

FUNDAMENTOS TEÓRICOS
Y METODOLÓGICOS



Scan Ethics

**FORTALECIENDO
LA ÉTICA
ORGANIZACIONAL**

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS



Scan Ethics

Fortaleciendo la Ética Organizacional



Enero 2024

Contenido

1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA ORGANIZACIONAL	1
1.1.1 Enfoque individual de conductas contraproductivas	1
1.1.2 Enfoque organizacional – Metodología ScanEthics	3
1.1.3 Combinación de enfoques: individual y organizacional	3
2. REPORTE ANÓNIMO	6
2.1. METODOLOGÍA SCANETHICS	7
2.1.1 Factores organizacionales	8
2.1.1.1 <i>Percepción de justicia y equidad</i>	8
2.1.1.2 <i>Engagement organizacional</i>	9
2.1.1.3 <i>Cooperación y satisfacción laboral</i>	10
2.1.1.4 <i>Vitalidad</i>	11
2.1.2 Factores éticos	11
2.1.2.1 <i>Comunicación ética</i>	12
2.1.2.2 <i>Integridad general</i>	12
2.1.3 Factores económicos	13
2.1.3.1 <i>Equilibrio económico personal</i>	13
2.1.4 Síntesis	14
2.1.5 Sugerencias	15
3. MARCO METODOLOGICO	16
3.1. DESARROLLO DEL MODELO SCANETHICS	16
3.1.1 Revisión bibliográfica	16
3.1.2 Selección de factores y pretest	16
3.1.3 Construcción del modelo	17
3.1.4 Validez de constructo: Análisis factorial	18
3.1.5 Cálculo de factores	21
3.1.6 Versión final – ScanEthics	22
3.1.7 Correlación entre factores	22
3.1.8 Confiabilidad	22
BIBLIOGRAFÍA	23

1. MARCO TEÓRICO

1.1. LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

Los casos de fraudes en organizaciones privadas y de corrupción en públicas no dejan de sorprendernos, los números se multiplican y los montos involucrados crecen exponencialmente. Adicionalmente, se deben enfrentar nuevos desafíos, como el uso de nuevas tecnologías para cometer delitos y la transnacionalización de estructuras criminales, permeando los diversos controles organizacionales y penetrando las empresas públicas y privadas.

Según diversos estudios, se ha estimado que el 75% de los trabajadores han robado al menos una vez (Henle, 2005) y que el 95% de las organizaciones experimentan hurto de trabajadores (Case, 2000). Se estima que el 30% de la merma desconocida se asocia al hurto interno (Peters et al, 2016).

En el sector público, la corrupción costaría al menos 2,6 billones de dólares, o el 5% del producto interno bruto mundial. Según el Banco Mundial, las empresas y las personas pagan más de un billón en sobornos cada año (ONU, 2018).

El Banco Mundial ha estimado que la corrupción puede llegar a reducir entre 0.5% y uno por ciento el crecimiento anual de un país, y el Fondo Monetario Internacional ha indicado que la inversión en economías con alto grado de corrupción resulta 5% menor que en aquellas con poca corrupción (ONU, 2010).

Tradicionalmente, la forma en que las organizaciones públicas y privadas se han protegido frente a este creciente y dinámico fenómeno ha sido reducir la oportunidad de su ocurrencia, por ejemplo, implementando diversas soluciones tecnológicas de control y prevención, como cámaras de vigilancia, asimismo realizando auditorías, controles, revisiones aleatorias, o estableciendo canales de denuncia, entre otras.

Como complemento a la labor preventiva y de control de estos delitos en las organizaciones, hemos desarrollado la metodología ScanEthics, orientada a profundizar en el conocimiento interno de factores organizacionales asociados al fraude, hurto interno y corrupción al interior de las organizaciones, asimismo implementando un efectivo canal de denuncia de delitos.

Partimos de la base que todo hecho ilícito implica un incentivo al silencio entre los participantes, siendo esencialmente situaciones de difícil conocimiento de parte de la gerencia. Sin embargo, los expertos mencionan que sólo se logra conocer la punta del iceberg de lo que realmente ocurre en las organizaciones en materia de fraude interno (Potipiroon & Wongpreedee, 2021).

Para poder profundizar en el entendimiento de la metodología ScanEthics, se requiere diferenciar dos fuentes asociadas a las conductas contraproductivas, el componente individual y el entorno organizacional.

