis Group*. doi:10.1080/13632434.2018.1509276
- Harris, A., & Jones M. (11 de Setiembre de 2018). *Taylor & Francis Group*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Hauge, L. et al. (06 de Noviembre de 2007). *Taylor & Francis Online*. (H. & An International Journal of Work, Ed.) doi:10.1080/02678370701705810
- Hernández, R. et al. (2010). Metodología de la investigación. En R. e. Hernández, *Metodología de la investigación* (pág. 123). México: / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hofstede Insights. (2010). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country/peru/>
- House, R., & Howell, J. (1992). *Science Direct*. (T. L. Quarterly, Ed.) doi:10.1016/1048-9843(92)90028-E
- Itzkovich, Y. et al. (8 de Mayo de 2020).
- Javaid, M. at al. (02 de Junio de 2020). doi:10.1002/joe.22011
- Jordan, J. (18 de Marzo de 2008). *Springer Link*. doi:10.1007/s10551-008-9706-3
- Kaiser, R. et al. (2012). Obtenido de <http://www.awair.eu/wp-content/uploads/2017/03/Kaiser-LeBreton-J.-Hogan-20132.pdf>
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L. (2013). doi:10.1177/1742715012455131
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L. (13 de Febrero de 2013). *SAGE Journals*. doi:10.1177/1742715012455131
- Karcher, J. (1996). *Springer Link*. doi:10.1007/BF00412045
- Kazmi, S. (2017). Obtenido de <https://doi.org/10.4018/IJSDS.2017070103>
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Obtenido de <https://doi.org/10.1037/10893-009>
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Obtenido de <https://doi.org/10.1037/10893-009>
- Kelly, P., & Earley, C. (01 de Enero de 2009). *American Accounting Association*. doi:10.2308/api.2009.9.1.129
- Kim, J., & Loewenstein, J. (18 de Febrero de 2020). *Springer Link*. doi:10.1007/s10551-020-04457-w
- Krasikova, D. et al. (25 de Enero de 2013). *SAGE Journals*. doi:10.1177/0149206312471388
- Lian, H. et al. (2012). Obtenido de <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0977>
- Lin, C. et al. (2017). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2739-5>
- Lincoln, S., & Holmes, E. (2011). *Research Gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/266225088_Ethical_Decision_Making_A_Process_Influenced_by_Moral_Intensity
- Little, T., Bovaird, J., & Widaman, K. (2006). On the merits of orthogonalizing powered and product terms: Implications for modeling interactions among latent variables. *Structural equation modeling*, 13(4).
- Liu, D. et al. (07 de Mayo de 2012). doi:10.5465/amj.2010.0400
- López, J. (2013). (R. C. Sociales, Ed.) Obtenido de https://econpapers.repec.org/article/ervrccsrc/y_3a2013_3ai_3a2013_5f05_3a11.htm
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Obtenido de <https://doi.org/10.1080/03637750601024156>
- Mackey J. et al. (03 de Junio de 2021). *Science Direct*. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.037
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 293-334.
- Miller, M. (2017). Obtenido de <http://digital.library.wisc.edu/1793/83162>
- Morales, J. (1978). Obtenido de <https://doi.org/10.2307/40182727>
- Nader, M., & Castro, A. (2007). doi:10.30827/Digibug.34629
- Pacsi, A. et al. (2015). Obtenido de <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Paulhus, D. y Williams, K. (Diciembre de 2002). *Science Direct*. doi:10.1016/S0092-6566(02)00505-6

