

¿El liderazgo ético genera trabajadores felices? Un estudio explicativo en trabajadores sanitarios peruanos

Miluska Villar-Guevara* 

Docente investigador, Escuela Profesional de Administración, Universidad Peruana Unión, Juliaca, Perú.
miluskavillar@upeu.edu.pe

Kely Isabel Torres Arellano 

Docente investigador, Escuela Profesional de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
kelytorres@upeu.edu.pe

Aleli Solamita Venturo Lopez 

Docente investigador, Escuela Profesional de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
aleliventuro@upeu.edu.pe

Israel Fernández-Mallma 

Docente investigador, Escuela Profesional de Educación, Universidad Peruana Unión, Juliaca, Perú.
pastorisrael@upeu.edu.pe

Resumen

El liderazgo siempre ha ocupado un lugar importante en los entornos laborales; este ha contribuido en la construcción de un mundo empresarial más competitivo y eficaz, y se ha incorporado en diversos sectores, en los que las entidades sanitarias ocupan un espacio desafiante. El objetivo de este trabajo fue analizar si el liderazgo ético impacta sobre los componentes de la felicidad laboral. Se realizó un estudio transversal explicativo con 462 trabajadores sanitarios de edades entre 21 y 64 años. Los datos se recopilaron utilizando un formulario en línea de autoinforme sobre liderazgo ético y felicidad laboral; con base en ellos, se obtuvo un modelo de medida con indicadores adecuados. El modelo teórico se evaluó mediante regresión de mínimos cuadrados parciales. Los hallazgos demostraron el impacto positivo significativo del liderazgo ético sobre los factores relacionados con el puesto de trabajo y los factores relacionados con el trabajador. Se concluye que para lograr altos estándares de felicidad laboral, es necesario que los líderes, supervisores y jefes de departamento proporcionen una cultura, visión y misión con fuertes valores éticos, que se extiendan más allá del interés propio y el beneficio personal.

Palabras clave: liderazgo ético; felicidad laboral; trabajadores sanitarios; sector salud; Perú.

Does Ethical Leadership Make Workers Happy? An Explanatory Study of Peruvian Healthcare Workers

Abstract

Leadership has always held an important role in the workplace, contributing to the construction of a more competitive and efficient business world. This role has been incorporated into various sectors, where healthcare entities occupy a challenging space. The objective of this study was to analyze whether ethical leadership impacts the components of workplace happiness. An explanatory cross-sectional study was conducted with 462 healthcare workers aged between 21 and 64 years old. Data were collected using an online self-report form on ethical leadership and workplace happiness, resulting in a measurement model with appropriate indicators. The theoretical model was evaluated using the partial least square model. The findings demonstrated a significant positive impact of ethical leadership on job-related factors and employee-related factors. It is concluded that achieving high levels of workplace happiness requires leaders, supervisors, and department heads to provide a culture, vision, and mission with strong ethical values, extending beyond self-interest and personal gain.

Keywords: ethical leadership; work happiness; health care workers; health sector; Peru.

A liderança ética gera trabalhadores felizes? Um estudo explicativo com trabalhadores da saúde peruanos

Resumo

A liderança sempre ocupou um lugar importante nos ambientes de trabalho; ela tem contribuído para a construção de um mundo empresarial mais competitivo e eficaz, e foi incorporada em diversos setores, nos quais as entidades de saúde representam um espaço desafiador. O objetivo deste estudo foi analisar se a liderança ética impacta os componentes da felicidade no trabalho. Realizou-se um estudo transversal explicativo com 462 trabalhadores da saúde, com idades entre 21 e 64 anos. Os dados foram coletados por meio de um formulário on-line de autorrelato sobre liderança ética e felicidade no trabalho; com base neles, obteve-se um modelo de mensuração com indicadores adequados. O modelo teórico foi avaliado por meio de regressão de mínimos quadrados parciais. Os resultados demonstraram o impacto positivo significativo da liderança ética sobre os fatores relacionados ao posto de trabalho e os fatores relacionados ao trabalhador. Conclui-se que, para alcançar altos padrões de felicidade no trabalho, é necessário que líderes, supervisores e chefes de departamento promovam uma cultura, visão e missão com fortes valores éticos, que ultrapassem o interesse próprio e o benefício pessoal.

Palavras-chave: liderança ética; felicidade no trabalho; trabalhadores da saúde; setor saúde; Peru.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M12; I19.

Cómo citar: Villar-Guevara, M.; Torres, K. I.; Venturo, A. S. y Fernández-Mallma, I. (2025). ¿El liderazgo ético genera trabajadores felices? Un estudio explicativo en trabajadores sanitarios peruanos. *Estudios Gerenciales*, 41(175), 210-220. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.7263>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.7263>

Recibido: 03-02-2025

Aceptado: 27-08-2025

Publicado: 21-10-2025

1. Introducción

En el entorno laboral actual, el liderazgo ético y la felicidad laboral emergen como pilares fundamentales para el éxito organizacional. Según el informe de Benmarck (2024), solo el 10 % de los empleados a nivel mundial considera que trabaja en una cultura organizacional sólida en términos éticos, mientras que el 65 % ha presenciado comportamientos indebidos en su lugar de trabajo en el último año. Estos datos subrayan la urgencia de fortalecer los estándares éticos para reducir hasta en un 400 % los incidentes de mala conducta en las organizaciones con culturas éticas robustas. De igual manera, un estudio ha demostrado que las empresas con una sólida cultura ética superan en un 40 % a sus pares en áreas clave como satisfacción del cliente, innovación y lealtad de los empleados (Falasco et al., 2023).

De acuerdo con el contexto actual, el liderazgo ético (Wang y Hannah, 2024; Yu et al., 2024) y la felicidad laboral (Laowanich et al., 2021) se han consolidado como factores clave en el éxito organizacional, en especial en instituciones de salud (Larios-Gómez et al., 2022). A nivel global, se ha revelado que las organizaciones con una cultura ética más sólida experimentan una menor presión para comprometer los estándares y una reducción en los casos de mala conducta observada. Esto se correlaciona directamente con una mayor retención de empleados y una mejora en la satisfacción laboral (Correa et al., 2023; Correa-Meneses et al., 2018).

El liderazgo ético es un componente esencial para el funcionamiento eficiente y humano de las instituciones de salud (Kuenzi et al., 2020; Leal y Arias, 2021; Wang y Hannah, 2024), sobre todo en Perú, donde el sistema sanitario enfrenta desafíos significativos, como la falta de recursos, el estrés laboral y una alta rotación de personal. En ese sentido, garantizar el bienestar de los trabajadores es crucial. Además, el liderazgo ético fomenta comportamientos positivos en los empleados mediante la comunicación bidireccional, la equidad y la toma de decisiones justas (Asif et al., 2019; Freire y Pinto, 2022; Khattak et al., 2022; Li et al., 2023; Wright et al., 2016). Esto mejora la confianza organizacional y la percepción de bienestar en el trabajo (Ramírez et al., 2023). Por su parte, la felicidad laboral se conoce como la satisfacción y el compromiso de los empleados con sus roles, y está estrechamente vinculada al tipo de liderazgo que experimentan (Muriel et al., 2022). Históricamente, la felicidad ha estado ligada a la satisfacción laboral, que ahora se aborda desde una perspectiva integral que incluye bienestar psicológico, relaciones interpersonales positivas y sentido de propósito.