1.1.1 Enfoque individual de conductas contraproductivas

Indudablemente que la diversidad entre las personas implica diferencias conductuales en términos éticos. Frente a la misma oportunidad de cometer un fraude en una organización, algunas personas participarán sin dudar, mientras que otras serán reacios a realizarlo. Esta disyuntiva entre las personas respecto a su actuar ético, ha sido extensamente investigada, en particular respecto a la delincuencia juvenil, desarrollando diversos modelos teóricos de análisis.

Aplicado al ámbito laboral, hemos sistematizado amplia evidencia y validado el modelo llamado Integrity & Productivity Assessment Report (IPA-R), orientado a medir la probabilidad individual de participar en conductas contraproductivas en candidatos y trabajadores en las organizaciones. Se fundamenta en ocho factores ampliamente validados (VYA Consulting, 2020).

Los trabajadores con mayor probabilidad de participar en conductas contraproductivas por lo general presentan las siguientes características:

- Desajuste emocional; tendrían mayor inestabilidad emocional y autocontrol.
- Orientación al riesgo; buscarían el riesgo y conductas temerarias.
- Responsabilidad; serían menos responsables y prolijas.
- Maquiavelismo; tenderían a ver a las personas como cosas y a manipular a los demás con fines propios.
- Negativismo; visión negativa y fatalista de la vida y su entorno.
- Relaciones deficientes; tenderían a ser más agresivos y a tener dificultades en sus interacciones.
- Racionalización de la conducta; explicarían la conducta ilícita, justificándola mediante diversas técnicas de neutralización.
- Conductas previas; tendrían historial anterior de conductas contraproductivas.

El test IPA-R permite diferenciar a los individuos según su riesgo de participar en conductas contraproductivas de acuerdo a los ocho factores detallados y ampliamente investigados en la literatura criminológica internacional.

De esta forma, teóricamente basados en lo investigado por Dixie Ann Jerdon (1997), en toda organización dispondríamos de tres tipos de trabajadores: alto, medio y bajo riesgo de participar en conductas contraproductivas. Según Jerdon (1997), la distribución en una organización sería de:

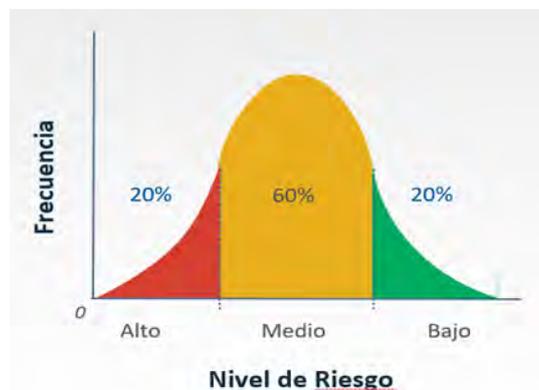


Ilustración 1. Distribución de Niveles de Riesgo de Conductas Contraproductivas

El grupo de alto riesgo (20%) se caracterizaría por personas con alta probabilidad de participar en conductas contraproductivas, que buscarán la oportunidad de participar en ellas, o abrirán espacios para generarlas. Básicamente este grupo es posible de identificar mediante los sistemas de control y canales de denuncia, asimismo prevenir su ingreso a la organización mediante el uso de instrumentos de selección efectivos y especializados como IPA-R.

Las personas de mediano riesgo (60%) están más susceptibles al entorno organizacional, en la medida que el clima organizacional tenga un alto nivel de fortaleza ética, existiría una fuerte disuasión frente a estas conductas. Por otro lado, un clima ético laxo, ambiguo y débil evidentemente que favorecerá fraudes, hurtos y corrupción al interior de las organizaciones.

El grupo de bajo riesgo, en su mayoría se mantendrá al margen de las conductas contraproductivas, y según se presente el nivel de fortaleza ética reinante en la organización, podrán estar profundamente frustrados e insatisfechos, o bien siendo parte positiva de un entorno laboral saludable.

1.1.2 Enfoque organizacional – Metodología ScanEthics

ScanEthics permite diagnosticar la fortaleza ética predominante en las organizaciones, fundamentado en siete factores válidos y confiables, sustentados en amplia evidencia internacional.