- PUCP. (2020). Obtenido de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/observatorio-de-casos-anticorrupcion-y-lavado-de-activos/casos-materia-corrupcion/club-de-la-construccion/>
- Radošinská, J., & Magalová, L. (Abril de 2022). *Media Literacy and Academic Research*. Obtenido de https://www.mlar.sk/wp-content/uploads/2022/05/2_Jana-Radosinska-Lucia-Magalova.pdf
- Reynolds, S. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 233-243. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16435953/>
- Richer, S. et al. (2006). Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Ronen, S., & Donia, M. (2020). Obtenido de <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2020a20>
- Rose, K. et al. (20 de Enero de 2015). *Sage Journals*. doi:10.1177/1534484314552437
- Schilling, J. (01 de Febrero de 2009). doi:10.1177/1742715008098312
- Sims, H. Jr., & Manz, C. (1982). Obtenido de https://doi.org/10.1300/J075v03n04_06
- Skogstad, A. et al. (2007). doi:10.1037/1076-8998.12.1.80
- Spector et al. (2005). Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Stoller, J. (2020). doi:10.1136/leader-2020-000244
- Syed, F. et al. (2021). doi:10.1016/j.emj.2020.07.005
- Temple, I. (28 de Marzo de 2021). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/todos-somos-lideres-por-ines-temple-opinion-liderazgo-noticia/?ref=ecr>
- Tepper, B. (2000). Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 178-190. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228079372_Consequences_of_Abusive_Supervision
- Tepper, B. et al. (13 de Febrero de 2006). *Wiley Online Library*. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x
- Velasco, M. et al. (2017). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12106>
- Victor, B., & Cullen, J. (1988). Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2392857>
- Weiss, H., & Beal, D. (2016). Obtenido de [http://dx.doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01101-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01101-6)
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Obtenido de https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
- Wilson-Starks, K. (2003). *Transleadership*. Obtenido de <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Wu, X., & Yang, H. (2020). *Airiti Library*. (I. J. Statistics, Ed.) doi:10.6148/IJITAS.202012_13(4).0004
- Zellars, K. et al. (2002). *APA PsycArticles*. (A. P. Association, Ed.) doi:10.1037/0021-9010.87.6.1068
- Zeno, R., & Burcas, S. (2014). Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.375>

APÉNDICES

Apéndice A:

Escala Originales

*Escala original de Liderazgo Pseudo-Transformacional del autor Syed, F. et al. (2021)
adaptado de Bass & Avolio (2000).*

	1	2	3	4	5
1. My leader instills pride in others for being associated with me.					
2. My leader goes beyond self-interest.					
3. My leader has my respect.					
4. My leader displays a sense of power and confidence.					
5. My leader talks of values.					
6. My leader models ethical standards.					
7. My leader considers the moral/ethical consequences of decisions.					
8. My leader emphasizes the collective mission.					
9. My leader expresses confidence.					
10. My leader talks enthusiastically.					
11. My leader talks optimistically.					
12. My leader arouses awareness about important issues.					

Escala original de Supervisión Abusiva de 09 Ítems del autor Tepper (2000)

	1	2	3	4	5
Ridicules me					
Tells me my thoughts or feeling are stupid					
Gives me the silent treatment					
Puts me down in front of others					
Invades my privacy					
Reminds me of my past mistakes and failures					
Doesn't give me credit for Jobs requiring a lot of effort					
Blames me to save himself/herself embarrassment					
Breaks promises he/she makes					
Expresses anger at me when he/she is mad for another reason					
Makes negative comments about me to others					
Is rude to me					
Does not allow me to interact with my coworkers					

Escala original de Clima Ético del autor Zhang, L., & Sun, H. (2021)

	1	2	3	4	5
Designers are, by and large, pursuing their own interests in EDFs					
There is no room for designer's own personal morals or ethics in EDFs					
Designers protect their own interest above other considerations in EDFs					
In EDFs, it is expected that designers will always do what is right for the customer and the public					
Designers in this firm have a strong sense of responsibility to the outside community					
Designers in this EDF are actively concerned about the customer's and the public's interest					
The effect of decisions on the customer and the public is a primary concern in EDFs					
In EDFs, the first consideration is whether a decision violates any law					
In EDFs, designers are expected to comply with the law and professional standards over and above other considerations					
In EDFs, designers are expected strictly to follow legal or professional standards					
In EDFs, the law or ethical code of their profession is the major consideration					

Escala original de Comportamiento Laboral Contraproducente de 10 Ítems del autor Miller, M. J. (2017)

	Never	Once or twice	Once or twice/month	Once or twice/week	Every day
Purposely wasted your employer's materials/supplies.					
Complained about insignificant things at work.					
Told people outside the job what a lousy place you work for					
Came to work late without permission.					
Stayed home from work and said you were sick when you weren't.					
Insulted someone about their job performance					
Made fun of someone's personal life					
Ignored someone at work.					
Started an argument with someone at work.					
Insulted or made fun of someone at work.					

Escala original de Conciencia Moral del autor Mai, Y. et al. (2019)

Vignette: You are the general manager of a company. One of your most important customers, a medical clinic, called yesterday. It had ordered a product 10 days ago. Products are normally delivered within 7-10 days, but it had not arrived. Quickly, you traced the order to the shipping office. The shipping clerk said, "I shipped it two days ago!" As you left the shipping office, you glanced at her desk and saw her shipping receipts. You could clearly see that the order had been shipped this morning. You called the clinic back to let it know the product was on its way. When you talked to the clinic, you learned that the delay of the product had not affected its patients in any way.