Un aspecto importante es que las nuevas generaciones, que comienzan a integrar la fuerza laboral, reportan un bajo nivel de acción frente a la mala conducta en el lugar de trabajo, esto debido a la desconfianza en la corrección de los problemas reportados y el temor a represalias. Este fenómeno destaca la importancia de establecer un liderazgo ético sólido que no solo fomente la integridad, sino también el bienestar de los empleados (Rodríguez et al., 2023). En el contexto peruano, las instituciones de salud continúan

enfrentando desafíos. Según datos del Instituto Nacional de Salud (IETSI EsSalud, 2022), el personal sanitario reporta altos niveles de estrés y agotamiento, lo que repercute en su desempeño y bienestar; ante este escenario, el liderazgo ético se posiciona como una herramienta clave para transformar las culturas organizacionales, mejorar la satisfacción de los trabajadores y, en última instancia, optimizar la calidad de atención al paciente (Gonzales, 2024).

Es así como, con la creciente importancia de liderar con ética y el impacto directo que esto tiene en la felicidad laboral, los líderes que promueven una cultura ética no solo ayudan a reducir los riesgos de mala conducta y fomentar la transparencia, sino que también generan un entorno laboral en el que los empleados se sienten valorados y motivados para permanecer a largo plazo (Muriel et al., 2022). El ambiente laboral está en constante cambio, con nuevos enfoques sobre cómo la ética y el bienestar de los empleados se traducen en una mayor eficiencia y reducción del estrés laboral; por ejemplo, la pandemia de la COVID-19 mostró cómo los ambientes de trabajo con una fuerte ética organizacional pudieron manejar los retos, mientras que los entornos tóxicos o mal gestionados enfrentaron mayores desafíos en la retención de talento (Rodríguez et al., 2023).

En el sector salud, el liderazgo ético adquiere una relevancia aún mayor debido a la naturaleza crítica de las decisiones que se toman y su impacto directo en la vida de las personas. Un estudio realizado en el ámbito sanitario muestra que los equipos de salud liderados por personas que demuestran comportamientos éticos son más efectivos y tienen menores niveles de agotamiento y estrés, este tipo de liderazgo también reduce las posibilidades de malas prácticas profesionales, y mejora la calidad del servicio al paciente y la seguridad en los procesos médicos (Molina-Vicuña, 2025).

A pesar de los beneficios evidentes, implementar liderazgo ético presenta muchos desafíos, porque, en muchas organizaciones, los líderes se enfrentan a presiones externas o internas que pueden tentarlos a comprometer sus principios éticos para cumplir con objetivos a corto plazo. Un estudio refiere que solo el 56 % de los empleados informan conductas poco éticas a través de sus supervisores, lo que resalta la importancia de crear mecanismos eficaces para reportar malas prácticas sin temor a represalias (Falasco et al., 2023). En resumen, el liderazgo ético no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también optimiza la productividad y la cohesión organizacional. Su implementación eficaz en sectores críticos como la salud tiene el potencial de transformar el ambiente laboral, reducir el estrés y garantizar una atención de calidad (Gonzales, 2024).

Así, luego de una revisión de los antecedentes mencionados, se evidencia el surgimiento de un creciente interés en continuar estudiando estos tópicos entre líderes de la gestión del talento humano, académicos de esta línea del conocimiento y especialistas de instituciones sanitarias.

Los indicadores bibliométricos revelan los diez países que más divultan sus resultados científicos: Estados Unidos, China, Pakistán, India, Australia, Reino Unido, Malasia, Canadá, Corea del Sur y Turquía. Estos han aplicado sus estudios a diversas áreas, sectores y poblaciones, como negocios, gestión y contabilidad; ciencias sociales; economía; econometría, y finanzas. Por otro lado, al discernir la divulgación científica sobre estos tópicos, no se han encontrado investigaciones precedentes en contextos sanitarios peruanos. En tal sentido, el propósito del presente estudio fue analizar si el liderazgo ético impacta sobre los componentes de la felicidad laboral.

2. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis

2.1 Liderazgo ético

El liderazgo ético se define como la muestra de un comportamiento moral adecuado a través de la conducta personal e interpersonal, que fomenta así en sus colaboradores un ambiente laboral confiable y amigable en el que es posible la comunicación bilateral y el intercambio de información adecuada dentro de él (Wu, 2021). Asimismo, el comportamiento de un líder ético se basa en sus creencias, valores y moral, que se reflejan en la confianza, motivación, autonomía, empoderamiento, toma de decisiones y responsabilidades éticas de los colaboradores dentro del entorno laboral (Albdareen et al., 2024). En ese sentido, un líder ético es un guía para los colaboradores en términos de ética, valores morales y códigos, que van adquiriendo mediante la observación y prácticas de gestión (Miao y Cao, 2019).

Es común que liderazgo ético muestre imágenes positivas y prestigiosas, y los empleados por lo general quieren ser asociados con tales identidades. Los líderes con un alto nivel de liderazgo ético pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo de la identificación de los seguidores y luego influir en sus actitudes y comportamientos (Brown y Mitchell, 2010). Por otra parte, el liderazgo ético ha sido estudiado desde la perspectiva de la teoría de la identidad social de Tajfel —que busca comprender cómo las personas perciben y se relacionan con su identidad en el contexto de los grupos sociales a los que pertenecen (Tajfel y Turner, 2001; Wu, 2021)— y la teoría del aprendizaje social de Bandura —que explica cómo los líderes modelan comportamientos que influyen en el ambiente laboral (Nabavi y Sadegh Bijandi, 2012)—. Así, las personas asocian su autoestima con la medida de su identificación social, buscando ser valoradas en comparación con otros grupos sociales (Saldivia et al., 2016). En ese sentido, algunos académicos sostienen que los líderes tienen una enorme influencia en la construcción de la identificación de los empleados al impactar sus actitudes y comportamientos (Epitropaki et al., 2017).

Una visión integral del liderazgo ético que aboga por un estilo que se enfoque no solo en los resultados financieros, sino también en las relaciones humanas y la responsabilidad

social permite construir organizaciones sostenibles en las que la confianza, el respeto y el propósito compartido se convierten en pilares del desempeño y del bienestar colectivo (Santiago-Torner, 2023). Esta perspectiva destaca la importancia de la ética como parte fundamental del proceso de toma de decisiones y la creación de valor social dentro de la organización (Wright et al., 2016). Por lo tanto, estudios previos sugieren que el liderazgo ético tiene un impacto positivo en la felicidad laboral, ya que fomenta un ambiente de confianza, respeto y justicia (Gonçalves y Curado, 2023). Un líder ético se caracteriza por mantener una comunicación abierta y honesta con los liderados basada en la equidad y el bienestar colectivo; además, asume las consecuencias de sus acciones y decisiones, es comprensivo con las necesidades y preocupaciones de los demás, y actúa en congruencia con sus valores y principios éticos (Aranda y Luque, 2024). El liderazgo ético es importante en las organizaciones porque mejora la confianza en el líder y en la organización; fomenta un clima laboral positivo y cohesionado; promueve comportamientos éticos en los empleados y reduce la corrupción o malas prácticas, al tiempo que contribuye al logro de metas sostenibles (Correa et al., 2023).