- Percepción de Justicia y Equidad
- Engagement Organizacional
- Cooperación y Satisfacción Laboral
- Vitalidad
- Comunicación Ética
- Integridad General
- Equilibrio Económico Personal

En la medida que el instrumento ScanEthics identifique un alto puntaje en estos siete factores, será posible identificar organizaciones con un alto grado de fortaleza ética que les permitiría reducir significativamente la ocurrencia de fraudes, hurto interno o corrupción.

El desarrollo de la metodología ScanEthics permite realizar, textualmente, un escáner de los factores organizacionales de relevancia que las protegen frente a fraudes, corrupción, sobornos o hurto interno, sustentado en una amplia investigación e identificación de los factores protectores organizacionales asociados.

De esta manera, ScanEthics, al ser utilizado en una organización, podrá determinar su nivel de fortaleza ética predominante, clasificándola en alta, media o baja fortaleza ética.

La metodología ScanEthics, considera asimismo preguntas abiertas de denuncia de fraudes, aplicados de forma anónima a los trabajadores. Metodológicamente es un avance significativo y exponencial respecto a los tradicionales canales de denuncia, que según se ha evidenciado, tienen impacto limitado, ya que sólo el 1,2% de los trabajadores lo usaría (Peltier-Rivest, 2018). ScanEthics se aplica en línea a la totalidad de los trabajadores de forma anónima incentivando y favoreciendo respuestas específicas, propiciando la apertura de canal de comunicación anónimo, confiable, directo y seguro, develando así diversas situaciones ilícitas eventuales.

1.1.3 Combinación de enfoques: individual y organizacional

En la medida que combinamos ambos enfoques, nivel de riesgo individual de participar en conductas contraproductivas y entornos organizacionales con mayor o menor fortaleza ética medidos mediante ScanEthics, se presentarían distintas situaciones de acción e intervención, las cuales son claves para entender la fenomenología involucrada. El siguiente cuadro resume las combinaciones esperables.

Considerando la distribución teórica que el 20% de los trabajadores tienen un alto riesgo de participar de conductas contraproductivas, un 60% mediano y 20% bajo (Jerdon, 1997). Indudablemente que el grupo más numeroso sería el de mediano riesgo, siendo más susceptible a intervención organizacional, al estar más expuesto a factores organizacionales.

Se presentan tres tipos de organizaciones: baja, media y alta fortaleza ética según la metodología ScanEthics a efectos de evidenciar cada escenario respecto a los niveles de riesgo individual.

Las organizaciones con alta fortaleza ética indudablemente que dispondrán de factores protectores que promoverán conductas positivas al interior de la organización. El siguiente cuadro describe los tres niveles de riesgo y su posible actuar.

Cuadro 1. Descripción conductual de colaboradores según nivel de riesgo individual, en organizaciones de alta fortaleza ética.

Nivel de Riesgo Individual de Conductas Contraproductivas		
Bajo 20%	Medio 60%	Alto 20%
Grupo empoderado y creciente; en la medida que se implemente un test de integridad válido y confiable, este grupo tendería a incrementarse y a dominar, fortaleciendo la ética organizacional	La existencia de una fortaleza ética organizacional sólida disuadiría a este grupo y le daría apego fomentando conductas positivas. En su mayoría no participarían de fraudes y estarían dispuestos a denunciarlos.	Grupo aislado, controlado, posible de identificar mediante sistema de denuncias anónimas. Grupo reducido y principalmente oculto, marginado pero activo.

Las organizaciones con media fortaleza ética presentarían un entorno organizacional con ambigüedades respecto a los siete factores asociados a ScanEthics, debiendo monitorear las debilidades y espacios de mejora para su pronta intervención. El siguiente cuadro describe los tres niveles de riesgo y su posible actuar.

Cuadro 2. Descripción colaboradores según nivel de riesgo individual, en organizaciones de media fortaleza ética.

Nivel de Riesgo Individual de Conductas Contraproductivas		
Bajo 20%	Medio 60%	Alto 20%
Grupo resentido de la falta definida de fortalecimiento de la ética organizacional. Grupo dispuesto a reportar fraudes si se abren canales de denuncia efectivos y anónimos. Grupo frustrado por la ausencia de definiciones claras de parte de la dirección.	Debido a la falta de claridad respecto a la ética organizacional, esta ambigüedad y relatividad potencia que este grupo se subdivida. De este 60% podría existir una relación 30/30 que participarían de fraudes.	Situación de cierta impunidad, organización sin políticas claras y estrictas, abriendo espacios para fraudes. Implementar sistema de denuncia efectivo es clave.