	1	2	3	4	5
This situation comprises very important ethical aspects.					
This matter clearly involves no ethical issues.					
If the company has an ethics resource committee, I would definitely report this situation					

Apéndice B:

Versión final de las escalas

Escala traducida de Liderazgo Pseudo-Transformacional de 12 Ítems del autor Syed, F. et al. (2021)

Instrucciones: Teniendo en cuenta a su jefe en la empresa donde actualmente trabaja, responda la presente encuesta calificando del 1 al 5 según la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso,
4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Mi jefe infunde respeto y orgullo en los demás a partir del trabajo en conjunto conmigo.					
Mi jefe va más allá de su propio interés.					
Tengo la certeza de que mi jefe me respeta					
Mi jefe se muestra seguro y confiable					
He notado que mi jefe habla acerca de los valores.					
Pienso que mi jefe es un modelo de estándares éticos.					
Mi jefe considera las consecuencias morales/éticas de las decisiones.					
Mi jefe enfatiza la misión colectiva del trabajo.					
Pienso que mi jefe expresa confianza.					
Mi jefe se comunica con entusiasmo.					
La comunicación de mi jefe es optimista.					
Mi jefe fomenta la toma de conciencia sobre temas importantes.					

Escala traducida de Supervisión Abusiva de 09 Ítems del autor Tepper (2000)

Instrucciones: Teniendo en cuenta la empresa donde actualmente trabaja, responda esta encuesta eligiendo del 1 al 5 de acuerdo con la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso,
4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Mi jefe no me dirige la palabra					
Mi jefe me humilla frente a los demás					
Mi jefe invade mi privacidad					
Mi jefe me recuerda mis errores y fracasos pasados					
Mi jefe no me da crédito por trabajos que requieren mucho esfuerzo					
Mi jefe me culpa para salvarse así mismo					
Mi jefe no cumple las promesas que hace					
Mi jefe se enoja conmigo cuando está enojado por alguna otra razón					
Mi jefe hace comentarios negativos sobre mí a los demás					
Mi jefe me miente					
Mi jefe no me dirige la palabra					

Escala traducida de Clima Ético de 11 Ítems del autor Zhang, L., & Sun, H. (2021)

Instrucciones: Teniendo en cuenta la empresa donde actualmente trabaja, responda esta encuesta eligiendo del 1 al 5 de acuerdo con la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso,
4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
En términos generales, las personas de la empresa donde trabajo persiguen sus propios intereses.					
En la empresa donde trabajo no hay lugar para la moral o la ética personal de los trabajadores.					
Las personas de la empresa donde trabajo protegen sus propios intereses por encima de otras consideraciones de la empresa.					
En la empresa donde trabajo se espera que los trabajadores siempre hagan lo correcto para el cliente y el público.					
Las personas de mi trabajo tienen un alto sentido de responsabilidad hacia la comunidad.					
Las personas de la empresa donde trabajo ponen atención en el interés del cliente y del público.					
En la empresa donde trabajo, el efecto de las decisiones sobre el cliente y el público es la principal preocupación.					
Para la toma de decisiones en la empresa donde trabajo se considera primero es si una decisión viola alguna ley.					
En la empresa donde trabajo se espera que los trabajadores cumplan con la ley y las normas profesionales por encima de otras consideraciones.					
Se espera que los trabajadores sigan estrictamente las normas legales o profesionales en la empresa donde trabajo.					
En la empresa donde trabajo la ley o el código ético profesional es la consideración principal.					

Escala traducida de Comportamiento Laboral Contraproducente de 10 Ítems del autor Miller, M. J. (2017)

Instrucciones: Teniendo en cuenta la empresa para la que actualmente trabaja, responda las preguntas si ha visto:

	Nunca	Una o dos veces	Una o dos veces al mes	Una o dos veces por semana	Todos los días
¿A algún trabajador desperdiciando intencionalmente los materiales de la empresa?					
¿Qué alguna persona se haya quejado de cosas insignificantes del trabajo?					
¿A algún trabajador decir a personas externas al trabajo que la empresa es un pésimo lugar?					
¿Qué alguna persona del trabajo haya llegado tarde sin permiso?					
¿Que algún trabajador se haya quedado en casa diciendo que estaba enfermo cuando en realidad no lo estaba?					
¿A alguna persona insultando a otro trabajador por su desempeño laboral?					
¿Que algún trabajador se burlaba de la vida personal de otro?					
¿A alguna persona ignorando a otro trabajador?					
¿Que algún trabajador haya iniciado una discusión con otra persona?					
¿A alguna persona insultando o burlándose de otro trabajador?					
¿A algún trabajador desperdiciando intencionalmente los materiales de la empresa?					