2.2 Felicidad laboral

La felicidad laboral es el bienestar psicológico que experimenta un empleado individual en una situación particular en el trabajo (Abdalla y Abdalla, 2024; Jha et al., 2024; Ravina-Ripoll et al., 2024). Algunos lo han definido en términos de experiencias placenteras (sentimientos positivos, estados de ánimo) en el trabajo (Fisher, 2010). Si bien hay discusiones respecto a cómo se puede evaluar este tópico, los beneficios han sido reportados. Un estudio reciente ha demostrado que la felicidad laboral, en términos de bienestar de los empleados, involucra tres aspectos básicos: la vida, el trabajo y la psicología (Agustín-Silvestre et al., 2024). Seligman (2019), fundador de la psicología positiva, argumenta que la felicidad laboral está relacionada con la capacidad de las personas para identificar y utilizar sus fortalezas en un entorno laboral que fomente la autonomía, el propósito y el compromiso. Lo que se traduce en un ambiente laboral que permite a los empleados sentirse valorados y alineados con sus valores personales, y que contribuye significativamente a su bienestar general. Este enfoque resalta la importancia de crear entornos laborales que no solo sean productivos, sino también enriquecedores emocionalmente para los colaboradores (Andrade, 2023).

Además, se podría referir al grado en que un empleado está contento con su trabajo, sus condiciones y su rol en la organización, e incluye aspectos como salario, carga laboral, oportunidades de crecimiento y reconocimiento (Valencia y Castaño, 2022). Otros la vinculan con la satisfacción laboral, conocida como un estado emocional positivo resultante de la percepción que un trabajador tiene frente a su expectativa laboral; incluye emociones

y sentimientos agradables experimentados en el trabajo, como alegría, entusiasmo y orgullo por las actividades realizadas, también señala que un afecto positivo (visto desde la manera de dirigir al equipo) es una parte central de la felicidad laboral, ya que influye directamente en el bienestar subjetivo y el desempeño (Dutschke et al., 2019; Omar et al., 2019; Williams et al., 2017).

En instituciones sanitarias, un liderazgo ético puede traducirse en un ambiente en el que los profesionales sienten que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, y en el que se promueve el trabajo colaborativo en pro del bienestar tanto de los empleados como de los pacientes. Esto resultaría en mayor satisfacción laboral y un mejor clima organizacional (Aldhmadi et al., 2024; Lesandriini y Leclerc, 2024; Ricci, 2024; Singh y Vashist, 2025; Wang y Hannah, 2024). En ese sentido, el liderazgo ético es un factor clave para fomentar la felicidad en el trabajo, ya que crea un entorno laboral que prioriza el bienestar, la justicia y el propósito, aspectos esenciales para el bienestar individual y colectivo (Rodríguez et al., 2023).

2.2.1 Factores relacionados con el puesto de trabajo y con el trabajador

Se han desarrollado diferentes enfoques teóricos para evaluar la felicidad en el ámbito laboral (Diener et al., 1999; Fisher, 2010; Omar et al., 2019). Sin embargo, una propuesta relativamente reciente (Ramirez-Garcia et al., 2019) se centran en dos elementos clave para analizar este tópico, basado en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000): 1) los factores relacionados con el puesto de trabajo y 2) los factores relacionados con el trabajador. En ese sentido, los factores relacionados con el puesto de trabajo incluyen diversas características del medio laboral y las condiciones en las que se desempeña la labor que pueden afectar la felicidad de un trabajador. Estos comprenden el ambiente físico, la carga laboral, el equilibrio entre la vida personal y profesional, la autonomía y el control que se tiene, las relaciones interpersonales, así como el reconocimiento y las recompensas obtenidas; aunque se enfocan sobre todo en experiencias placenteras o en creencias positivas sobre determinados aspectos, como la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la vivencia de emociones positivas durante la jornada laboral. En contraste, los factores que se relacionan con el trabajador abarcan características internas de los empleados que influyen en su percepción de felicidad laboral, tales como la personalidad, los valores, las habilidades y competencias, la motivación intrínseca, así como su salud tanto física como emocional, y sus expectativas y metas personales (Agustin-Silvestre et al., 2024; Ramirez-Garcia et al., 2019).

Con base en lo detallado en los apartados anteriores, se plantean las siguientes hipótesis de estudio y se grafican en el modelo hipotético propuesto ([Figura 1](#)):

H1: *El liderazgo ético impacta sobre los factores relacionados con el puesto de trabajo.*

H2: *El liderazgo ético impacta sobre los factores relacionados con el trabajador.*

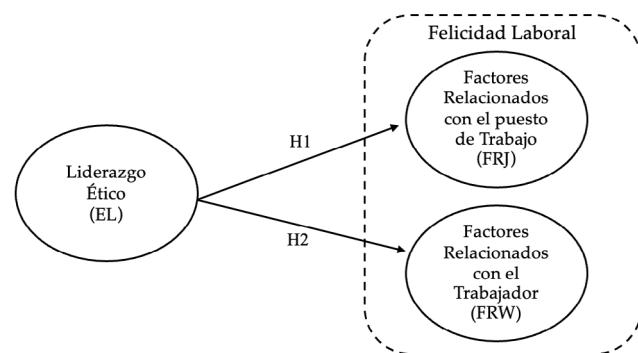


Figura 1. Modelo hipotético propuesto.

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

3.1 Diseño, procedimientos y participantes

Se consideró un estudio transversal y explicativo (Ato et al., 2013). La población del estudio la conformaron trabajadores sanitarios de Perú y se consideró en el estudio solo a las personas que cumplían con los criterios de inclusión: ser mayor de edad (mínimo 18 años), trabajar en el área administrativa o asistencial de una entidad pública o privada de Perú y tener mínimo seis meses laborando en la institución.

Se obtuvo el consentimiento informado de cada participante (bajo la premisa: *Reconozco que al llenar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar del estudio*). Respecto a la recopilación de datos, el cuestionario estuvo alojado en la aplicación Google Form, el cual fue compartido vía WhatsApp, Messenger e Instagram, a fin de tener mayor alcance a la muestra de estudio. El enlace estuvo habilitado desde febrero a agosto del 2024. Las encuestas fueron autoadministradas. Bajo muestreo no probabilístico a conveniencia participaron voluntariamente 462 trabajadores sanitarios de ambos sexos, con edades comprendidas entre 21 y 64 años ($M = 36,61$ y $DE = 10,15$). La mayoría de los participantes eran mujeres (64,9 %), solteros (31,0 %), con un rango de edad de 40-59 años (34,2 %) y que tenían un tiempo no mayor a cinco años laborando para una entidad sanitaria (64,9 %) ([Tabla 1](#)).