Las organizaciones con baja fortaleza ética presentarían un entorno organizacional con planteamientos éticos difusos que favorecerían los delitos, existiendo impunidad y generalización de estos, transformándose en una constante, y demandando una intervención inmediata y urgente. El siguiente cuadro describe los tres niveles de riesgo y su posible actuar.

Cuadro 3. Descripción colaboradores según nivel de riesgo individual, en organizaciones de baja fortaleza ética.

Nivel de Riesgo Individual de Conductas Contraproductivas		
Bajo 20%	Medio 60%	Alto 20%
<p>Grupo aislado y profundamente frustrado y afectado negativamente por el entorno organizacional. No contarían con apoyo y respaldo de la gerencia, con altas opciones de abandonar la organización. Grupo tendiente a reducirse y con incomodidad evidente.</p>	<p>Debido a su susceptibilidad frente al entorno organizacional, posiblemente se sumarían a participar de fraudes, hurto interno o corrupción debido a la impunidad reinante. En estas situaciones, se podría alcanzar que el 60% esté comprometido con prácticas delictivas de forma pasiva o activa (sumado al 20% de alto riesgo).</p>	<p>Impunidad y tolerancia; este grupo podría liderar redes criminales permeando la organización y con red de apoyo general, se presentan como modelos conductuales ideales y ausencia de controles de la gerencia.</p>

Los tres cuadros anteriores presentan escenarios distintos de acuerdo a los resultados posibles obtenidos mediante la aplicación de la metodología ScanEthics. El identificar la fortaleza ética organizacional nos permite diagnosticar en aspectos claves del funcionamiento en la empresa a efectos de planificar acciones concretas.



2. REPORTE ANÓNIMO

Una reconocida estrategia de obtención de información sobre delitos corresponde a la denuncia anónima, la cual se implementa en diversos ámbitos. Muchas empresas han implementado canales de denuncia telefónicos o en línea para recibir información valiosa sobre delitos que ocurran en su interior. Proliferó el uso de los canales de denuncia, en general, luego de la promulgación de la ley Sarbanes Oxley en EE.UU. como respuesta a varios casos de fraudes mayúsculos como el caso Enron (Dahl, 2006).

Considerando que, como parte esencial de los delitos de fraude, existen los códigos de silencio, y que en muchas ocasiones estos fraudes son presenciados por terceros, indudablemente que se considera una acción útil el uso de canales de denuncia para recibir evidencia que por otros canales sería difícil de obtener. De hecho, se estima que el 42,2% de los fraudes son detectados mediante reportes internos (Peltier-Rivest, 2018), impacto que sube al 51% para las organizaciones con mecanismos de denuncia anónimos, mientras que en aquellas que no cuentan con estos canales de denuncia, baja al 33% de detección.

Se ha hallado que las organizaciones con canales de denuncia tienen un 40,5% menos de fraudes que las organizaciones sin este mecanismo (Peltier-Rivest, 2018).

Dentro de los motivos por los cuales los potenciales informantes no comunican información sobre fraudes a la gerencia, mediante los canales de denuncia regular, se ha evidenciado la existencia de variados desincentivos, tales como discriminación, aislamiento social y el riesgo de despido. La falta de confianza de los trabajadores en los mecanismos de denuncia y respecto a la protección de su identidad, se evidencia en los resultados en que el 34% de los trabajadores no reportan debido a su miedo a represalias de los gerentes, 30% frente a reprimendas de supervisión directa y el 24% debido a la reacción negativa de sus pares (Peltier-Rivest, 2018).

En principio, los canales de denuncia son voluntarios y anónimos, sin embargo, no logran cubrir toda la organización y son de acceso limitado y procesamiento lento. Se ha calculado, luego de analizar 717.000 denuncias, que estas representaban al 1,2% de los trabajadores de las organizaciones participantes (Peltier-Rivest, 2018), de las cuales solo el 40% tenían algún mérito.