Escala traducida de Conciencia Moral de 03 Ítems del autor Mai, Y. et al. (2019)

Instrucciones:

Teniendo en cuenta el siguiente argumento: Usted es el responsable de la oficina de Atención al cliente es el director de una empresa. Uno de sus clientes más importantes, una clínica médica, llamó ayer a la empresa. Este cliente había pedido un producto hace 10 días. Los productos normalmente se entregan en un plazo de 7 a 10 días, pero aún no había llegado. Rápidamente, rastreo el pedido hasta el departamento de envíos. El trabajador de la Oficina de Envíos le dijo: “¡Lo envié hace 2 días!”- Al salir de la Oficina de Envíos, miro en su escritorio y vio los recibos de envío. Se podía ver claramente en los recibos de envío que el pedido había sido enviado en la mañana de ese mismo día. Usted llamo a la clínica para informarles que el producto e staba en camino. Y cuando hablo con la clínica, se enteró de que el retraso del producto no había afectado a sus pacientes de ninguna manera;

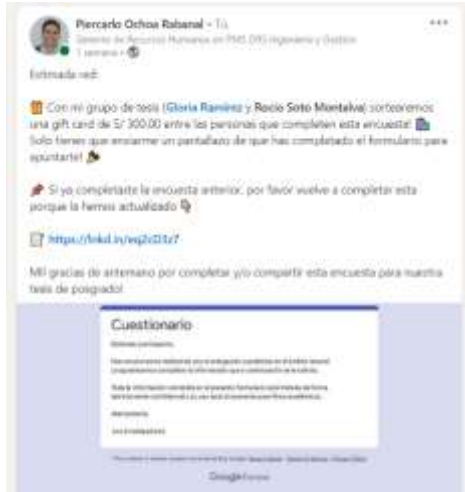
responda las siguientes preguntas:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso,
4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La situación de la historia tiene aspectos éticos muy importantes.					
La situación de la historia claramente no implica cuestiones éticas.					
Si en la empresa de la historia hubiera un departamento o comité de ética, definitivamente denunciaría esta situación.					

Apéndice C:

Difusión de Encuestas por red social LinkedIn



Apéndice D:

Descripción de variables – Leyenda de ítems

	Ítems	Siglas	Siglas
N°	Liderazgo Pseudo transformacional	LPT	
1	Mi jefe infunde respeto y orgullo en los demás a partir del trabajo en conjunto conmigo.	LPT1	
2	Mi jefe va más allá de su propio interés.	LPT2	
3	Tengo la certeza de que mi jefe me respeta	LPT3	
4	Mi jefe se muestra seguro y confiable	LPT4	
5	He notado que mi jefe habla acerca de los valores.	LPT5	
6	Pienso que mi jefe es un modelo de estándares éticos.	LPT6	
7	Mi jefe considera las consecuencias morales/éticas de las decisiones.	LPT7	
8	Mi jefe enfatiza la misión colectiva del trabajo.	LPT8	
9	Pienso que mi jefe expresa confianza.	LPT9	
10	Mi jefe se comunica con entusiasmo.	LPT10	
11	La comunicación de mi jefe es optimista.	LPT11	
12	Mi jefe fomenta la toma de conciencia sobre temas importantes.	LPT12	
	Clima ético	CE	
1	En términos generales, las personas de la empresa persiguen sus propios intereses.	CE1	R-CE1
2	En la empresa no hay lugar para la moral o la ética personal de los trabajadores.	CE2	R-CE2
3	Las personas de mi trabajo protegen sus propios intereses por encima de otras consideraciones de la empresa.	CE3	R-CE3
4	En la empresa donde trabajo se espera que los trabajadores siempre hagan lo correcto para el cliente y el público.	CE4	
5	Las personas de la compañía tienen un alto sentido de responsabilidad hacia la comunidad.	CE5	
6	Las personas de la empresa donde trabajo ponen atención en el interés del cliente y del público.	CE6	
7	En mi trabajo el efecto de las decisiones sobre el cliente y el público es la principal preocupación.	CE7	
8	Para la toma de decisiones en la empresa donde trabajo se considera primero si una decisión viola alguna ley.	CE8	
9	En la empresa donde trabajo se espera que los trabajadores cumplan con la ley y las normas profesionales por encima de otras consideraciones.	CE9	
10	Se espera que los trabajadores de la empresa sigan estrictamente las normas legales o profesionales en la empresa donde trabajo.	CE10	
11	En mi trabajo la ley o el código ético profesional es la consideración principal.	CE11	
	Comportamiento laboral contraproducente	CWB	
1	A algún trabajador desperdiciando intencionalmente los materiales de la empresa.	CWB1	
2	Que alguna persona se haya quejado de cosas insignificantes del trabajo.	CWB2	
3	A algún trabajador decir a personas externas al trabajo que la empresa es un pésimo lugar.	CWB3	