Tabla 1. Perfil sociodemográfico de los participantes (n = 462)

Categoría		Frecuencia	%
Sexo	Femenino	300	64,9
	Masculino	162	35,1
Estado civil	Soltero(a)	143	31,0
	Conviviente	137	29,7
	Casado(a)	132	28,6
	Divorciado(a)	27	5,8
	Viudo(a)	23	5,0
Rango de edad	21-29 años	144	31,2
	30-39 años	151	32,7
	40-59 años	158	34,2
	60-64 años	9	1,9
Tiempo laborando para la institución	Hasta 5 años	300	64,9
	De 6 a 10 años	97	21,0
	De 11 años a más	65	14,1

Fuente: elaboración propia.

3.2 Escalas de medida

Antes del levantamiento de los datos, las escalas de medida sufrieron un proceso de traducción y validación semántica con la inclusión de seis trabajadores que cumplían con los criterios de inclusión del estudio, con el fin de asegurar que los ítems eran entendibles en su contexto. Luego, se diseñó un cuestionario virtual que estuvo alojado en la plataforma de Google Form. Dicho cuestionario estuvo dividido en tres partes: en la primera se dieron las instrucciones, y los participantes, de manera voluntaria y anónima, dieron su consentimiento de participación; en la segunda se solicitó la información sociodemográfica de los participantes y en la tercera se presentaron las escalas de medición. El cuestionario consideró, para todos los ítems, un formato de respuesta tipo Likert de cinco puntos, que va desde 1: totalmente en desacuerdo a 5: totalmente de acuerdo.

Para medir el liderazgo ético se empleó el *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ), escala diseñada y validada por Yukl et al. (2013) y después mejorada para servidores públicos por Wright et al. (2016). Es una escala unidimensional que consta de nueve ítems, los cuales se codificaron como EL por su sigla en inglés. Los encuestados califican la honestidad, integridad, justicia, responsabilidad y orientación ética de su líder inmediato. Respecto a la confiabilidad del instrumento, esta se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha = 0,944$).

Para medir la felicidad laboral se usó la escala de Del Junco et al. (2013), la cual fue traducida y validada al español por Ramirez-Garcia et al. (2019). La escala muestra dos dimensiones (factores relacionados con el puesto de trabajo y factores relacionados con el trabajador). Es una medida breve conformada por once ítems, los cuales se codificaron como FRJ y FRW, por sus siglas en inglés. Respecto a la confiabilidad de los constructos, esta se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha = \text{entre } 0,853 \text{ y } 0,931$).

Tabla 2. Escalas de medidas

Ítems	Enunciados
Liderazgo Ético	
<i>Mi supervisor/jefe inmediato...</i>	
EL1	Mantiene sus acciones coherentes con sus valores declarados.
EL2	Muestra mucha preocupación por los valores éticos y morales.
EL3	Da ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones.
EL4	Es honesto y se puede confiar en que siempre dirá la verdad.
EL5	Responsabiliza a los trabajadores por el uso de prácticas éticas en su trabajo.
EL6	Insiste en hacer lo que es justo y ético incluso cuando no es fácil.
EL7	Se opone al uso de prácticas poco éticas para mejorar el desempeño.
EL8	Considera que la honestidad y la integridad son valores personales importantes.
EL9	Comunica normas éticas claras para los trabajadores
Felicidad Laboral	
<i>Factores relacionados con el puesto de trabajo</i>	
FRJ1	En el trabajo obtengo las justas recompensas.
FRJ2	El clima organizacional de la empresa es bueno.
FRJ3	Los jefes dirigen bien.
FRJ4	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno.
FRJ5	La motivación interna de mi puesto es alta.
FRJ6	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.
FRJ7	Disfruto con mi trabajo.
<i>Factores relacionados con el trabajador</i>	
FRW1	Tengo estabilidad interior.
FRW2	Tengo bienestar objetivo.
FRW3	Tengo estabilidad profesional.
FRW4	Disfruto haciendo bien mi trabajo.

Fuente: elaboración propia.

3.3 Proceso de retrotraducción y validación

En cuanto a la escala de medida de liderazgo ético, esta sufrió una adaptación de su idioma original (inglés) al español y se contextualizó para trabajadores sanitarios peruanos, pasando por el proceso de retrotraducción. Luego de esto se realizó la validación semántica a través de una sesión de *focus group*, la cual permitió efectuar modificaciones semánticas del contexto laboral. Esta sesión estuvo conformada por seis trabajadores que cumplían los criterios de inclusión, y el cuestionario quedó disponible para ser aplicado. Además, para evaluar la calidad de los constructos reflexivos (Tabla 3), se evaluó la validez convergente y la confiabilidad de los constructos, es decir, su consistencia interna. Los procedimientos fueron suficientes, considerando el objetivo de este estudio.

3.4 Análisis de datos

El estudio aplicó el método partial least square (PLS-SEM) para validar las hipótesis. Este método es una técnica completa de análisis estadístico multivariante que abarca

tanto componentes de medición como estructurales, con el fin de investigar de manera simultánea las interacciones entre todas las variables en un modelo teórico, y se caracteriza por ser un análisis multivariado que implica tres o más variables (Hair et al., 2010). Se eligió el PLS-SEM porque favorece el desarrollo de teorías (Hair et al., 2011). Para llevar a cabo el análisis PLS-SEM, se utilizó el software WarpPLS (versión 8.0). Este programa fue seleccionado porque el WarpPLS ofrece la posibilidad de emplear diferentes algoritmos en los modelos externos e internos al calcular las puntuaciones de las variables latentes (Kock, 2014), tales como el coeficiente de ruta y los parámetros asociados al *p* valor, lo que permite identificar y considerar las relaciones no lineales en el modelo estructural (Kock, 2011).

4. Resultados

4.1 Validez convergente

En la Tabla 3, se describe la evaluación del modelo de medición mediante una estimación de la confiabilidad en los constructos (confiabilidad compuesta y alfa de Cronbach) y también se examinó la validez discriminante y convergente. Los valores del alfa de Cronbach variaron entre 0,853 y 0,944, y superaron el umbral mínimo de 0,70 (Hair et al., 2017). Además, la confiabilidad compuesta (CR) presentó cifras entre 0,857 y 0,944, las cuales también están por encima del valor recomendado de 0,70 (Kline, 2015). Considerando estos resultados, se concluyó que todos los constructos eran libres de errores y se determinó la validez de cada constructo.

Tabla 3. Resultados de validez convergente

Constructo	Ítems	Carga factorial	α	CR	AVE
Liderazgo ético (EL)	EL1	0,826	0,944	0,944	0,689
	EL2	0,819			
	EL3	0,865			
	EL4	0,821			
	EL5	0,825			
	EL6	0,823			
	EL7	0,818			
	EL8	0,824			
	EL9	0,847			
Factores relacionados con el puesto de trabajo (FRJ)	FRJ1	0,865	0,931	0,931	0,706
	FRJ2	0,812			
	FRJ3	0,847			
	FRJ4	0,845			
	FRJ5	0,840			
	FRJ6	0,837			
Factores relacionados con el trabajador (FRW)	FRJ7	0,836	0,853	0,857	0,695
	FRW1	0,842			
	FRW2	0,841			
	FRW3	0,786			
	FRW4	0,863			

Nota. Los resultados de validez convergente aseguraron valores aceptables: carga factorial, alfa de Cronbach (α) y confiabilidad compuesta (CR) $> 0,70$, y varianza promedio extraída (AVE) $> 0,50$.