Sobre la base de la aplicación de ScanEthics, se han podido encontrar los siguientes resultados en términos de aplicación de preguntas abiertas para recibir denuncias:

- Más del 90% de los evaluados está dispuesto a sugerir mejoras en los sistemas de seguridad y control existentes.
- El 14% realiza denuncias sobre casos concretos de fraudes o hurto interno.
- El 4% está dispuesto a reportar personalmente casos a la gerencia.

El siguiente cuadro compara la evidencia disponible para el uso de canales de denuncia online o telefónico y la metodología ScanEthics.

Cuadro 1. Comparación Canal de Denuncia Tradicional y ScanEthics.

Ítem	Canal de denuncia online o telefónico	ScanEthics, incluyendo preguntas abiertas
Cobertura	Limitada, depende del interés de cada persona. Se estima que el 1,2% del total de empleados denuncia	Censal, el cuestionario se aplica a la totalidad de los trabajadores
Anónimo	Anónimo	Anónimo
Requerimiento de denuncia	Pasivo, depende de la voluntad del empleado de denunciar	Activo, se realiza un censo y se solicita voluntariamente reportar situaciones de fraudes o similares
Procesamiento	Lento y manual, caso a caso	Inmediato, mediando inteligencia artificial
Amplitud	Limitado a la información provista, al ser voluntaria	6 preguntas asociadas a fraudes al interior de la organización abarcando aspectos específicos
% de respuesta sobre mejoras en seguridad	s/i	+90% da sugerencias de mejoras en seguridad
% de denuncias	1,2% de trabajadores responden, de cuyas denuncias sólo el 40% tiene algún mérito	14% de trabajadores denuncian situaciones asociadas a fraude o hurto interno
Reporte presencial (proveen de datos personales de contacto)	s/i	4%

ScanEthics incluye preguntas abiertas, solicitando el reporte de incidentes, condiciones inseguras, riesgos existentes y sugerencias de mejora en el ámbito laboral, abriendo un canal de comunicación directo con los trabajadores evaluados. Las respuestas son procesadas mediante inteligencia artificial, generando un reporte rápido sobre los espacios de mejora y las acciones sugeridas.

2.1. METODOLOGÍA SCANETHICS

El modelo desarrollado junto con el análisis factorial ejecutado, permitieron identificar siete factores válidos y confiables asociados a la medición de la fortaleza ética organizacional frente a fraudes internos. De esta manera, el medir estos factores específicos nos permite conocer en mayor detalle, desde el punto de vista de los trabajadores, el nivel de fortaleza ética organizacional existente frente a fraude, hurto interno o corrupción.

ScanEthics se constituye como una medición integral del nivel de fortaleza ética organizacional válida y confiable fundamentada en siete factores claves para su medición.

Los siete factores se organizan en tres categorías: organizacionales, éticos y económicos.

<p>Factores Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de Justicia y Equidad • Engagement Organizacional • Cooperación y Satisfacción Laboral • Vitalidad <p>Factores Éticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Ética • Integridad General <p>Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio Económico Personal

A continuación, detallaremos los siete factores considerados en la metodología ScanEthics.

2.1.1 Factores organizacionales

Se constituye de cuatro factores que la evidencia ha validado como correlacionados con fraudes o hurto interno en las organizaciones, específicamente Percepción de Justicia y Equidad, Engagement, Cooperación y Satisfacción Laboral, y Vitalidad Organizacional.

En la medida que la organización presente mejores indicadores en estos cuatro factores, potenciaría de protección frente a estos ilícitos. Es decir, los trabajadores, con la percepción que son tratados de forma justa y equitativa en la empresa, con un alto nivel de compromiso, satisfechos laboralmente y con alta energía en su desempeño, tendrían una menor probabilidad de participar en fraudes o hurto interno.

2.1.1.1 Percepción de justicia y equidad

Distintos modelos resaltan la importancia de la percepción de justicia de los trabajadores al relacionarse con su empresa. Esto resulta de relevancia al establecerse una relación con los fraudes y hurto, como consecuencia de la reciprocidad o búsqueda de un equilibrio en la relación. En otras palabras, si el trabajador percibe que es tratado de forma injusta, buscará equiparar la situación mediante, por ejemplo, alguna conducta contraproducente, como hurto, fraudes, sabotaje, corrupción, menor productividad, etc., de manera de buscar el equilibrio o “venganza”.