4	Que alguna persona del trabajo haya llegado tarde sin permiso.	CWB4	
5	Que algún trabajador se haya quedado en casa diciendo que estaba enfermo cuando en realidad no lo estaba.	CWB5	
6	A alguna persona insultando a otro trabajador por su desempeño laboral.	CWB6	
7	Que algún trabajador se burlaba de la vida personal de otro.	CWB7	
8	A alguna persona ignorando a otro trabajador.	CWB8	
9	Que algún trabajador haya iniciado una discusión con otra persona.	CWB9	
10	A alguna persona insultando o burlándose de otro trabajador.	CWB10	
	Supervisión Abusiva	SA	
1	Mi jefe no me dirige la palabra	SA1	
2	Mi jefe me humilla frente a los demás	SA2	
3	Mi jefe invade mi privacidad	SA3	
4	Mi jefe me recuerda mis errores y fracasos pasados	SA4	
5	Mi jefe no me da crédito por trabajos que requieren mucho esfuerzo	SA5	
6	Mi jefe me culpa para salvarse así mismo	SA6	
7	Mi jefe no cumple las promesas que hace	SA7	
8	Mi jefe se enoja conmigo cuando está enojado por alguna otra razón	SA8	
9	Mi jefe hace comentarios negativos sobre mí a los demás	SA9	
10	Mi jefe me miente	SA10	
	Conciencia Moral	CM	
1	La situación de la historia tiene aspectos éticos muy importantes.	CM1	
2	La situación de la historia claramente no implica cuestiones éticas.	CM2	R- CM2
3	Si en la empresa de la historia hubiera un departamento o comité de ética, definitivamente denunciaría esta situación.	CM3	

Apéndice E:

Análisis de confiabilidad

Análisis de confiabilidad para la escala de Liderazgo Pseudo - Transformacional (LPT)

Cronbach's α		Cronbach's α	
scale	0.943	scale	0.949

Cronbach's α		Cronbach's α	
LPT1	0.936	LPT1	0.943
LPT2	0.949	LPT3	0.944
LPT3	0.937	LPT4	0.944
LPT4	0.937	LPT5	0.948
LPT5	0.940	LPT6	0.944
LPT6	0.936	LPT7	0.943
LPT7	0.936	LPT8	0.948
LPT8	0.940	LPT9	0.942
LPT9	0.935	LPT10	0.943
LPT10	0.936	LPT11	0.942
LPT11	0.935	LPT12	0.946
LPT12	0.939		

Apéndice F:

Análisis de regresión con Valores residuales de los moderadores

Liderazgo pseudo transformacional y Clima Ético (LPTyCE)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.996	0.992

Model Coefficients - LPT_CE

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-15.05	0.2170	-69.4	<.001
LPT	3.78	0.0511	73.9	<.001
CE	4.06	0.0724	56.1	<.001

Liderazgo pseudo transformacional y Conciencia Moral (LPTyCM)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.991	0.982

Model Coefficients - LTP_CM

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-15.63	0.3061	-51.1	<.001
CM	4.09	0.0509	80.4	<.001
LPT	3.83	0.0604	63.4	<.001

Supervisión abusiva y Clima ético (SAyCE)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.989	0.979

Model Coefficients - SA_CE

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-2.456	0.2270	-10.8	< .001
SA	3.711	0.0407	91.1	< .001
CE	0.615	0.0530	11.6	< .001

Supervisión abusiva y Conciencia moral (SAyCM)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.977	0.954

Model Coefficients - SA_CM

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-2.244	0.1791	-12.5	< .001
SA	3.717	0.0576	64.5	< .001
CM	0.594	0.0446	13.3	< .001