Fuente: elaboración propia.

La validez convergente debe ser evaluada a través de la varianza promedio extraída (AVE) y las cargas factoriales (Hair et al., 2017). Se ha demostrado que todas las cargas factoriales están por encima del valor recomendado de 0,70. Se observa además que los resultados del AVE oscilan entre 0,689 y 0,706, y superan el límite mínimo de 0,50. Estos hallazgos demuestran que se cumple correctamente con la validez convergente para todos los constructos (Tabla 3).

4.2 Validez discriminante

La validez discriminante se evaluó considerando dos factores: 1) el criterio de Fornell-Larcker y 2) la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Hair et al., 2017). En principio, se cumplían los requisitos establecidos por el criterio de Fornell-Larcker, dado que todas las AVE y sus raíces cuadradas superaron las correlaciones con otros constructos (Fornell y Larcker, 1981), según lo descrito en la Tabla 4.

Tabla 4. Escala de Fornell-Larcker

	EL	FRJ	FRW
EL	0,830		
FRJ	0,594	0,840	
FRW	0,511	0,600	0,833

Nota. Los valores de la diagonal en negrita representan el cuadrado de la varianza promedio extraída (AVE).

Fuente: elaboración propia.

A continuación, la Tabla 5 muestra los resultados de la relación HTMT, detallando que el valor umbral de 0,95 es mayor que el valor de cada constructo (Henseler et al., 2015). Por lo tanto, la validez discriminante se determina con estos hallazgos. Estos resultados confirmaron la validez y confiabilidad del modelo de medida. En consecuencia, se puede continuar con la evaluación del modelo estructural.

Tabla 5. Relación Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	EL	FRJ	FRW
EL			
FRJ	0,632		
FRW	0,567	0,673	

Fuente: elaboración propia.

4.3 Análisis del modelo estructural

Las hipótesis propuestas se contrastaron mediante la técnica PLS-SEM. Los valores de relevancia predictiva se utilizaron para el ajuste del modelo. Los valores de redundancia con validación cruzada (R^2) representan la relevancia predictiva del modelo. Los valores de R^2 deben ser mayores que 0 para la precisión del modelo (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015). Los valores de R^2 se determinaron mediante el método *blindfolding*, en el que todos los valores de la construcción endógena fueron mayores que 0, lo que representa la precisión del modelo. En la Tabla 6 se muestran las variables latentes endógenas en las que se aprecia su respectivo R^2 .

Tabla 6. R² de las variables latentes endógenas

Constructo	R ²
Factores relacionados con el puesto de trabajo (FRJ)	0,352
Factores relacionados con el trabajador (FRW)	0,262

Fuente: elaboración propia.

Los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t se utilizaron para aceptar y rechazar las hipótesis, como se muestra en la Figura 2 y en la Tabla 7. La fuerza de la relación entre las variables se puede examinar a través de los valores del coeficiente de ruta. Los valores del coeficiente de ruta cercanos a +1 indican una fuerte relación y viceversa (Hair et al., 2016). Los valores p y los estadísticos t se refieren a la aceptación y rechazo de las hipótesis propuestas. En este estudio, el modelo conceptual contiene dos hipótesis. Los resultados de las hipótesis probadas se han resumido en la Tabla 7. Se acepta H1, la cual propuso que el liderazgo ético (EL) tiene un impacto positivo en los factores relacionados con el puesto de trabajo (FRJ) ($\beta = 0,594$, $p < 0,000$, $t = 12,563$); H2 también se acepta, esta propuso que el liderazgo ético (EL) tiene un impacto positivo en los factores relacionados con el trabajador (FRW) ($\beta = 0,511$, $p < 0,000$, $t = 11,108$).

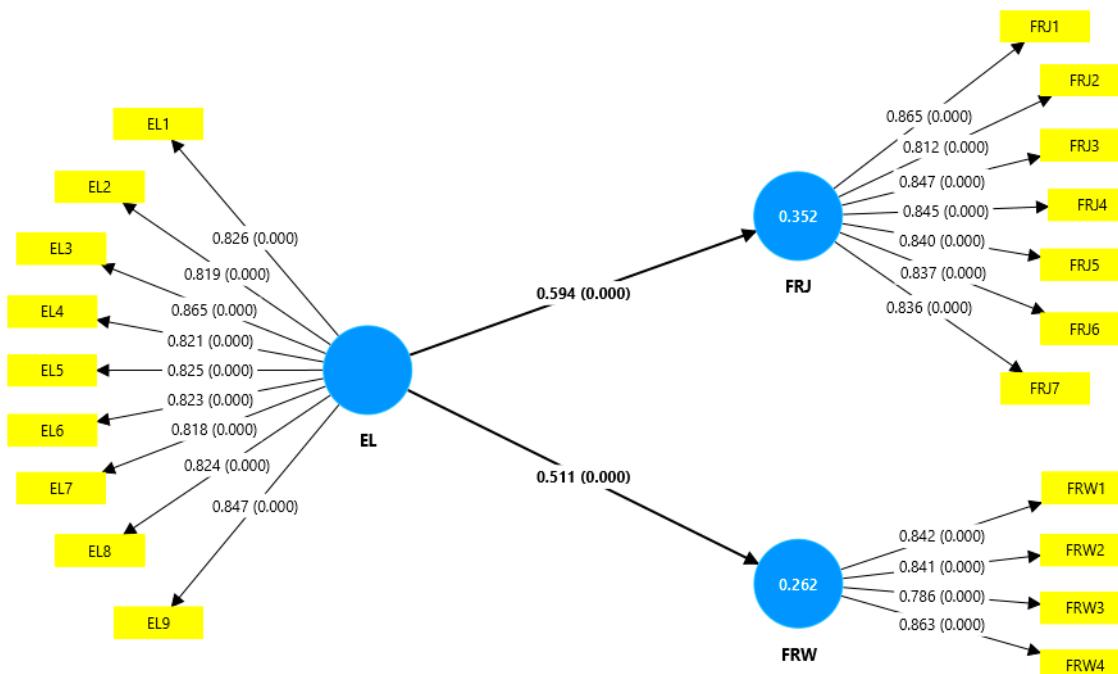
Es así como se comprobaron las dos hipótesis y de estos resultados se resalta la importancia del liderazgo ético, ya que su aplicación puede fomentar un ambiente de trabajo más

positivo, en el que los empleados se sienten más valorados y respetados. Esta percepción positiva fortalece el entorno de las instituciones sanitarias. En consecuencia, el liderazgo ético se consolida como un factor determinante para promover la felicidad laboral de manera sostenible. Además, el impacto positivo del liderazgo ético tiende a que los trabajadores se sientan más satisfechos en sus roles y puede inspirarlos a esforzarse más y alcanzar un mejor desempeño en sus tareas. También mejora su desarrollo personal y profesional, favorece relaciones interpersonales positivas, y hace que se sientan más seguros para proponer nuevas ideas. Este puede llegar a ser un factor determinante para que decidan permanecer en la organización a largo plazo.