Este enfoque se complementa con los modelos de neutralización de la conducta delictual individual mediante los cuales David Matza y Gresham Sykes (1957) explican que muchos delincuentes utilizan racionalizaciones o justificaciones de dichas conductas para reducir el control social asociado. Por ejemplo, la generalización de la conducta “Todos roban” con “La sociedad es corrupta” de manera de reducir el impacto negativo asociado a su propio actuar (VYA Consulting, 2020).

Dentro de estas técnicas de neutralización, se considera la justificación del fraude producto de la búsqueda de justicia, por medio de la negación de la víctima al asignarle responsabilidad: El delincuente cree que la víctima merecía cualquier acción que el delincuente cometió. En este contexto, si bien es cierto que existe una percepción de justicia o equidad del trato al interior de las organizaciones, evidentemente que estaría influenciado por la intencionalidad del trabajador en querer justificar o no su conducta ilícita, facilitando explicaciones y evitando la responsabilidad asociada a la sanción.

Para entender mejor este proceso, el diferenciar niveles de compromiso ético de los trabajadores nos permite entender que aquellos con muy bajo compromiso ético, indudablemente que tendrían

internalizadas estas creencias o percepciones de injusticia de parte de las empresas, acudiendo a esta racionalización y justificación de la conducta ilícita a efectos de neutralizar el control social asociado.

El factor organizacional **Percepción de Justicia y Equidad** mide la percepción de la justicia y equidad en las prácticas y decisiones de la organización.

La percepción de justicia se refiere a cómo los colaboradores interpretan la equidad y la imparcialidad en las acciones, decisiones y procesos dentro de la organización. Cuando los colaboradores sienten que las políticas, prácticas y decisiones de la organización son justas, tienden a estar más comprometidos y motivados. La percepción de justicia abarca áreas como la distributiva (justicia en la distribución de recompensas), la procedimental (justicia en los procesos de toma de decisiones) y la interactiva (justicia en las interacciones y relaciones sociales).

La percepción de equidad se refiere a cómo los colaboradores perciben la equidad en el tratamiento y las oportunidades dentro de la organización en comparación con sus colegas. La equidad implica tratar a los colaboradores de manera justa y proporcionar oportunidades iguales para el desarrollo y la promoción. La percepción de equidad influye en la satisfacción laboral y en la construcción de un entorno donde los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por sus contribuciones.

Una serie de estudios ha mostrado que las personas que perciben una mayor injusticia tenderían a participar mayormente en conductas contraproducentes (Jones, 2009; Hussain et al, 2014). Los investigadores han estudiado las percepciones de justicia organizacional asociada a los resultados que los individuos reciben (justicia distributiva), los procedimientos para determinar los resultados recibidos (justicia procedimental) y el trato interpersonal recibido de directivos y otras autoridades (justicia interaccional). La percepción de injusticia de cualquier tipo puede relacionarse a conductas contraproductivas, reduciendo conductas cooperativas. De esta forma, los trabajadores que creen que son tratados de forma justa por sus supervisores, pueden recíprocamente actuar de forma cooperativa si así beneficia a sus supervisores. Por otro lado, aquellos que perciben ser tratados de forma injusta, recíprocamente expresarán algún tipo de respuestas negativa, tales como conductas contraproductivas (Jones, 2009). Lo anterior se asocia a que el trabajador actuará de forma contraproductivas según identifique la fuente de la injusticia (Jones, 2009).

Diversos estudios muestran que la percepción de inequidad en la empresa y la consecuente neutralización de la culpabilidad pueden llevar a conductas contraproductivas entre los trabajadores (Muthuswamy & Varshika, 2023). Los trabajadores descontentos y con percepción de injusticia distributiva (Greenberg, 1990) podrían estar motivados a participar de conductas contraproductivas (Faldetta, 2021; Hussain et al, 2014).

Existe considerable evidencia de estudios que indican que el trato injusto (desde el punto de vista del empleado) es un determinante significativo de la conducta contraproductiva (Litzky et al, 2006; Faldetta, 2021; Hussain et al, 2014). Cuando los empleados sienten que son tratados de forma injusta, esos sentimientos muchas veces los llevan a tomar represalias u otro tipo de conducta negativa para retomar el balance o nivelarlo (Faldetta, 2021). Las reacciones a normas y procedimientos injustos podrían considerar manifestaciones de menor productividad, agresión interpersonal, entre otras (Litzky et al, 2006).