Apéndice G:

Cuestionario con items originales y depurados

Items		Escala Original	Escala Depurada
Liderazgo Pseudo transformacional (LPT)			
Mi jefe infunde respeto y orgullo en los demás a partir del trabajo en conjunto conmigo.	LPT1	✓	
Mi jefe va más allá de su propio interés.	LPT2	✓	✓
Tengo la certeza de que mi jefe me respeta	LPT3	✓	
Mi jefe se muestra seguro y confiable	LPT4	✓	
He notado que mi jefe habla acerca de los valores.	LPT5	✓	
Pienso que mi jefe es un modelo de estándares éticos.	LPT6	✓	
Mi jefe considera las consecuencias morales/éticas de las decisiones.	LPT7	✓	
Mi jefe enfatiza la misión colectiva del trabajo.	LPT8	✓	
Pienso que mi jefe expresa confianza.	LPT9	✓	
Mi jefe se comunica con entusiasmo.	LPT10	✓	
La comunicación de mi jefe es optimista.	LPT11	✓	
Mi jefe fomenta la toma de conciencia sobre temas importantes.	LPT12	✓	
Clima ético (CE)			
En términos generales, las personas de la empresa persiguen sus propios intereses.	CE1	✓	
En la empresa no hay lugar para la moral o la ética personal de los trabajadores.	CE2	✓	
Las personas de mi trabajo protegen sus propios intereses por encima de otras consideraciones de la empresa.	CE3	✓	
En la empresa donde trabajo se espera que los trabajadores siempre hagan lo correcto para el cliente y el público.	CE4	✓	
Las personas de la compañía tienen un alto sentido de responsabilidad hacia la comunidad.	CE5	✓	
Las personas de la empresa donde trabajo ponen atención en el interés del cliente y del público.	CE6	✓	
En mi trabajo el efecto de las decisiones sobre el cliente y el público es la principal preocupación.	CE7	✓	
Para la toma de decisiones en la empresa donde trabajo se considera primero si una decisión viola alguna ley.	CE8	✓	
En la empresa donde trabajo se espera que los trabajadores cumplan con la ley y las normas profesionales por encima de otras consideraciones.	CE9	✓	
Se espera que los trabajadores de la empresa sigan estrictamente las normas legales o profesionales en la empresa donde trabajo.	CE10	✓	
En mi trabajo la ley o el código ético profesional es la consideración principal.	CE11	✓	
Comportamiento contraproducente (CWB)			
A algún trabajador desperdiciando intencionalmente los materiales de la empresa.	CWB1	✓	
Que alguna persona se haya quejado de cosas insignificantes del trabajo.	CWB2	✓	
A algún trabajador decir a personas externas al trabajo que la empresa es un pésimo lugar.	CWB3	✓	
Que alguna persona del trabajo haya llegado tarde sin permiso.	CWB4	✓	

Que algún trabajador se haya quedado en casa diciendo que estaba enfermo cuando en realidad no lo estaba.	CWB5	✓	
A alguna persona insultando a otro trabajador por su desempeño laboral.	CWB6	✓	
Que algún trabajador se burlaba de la vida personal de otro.	CWB7	✓	
A alguna persona ignorando a otro trabajador.	CWB8	✓	
Que algún trabajador haya iniciado una discusión con otra persona.	CWB9	✓	
A alguna persona insultando o burlándose de otro trabajador.	CWB10	✓	
Supervisión Abusiva (SA)			
Mi jefe no me dirige la palabra	SA1	✓	
Mi jefe me humilla frente a los demás	SA2	✓	
Mi jefe invade mi privacidad	SA3	✓	
Mi jefe me recuerda mis errores y fracasos pasados	SA4	✓	
Mi jefe no me da crédito por trabajos que requieren mucho esfuerzo	SA5	✓	
Mi jefe me culpa para salvarse así mismo	SA6	✓	
Mi jefe no cumple las promesas que hace	SA7	✓	
Mi jefe se enoja conmigo cuando está enojado por alguna otra razón	SA8	✓	
Mi jefe hace comentarios negativos sobre mí a los demás	SA9	✓	
Mi jefe me miente	SA10	✓	
Conciencia Moral (CM)			
La situación de la historia tiene aspectos éticos muy importantes.	CM1	✓	
La situación de la historia claramente no implica cuestiones éticas.	CM2	✓	
Si en la empresa de la historia hubiera un departamento o comité de ética, definitivamente denunciaría esta situación.	CM3	✓	