5. Discusión

5.1 Discusión de los resultados

En este estudio se planteó como objetivo principal analizar si el liderazgo ético impacta sobre los componentes de la felicidad laboral. Según estos hallazgos, existe suficiente evidencia para afirmar que un líder ético puede influir de manera positiva en la felicidad laboral. En ese sentido, hay tres teorías que convergen y permiten explicar este fenómeno. La teoría del aprendizaje social (Koutroubas y Galanakis, 2022; Nabavi y Sadegh Bijandi, 2012), que sostiene que las personas

**Figura 2.** Modelo estructural.**Tabla 7.** Resultados del modelo estructural

H	Hipótesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Desviación estándar (DE)	T statistics (O/STDEV)	p values	Decisión
H1	EL-FRJ	0,594	0,595	0,047	12,563	0,000	Compatible
H2	EL-FRW	0,511	0,513	0,046	11,108	0,000	Compatible

Fuente: elaboración propia.

aprenden comportamientos observando a otros, en especial a figuras de autoridad. En las organizaciones, los líderes éticos actúan como modelos a seguir. Cuando los empleados observan comportamientos éticos, justos y coherentes en sus líderes, tienden a imitar esos comportamientos y a desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo. Esta influencia positiva genera un entorno laboral más justo y confiable, que favorece la felicidad laboral. Por su parte, la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) refiere que la felicidad y el bienestar surgen cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: 1) autonomía, 2 competencia y 3) relación. Un liderazgo ético, que promueve la equidad, la participación y el respeto, favorece la satisfacción de estas necesidades en el entorno laboral, por lo que eleva los niveles de felicidad laboral. La teoría de la identidad social (Hetschko et al., 2021; Huddy, 2001; Neighbors et al., 2013) analiza cómo la pertenencia a un determinado grupo contribuye al autoconcepto, y cómo esto afecta nuestra percepción de otros miembros del grupo o fuera del grupo. Estudios evidencian la influencia que tiene el líder en la construcción de la identidad de su equipo de trabajo (Epitropaki et al., 2017), y su impacto en el bienestar de los empleados y la salud (De Giorgio et al., 2023). Además, estudios en China sobre el impacto del liderazgo ético en la felicidad desde la perspectiva de la teoría de la identidad social han encontrado un efecto directo negativo del liderazgo ético hacia el bienestar de los empleados, visto desde un enfoque de sentido de felicidad (Yang, 2014). Otros estudios evidencian el vínculo entre el liderazgo ético y la felicidad laboral en el ámbito de profesionales de la salud (Gonçalves y Curado, 2023).

Un estudio reciente que empleó el liderazgo servidor, un enfoque con mucha difusión en las últimas cinco décadas, afirmó que este tiene un efecto positivo significativo en la felicidad laboral. Lo que se traduce en un fuerte vínculo de este último con estilos de liderazgo centrados en las personas, lo que muestra indicadores sólidos en la gestión del capital humano. Lo anterior refiere que si un trabajador percibe que su líder de grupo tiene cuidados especiales con su crecimiento personal, demuestra interés en su desarrollo y tiene comportamientos éticos morales, este comenzará a experimentar indicadores de felicidad e influirá de manera positiva en otros factores asociados (Agustin-Silvestre et al., 2024; Hamid, 2024). Tal como indican Jha et al. (2024), adoptar un liderazgo inclusivo, humanizado y justo, unido a prácticas equitativas, puede tener un efecto importante en la felicidad de los trabajadores, y el liderazgo ético podría ser uno de los más adecuados para promover la felicidad laboral, ya que fomenta una actitud positiva en los empleados y respalda el resultado que se ha presentado.

Estudios empíricos han afirmado que la ética, la autenticidad y el optimismo, que caracterizan al liderazgo ético, permiten que los líderes se adapten emocionalmente a los cambios en su entorno, lo que a su vez ayuda a crear relaciones positivas con sus empleados y establece un ambiente de trabajo favorable. Se ha demostrado que esto podría influir positivamente en la satisfacción laboral, lo que a su vez aumenta la motivación laboral, un elemento esencial para la felicidad de los trabajadores. Las acciones

de liderazgo que influyen en gran medida en las actitudes de los trabajadores son fundamentales para fomentar comportamientos proactivos. Además, se ha evidenciado que un liderazgo centrado en estas características disminuye el estrés y eleva el bienestar general de los trabajadores (Costa y Costa, 2023; Salazar y Peña, 2022; Semedo et al., 2019; Zheng et al., 2024).

En ese sentido, si el líder ético tiene la capacidad de crear una cultura ética que sea practicada y recompensada, es decir, si el supervisor dirige a su equipo con un estilo que acoja, abrace y promueva un trato cordial, un sentido de preocupación sincera, sobre todo en trabajadores de instituciones sanitarias en las que la presión laboral podría generar efectos negativos, se tendría como resultado un ambiente más propicio, un círculo laboral sano en el que se respete, se anime y se inspire a realizar un trabajo más íntegro, incorruptible y más humanizado. Todo ello contribuiría a lograr que los trabajadores sean más felices. Los hallazgos descritos juegan un papel importante en la teoría sobre liderazgo, pues destacan la preponderancia del liderazgo ético para fomentar la felicidad laboral, y, enfáticamente, en los factores relacionados con el puesto de trabajo y los factores relacionados con el trabajador.

5.2 Implicancias teóricas y gerenciales

Este estudio tiene el potencial de hacer un significativo aporte teórico al ámbito del comportamiento organizacional al examinar más a fondo la conexión entre el liderazgo ético y los elementos que componen la felicidad laboral, una relación que ha sido escasamente documentada en entornos sanitarios peruanos. Este trabajo presenta un modelo explicativo que combina la teoría del aprendizaje social de Bandura, la teoría de la identidad social de Tajfel y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan. En este modelo, se señala que la conducta ética del líder no solo impacta en las acciones visibles de los empleados, sino que también fomenta la satisfacción de sus necesidades psicológicas fundamentales, y potencia, de este modo, su bienestar subjetivo en el entorno laboral. Este aporte teórico ofrece valor a la literatura subrayando el papel crucial del liderazgo como un elemento psicosocial fundamental para la creación de entornos laborales positivos, además de abrir nuevas avenidas de investigación sobre cómo los estilos de liderazgo basados en principios morales pueden influir de manera favorable en las dimensiones emocionales y motivacionales de los trabajadores sanitarios y de otros sectores empresariales.