2.1.1.2 *Engagement organizacional*

Los trabajadores que se desempeñan en un ambiente laboral grato y se sienten comprometidos emocionalmente con la empresa donde trabajan, indudablemente que, adicionalmente a alcanzar mayor productividad y mejores indicadores de desempeño, esta condición sería un sólido protector frente a conductas contraproductivas. Por ende, una organización en la cual existe un alto nivel de engagement, estará menos expuesta a situaciones de fraude o hurto interno.

El factor **Engagement Organizacional** mide el nivel de compromiso y conexión de los colaboradores con su trabajo, su equipo y la organización en general.

El engagement organizacional es la medida en que los colaboradores se sienten emocionalmente conectados con su trabajo y muestran un compromiso activo hacia los objetivos y valores de la organización. Se caracteriza por un entusiasmo por el trabajo, la identificación con los objetivos organizacionales, y la disposición para esforzarse más allá de las expectativas básicas. Los colaboradores comprometidos no solo cumplen con sus responsabilidades laborales, sino que también se esfuerzan por contribuir al éxito de la organización. El engagement implica un sentido de pertenencia, satisfacción en el trabajo, y una conexión significativa con la misión y visión de la organización.

El compromiso afectivo se entiende como la actitud positiva con la organización (Mahal, 2012 16). Diversos estudios han mostrado que los trabajadores con fuerte compromiso afectivo tienden a trabajar más duro y a alcanzar mejores resultados que aquellos que no presentan este apego (Laguna et al, 2015). De esta manera los empleados que se sienten más comprometidos emocional o afectivamente con la organización, presentarían conductas positivas y estarían menos propensos a participar de conductas contraproductivas aun cuando se presentara la oportunidad (Muthuswamy & Varshika, 2023). Gill et al (2009) provee evidencia de que el engagement organizacional ha sido vinculado a conductas contraproductivas. Kim y Miller (2008) detalla diversos estudios que han mostrado una relación significativa entre clima ético y compromiso organizacional.

2.1.1.3 Cooperación y satisfacción laboral

El nivel de cooperación y satisfacción laboral actúan como factores protectores frente a conductas contraproductivas, en particular fomentando conductas positivas y favorables a los objetivos organizacionales. Al igual que con los otros factores organizacionales, su incidencia es mayor en el grupo de mediano riesgo de participar en conductas contraproductivas, ya que de alguna manera están en una situación susceptible e influenciado del entorno organizacional. No es así el caso del grupo de mayor riesgo, que, por diversos motivos, principalmente de tipo personal, son menos susceptibles y buscarán la oportunidad de cometer fraude, debido a que disponen de conductas aprendidas y encriptadas.

El factor organizacional **Cooperación y Satisfacción Laboral** mide el nivel de colaboración y el de satisfacción con el entorno laboral en una organización.

La cooperación y satisfacción laboral se refieren a la disposición y capacidad de los colaboradores para trabajar juntos de manera efectiva y al grado de satisfacción que experimentan en su entorno laboral. La cooperación implica la colaboración activa, el intercambio de ideas y la sinergia entre los miembros del equipo. La satisfacción laboral se relaciona con el grado en que los colaboradores encuentran su trabajo gratificante y están contentos con su entorno laboral, incluyendo factores como la cultura organizacional, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y la compensación.

Aaron Bolin & Linette Heatherly (2001) halló en su estudio que la insatisfacción laboral predijo la conducta desviada laboral en una forma consistente. Kim y Miller (2008) detalla diversos estudios que han mostrado una relación significativa entre clima ético y satisfacción laboral.

Frecuentemente la satisfacción laboral es considerada como un factor significativo en la asociación entre condiciones laborales y conducta contraproductiva. La satisfacción laboral motiva a los trabajadores a exhibir conductas positivas y evitar aquellas que sean contraproductivas (Muthuswamy & Varshika, 2023). Existe amplia evidencia que ha establecido esta relación, por ejemplo Harris & Benson (1998) hallaron que aquellos trabajadores que no participaron en fraudes internos declaraban estar dos veces más satisfechos en sus trabajos que aquellos que sí participaban de estas conductas

(Muthuswamy & Varshika, 2023). De esta forma, empleados insatisfechos presentarían una probabilidad mayor de participar de conductas laborales negativas.