Además, este estudio tiene algunas implicaciones útiles para la práctica de los profesionales de la salud. En primer lugar, debido a los hallazgos actuales, se recomiendan a la alta dirección de las organizaciones sanitarias diseñar programas adecuados de formación y desarrollo del liderazgo ético para sus directivos. En consecuencia, se creará una relación fuerte entre el líder-trabajador, lo que puede impactar en otros factores importantes del desarrollo laboral, además

de su felicidad. En segundo lugar, sostenidos en los antecedentes de un número significativo de directivos peruanos, muchos de los cuales experimentan situaciones políticas, sociales y profesionales poco éticas, se debe poner más énfasis en sus propios valores ético-morales, ya que esto puede aumentar los indicadores de felicidad laboral. Por lo tanto, estos hallazgos brindan implicaciones estratégicas y gerenciales muy útiles que pueden ser necesarias para los administradores de establecimientos de salud en el contexto peruano.

Para terminar, los resultados de este estudio brindan nuevas implicaciones éticas basadas en que los valores ético-morales son importantes para el éxito de cualquier entorno laboral. Los supervisores y gerentes éticos deben proporcionar una visión y una misión éticas claras y penetrantes, crear una cultura con fuertes valores éticos compartidos entre los empleados de la organización, superar el interés propio y el beneficio financiero personal, y promover el compromiso de cada empleado.

5.3 Limitaciones y futuras investigaciones

Si bien este estudio proporciona información valiosa sobre los tópicos analizados, esta presentó algunas limitaciones, una de ellas fue el diseño transversal del estudio, lo que limita la interpretación de resultados a un espacio de tiempo específico. Asimismo, debido a que el muestreo fue no probabilístico a conveniencia del investigador, se sugiere que futuros estudios podrían utilizar otros métodos de muestreo mucho más diversos. En cuanto a la muestra, debido a que los participantes fueron en su mayoría mujeres (64,9 %), esto podría sesgar la generalización de los resultados, por lo que se recomienda que futuros estudios consideren una muestra más homogénea.

6. Conclusión

El liderazgo siempre ha ocupado un lugar importante en los entornos laborales, y ha contribuido en la construcción de un mundo empresarial más competitivo y eficaz, que se ha incorporado en diversos sectores, en los que las entidades municipales ocupan un espacio desafiantes. En Perú, la alta rotación y el ausentismo de empleados se deben a la falta de satisfacción con las condiciones laborales. Por esta razón, las instituciones buscan constantemente maneras de mejorar estas áreas para fomentar un ambiente laboral más positivo y productivo. El objetivo de la presente investigación fue analizar si el liderazgo ético impacta sobre los componentes de la felicidad laboral. En ese sentido, los hallazgos demostraron el impacto positivo significativo del liderazgo ético sobre los factores relacionados con el puesto de trabajo ($\beta = 0,594$; $p < 0,000$; $t = 12,563$) y los factores relacionados con el trabajador ($\beta = 0,511$; $p < 0,000$; $t = 11,108$).

Estos hallazgos resaltan el impacto que un enfoque de liderazgo fundamentado en principios éticos puede tener, no solo en las condiciones tangibles del ambiente laboral, sino también en las percepciones individuales de los trabajadores

sanitarios peruanos. En lo que se refiere a los aspectos vinculados al entorno laboral, el liderazgo ético promueve prácticas más equitativas, una comunicación abierta y decisiones que se consideran responsables. Asimismo, en relación con los aspectos enfocados en el empleado, podría sugerirse un aumento en el sentido de propósito, motivación laboral y satisfacción, factores que, en su conjunto, podrían ayudar a elevar los niveles de felicidad laboral, y sería muy pertinente analizarlos en un futuro. En ese sentido, se concluye que para lograr altos estándares de felicidad laboral es necesario que los líderes, supervisores y jefes de departamento proporcionen una cultura, visión y misión con fuertes valores éticos, que se extiendan más allá del interés propio y del beneficio financiero personal. Esta investigación otorga una perspectiva valiosa para los líderes de entidades sanitarias de Perú que buscan aumentar los índices de felicidad en entornos laborales, y destaca la importancia del liderazgo ético para lograr este objetivo.

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Abdalla, A. A. y Abdalla, Y. A. (2024). *Impact of happiness at work, work-life balance on employee's citizenship behaviours* (pp. 423-434). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54009-7_39
- Agustín-Silvestre, J. A., Villar-Guevara, M., García-Salirrosas, E. E. y Fernández-Mallma, I. (2024). The Human Side of Leadership: Exploring the Impact of Servant Leadership on Work Happiness and Organizational Justice. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1-14. <https://doi.org/10.3390-bs14121163>
- Albdareen, R., Al-Ghraibeh, S., Alraqqaad, R. M. R. y Maswadeh, S. (2024). The impact of ethical leadership on employees' innovative behavior: The mediating role of organizational commitment. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 521-532. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.019>
- Aldhmad, B. K., Kumar, R., Perera, B., Algarni, M. A., Ragudin, S. M., Attar, A. A. y Ahmed, G. (2024). Ethical leadership behaviors of senior managers perceived by the junior managers working in public hospitals in Hail, Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 40(5), 841-845. <https://doi.org/10.12669/pjms.40.5.8996>
- Andrade, S. M. (2023). Felicidad laboral, bienestar laboral y subjetividad emocional: Una mirada desde la complejidad humana. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 12(35), 32-48.
- Aranda, C. y Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: Reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. y Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4489), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). A classification system for research designs in psychology. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Benmarck, H. (2024). *The State of Ethics & Compliance in the Workplace: A Look at Global Trends*. ECI's Global Business Ethics Survey. <https://www.ethics.org/global-business-ethics-survey/>

- Brown, M. E. y Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Correa, J. S., Rodríguez, M. del P. y Pantoja, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética: Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168>
- Correa-Meneses, J. S., Rodríguez-Córdoba, M. D. P. y Pantoja-Ospina, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57-82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- Costa, N. y Costa, M. (2023). *Internal Communication and Happiness at Work* (pp. 75-93). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9146-1.ch004>
- De Giorgio, A., Barattucci, M., Teresi, M., Raulli, G., Ballone, C., Ramaci, T. y Pagliaro, S. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 33(1), 138-151. <https://doi.org/10.1002/casp.2648>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Del Junco, J., Espasandin, F., Dutschke, G. y Palacios, B. (2013). An approach to the design of a scale for measuring happiness at work of Iberian companies. *ATINER'S Conference Paper Series*, SME2013-0855, 1-10.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. y Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A. y Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. y Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *Leadership Quarterly*, 18(1), 104-129. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2016.10.003>
- Falasco, S., Millán, J. y Morán-Barrios, J. (2023). *El docente de Ciencias de la Salud: pieza clave para la formación en una sociedad en continuo cambio*. Elsevier Connect. <https://www.elsevier.com/es-es/connect/el-docente-de-ciencias-de-la-salud-pieza-clave-para-la-formacion-en-una>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freire, C. y Pinto, M. I. (2022). Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying. *Ethics and Behavior*, 32(6), 498-509. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1941027>
- Gonçalves, T. y Curado, C. (2023). The role of ethical leadership and social networks in the promotion of workplace happiness and quality of care: A cross-sectional study. *International Journal of Health Planning and Management*, 38(5), 1330-1344. <https://doi.org/10.1002/hpm.3663>
- Gonzales, E. A. (2024). Liderazgo y ética. Un vínculo necesario. *Saber Servir*, 11, 62-68. <https://doi.org/10.54774/ss.2024.11.04>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J. y Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7.^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. y Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J., Hult, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220-221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hamid, Z. (2024). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): The role of job crafting. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2023-0344>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hetschko, C., Knabe, A. y Schöb, R. (2021). Happiness, Work, and identity. *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics* (pp. 1-26). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_179-1
- Huddy, L. (2001). From social to political identity: A critical examination of social identity theory. *Political Psychology*, 22, 127-156.
- IETSI EsSalud. (2022). Forma parte del proyecto de investigación Peruvian Frontline del INS y del IETSI – EsSalud. Instituto de Evaluación de Tecnologías En Salud e Investigación. Recuperado del 05 de julio de 2024 de: https://ietsi.essalud.gob.pe/ins-y-essalud-lanzan-encuesta-virtual-para-evaluar-la-salud-mental-del-personal-medico/?utm_source=chatgpt.com
- Jha, I., Pal, D. y Sarkar, S. (2024). Unlocking the secret to happiness at work: The power of inclusive leadership, organizational justice and workplace inclusion. *Journal of Management Development*, 43(2), 200-221. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0136>
- Khattak, S. I., Haider, A., Ahmed, S. K., Rizvi, S. T. H. y Shaokang, L. (2022). Nexus of ethical leadership, career satisfaction, job embeddedness, and work engagement in hospitality industry: A sequential mediation assessment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865899>
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. *Canadian Graduate Journal of Sociology and Criminology*, 1(1), 125-128. <https://doi.org/10.15353/cgjsc-rcessc.v1i1.25>
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of E-Collaboration*, 7(2), 1-18. <https://doi.org/10.4018/jec.2011040101>
- Kock, N. (2014). Advanced mediating effects tests, multi-group analyses, and measurement model assessments in PLS-Based SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.4018/ijec.2014010101>
- Koutroubas, V. y Galanakis, M. (2022). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Journal of Psychology Research*, 12(6). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.06.001>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M. y Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Laowanich, N., Punyaratabandhu, M., Patcharatanasan, N., & Lukkanalikitkul, E. (2021). Factors associated with Happiness among Registered Nurses. *Nursing Journal of The Ministry of Public Health*, 31(2), 181-194. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/tnaph/article/view/252593>
- Larios-Gómez, E., Danaé, D., Ávila, E. y Pérez, R. (2022). Gestión y Desarrollo de las Organizaciones México-Brasil-Colombia-Ecuador: Un enfoque Multidisciplinario. *Gestión de la práctica profesional en la inserción laboral* (1.^a ed.) (pp. 68-70). Entelequia Editores.

- Leal, M. S. y Arias, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, 40, 21-40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- Lesandrini, J. y Leclerc, L. (2024). Fostering excellence in health care: The imperative for ethical leadership training for nurse leaders. *Nurse Leader*, 22(3), 273-278. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.01.006>
- Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Luo, J. y Sun, R. (2023). You may not reap what you sow: How and when ethical leadership promotes subordinates' online helping behavior: Ethical leadership and online helping behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1683-1702. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09831-y>
- Miao, R. y Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1-24. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Molina-Vicuña, G. del P. (2025). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-802. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Muriel, C. A., García, J. y Ibáñez, E. (2022). Revisión sistemática de la felicidad en el ámbito laboral de las organizaciones Iberoamericanas. *Revista Academia & Negocios*, 8(2), 261-278.
- Nabavi, R. T. y Sadegh Bijandi, M. (2012). Bandura's social learning theory & social cognitive learning theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1, 1-24. <https://www.researchgate.net/publication/267750204>
- Neighbors, C., Foster, D. W. y Fossos, N. (2013). Peer influences on addiction. *Principles of addiction: Comprehensive addictive behaviors and disorders, volume 1* (pp. 323-331). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-398336-7.00033-4>
- Omar, S., Jayasingam, S. y Abu Bakar, R. (2019). Does positive organisational behaviour and career commitment lead to work happiness? *Int. J. Business Excellence*, 19(1), 44-64.
- Ramírez, M. del P., Pérez, R. y Moscoso, F. (2023). Modelo RISE [Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial] para analizar la felicidad en el trabajo. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2), 91-108.
- Ramirez-Garcia, C., García-Álvarez de Perea, J. y García-Del Junco, J. (2019). Felicidad en el trabajo: Validación de una escala de medida. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E. y Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>
- Ricci, E. (2024). Transforming leaders to transform hospitals. Cultivating ethical leadership for compassionate healthcare. *Medicina e Morale*, 73(3), 333-342. <https://doi.org/10.4081/mem.2024.1595>
- Rodríguez, C. A., Loján, J. C., Muñoz, G. H., Madrid, B. A., Calderón, R. L. y Flores, A. R. (2023). Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(3), 8014-8029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6782
- Salazar, J. F. y Peña, J. (2022). Work happiness in the sustainability of organizations. Publisher: IGI Global Scientific Publishing Editor(s): Perez-Uribe, Rafael Ignacio et al. *Handbook of research on organizational sustainability in turbulent economies* (pp. 19-34). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9301-1.ch002>
- Saldivia, K., Mansilla, D. y Estrada, C. A. (2016). Social identification and/or perception of similarity: An approach to differential effects on in group and out group essentialism. *Psicología: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322223>
- Santiago-Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Universidad & Empresa*, 25(45), 1-31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Seligman, M. (2019). Positive Psychology: A Personal History. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Semedo, A. S., Coelho, A. y Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment. *European Business Review*, 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Singh, A. y Vashist, H. (2025). Ethical leadership in health-care organizations – a scoping review. *Leadership in Health Services*, 38(1), 136-152. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2024-0035>
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (2001). The social identity theory of intergroup behavior. *Social Psychology*, 4, 73-98.
- Valencia, E. J. y Castaño, E. J. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación & Desarrollo*, 30(2), 191-218. <https://doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45>
- Wang, Z. y Hannah, S. T. (2024). Organizational ethical pressure as a threat to employee health: The buffering roles of ethical leadership and employee ethical efficacy. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 1-15. <https://doi.org/10.1111/beer.12743>
- Williams, P., Kern, M. L. y Waters, L. (2017). The role and reprocessing of attitudes in fostering employee work happiness: An intervention study. *Frontiers in Psychology*, 8(28), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00028>
- Wright, B. E., Hassan, S. y Park, J. (2016). Does a public service ethic encourage ethical behaviour? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. *Public Administration*, 94(3), 647-663. <https://doi.org/10.1111/padm.12248>
- Wu, W. L. (2021). How ethical leadership promotes knowledge sharing: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727903>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yu, Q., Liu, L., Tian, Y., Li, X., Yang, J., Liu, Q., Chen, Z., Ning, M., Wang, F., Li, Y. y Huang, C. (2024). Head nurse ethical competence and transformational leadership: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02484-w>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. y Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zheng, X.-M., Huang, S.-Z. y Pongsakornrungsilp, P. (2024). The impact of authentic leadership and mindfulness on employees' work happiness in the presence of social media use. *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies*, 16(1), 390-410. <https://doi.org/10.34109/ijebeg.2024160120>