2.1.1.4 Vitalidad

La energía o vitalidad organizacional es un componente clave del desempeño, que aúne fuerzas y colaboración, en contraste al bien identificado síndrome de burnout o síndrome de agotamiento asociado a un nivel de estrés laboral crónico mal manejado en términos organizacionales. Principalmente como fenómeno, el síndrome de burnout ha sido latamente investigado en sus consecuencias organizacionales y conductuales, sobre todo su componente de despersonalización y su vinculación con conductas laborales contraproductivas. Este agotamiento se asocia a una desidia aprendida, que evidentemente se relaciona a diversas conductas nocivas.

La vitalidad organizacional se constituye como el eje opuesto al síndrome de burnout, como resultado de diversas acciones organizacionales positivas. Si bien es cierto, se constituye como un resultado producto de los factores organizacionales revisados anteriormente, basados en diversas investigaciones (Liang & Hsieh, 2007), se considera como factor de alarma, al estar asociado a conductas de fraude y hurto como elemento particular, siendo un factor a considerar al momento de categorizar la condición de fortaleza ética de una organización. En otras palabras, debido a que ScanEthics no es, ni pretende ser un modelo causal, sino que asociado a la identificación de factores que identifican el nivel de fortaleza ética en una organización, en la medida que exista menor cantidad de personas en la organización afectadas por el síndrome de burnout, existirá una mayor fortaleza ética organizacional.

El factor **Vitalidad** mide el nivel de energía y vitalidad organizacional. Se centra en la vitalidad y energía positiva de los colaboradores, controlando la presencia del síndrome de burnout o agotamiento.

El síndrome de burnout se produce por el manejo inadecuado del estrés laboral crónico, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y menor efectividad profesional (Chirico et al, 2021). La sistemática revisión de los estudios sobre la relación entre ética laboral y síndrome de agotamiento, ha hallado la existencia de una correlación negativa entre ambas. Es decir, organizaciones con fortaleza ética presentarían menores niveles de agotamiento en sus colaboradores, y viceversa (Borrelli et al, 2023). Un estudio desarrollado por Mulki et al (2006), estableció la relación entre el síndrome de agotamiento y las conductas contraproductivas (Liang & Hsieh, 2007). La despersonalización, como eje fundamental del síndrome de agotamiento, se correlacionó con indicador de conductas contraproductivas en un estudio desarrollado en azafatas de una línea aérea taiwanesa (Liang & Hsieh, 2007). John Jones (1981, 1983) halló una relación significativa entre síndrome de burnout y conductas contraproductivas.

2.1.2 Factores éticos

Los factores éticos se presentan como complementos a aspectos propiamente organizacionales, que plantean que un ambiente laboral positivo protegería a las organizaciones frente a conductas de fraude y otras conductas contraproductivas. Extensa investigación, como se ha documentado, da cuenta de esta influencia.

Estos factores éticos se asocian a aspectos directamente vinculados a manifestaciones de conductas contraproductivas. El aplicar sanciones, la tolerancia, los sistemas de control, el entrenamiento ético, los canales de denuncia, el compromiso de la gerencia, etc. se proyectan en los trabajadores, favoreciendo o disuadiendo el actuar ético.

De acuerdo al análisis factorial desarrollado, pudimos identificar dos factores propios de esta área de acción, la comunicación ética y la percepción de la integridad general.

2.1.2.1 Comunicación ética

La forma en que se refuerza el comportamiento ético en las organizaciones es clave para dar señales a los trabajadores sobre su importancia para la dirección o gerencia, debiendo complementarse con códigos conductuales claros, sanciones reales y un refuerzo conductual regular, involucrando a la jefatura o supervisión directa. Indudablemente que el actuar de la gerencia de forma negligente, tolerante, ambigua y ausente, respecto a conductas de fraude, hurto interno y corrupción, generaría en la organización una especie de caldo de cultivo para la promoción de las mismas.

La **Comunicación Ética** se refiere a la efectividad y coherencia de los mensajes transmitidos en la organización en relación con la importancia de la honestidad, la aplicación de sanciones por conductas deshonestas, y la existencia de sistemas de control interno. Implica la claridad y la consistencia en la promoción de estándares éticos y en la comunicación de las consecuencias asociadas con comportamientos deshonestos.

Este factor indaga cómo es percibida la relevancia asignada a la ética por parte de la organización desde un aspecto netamente comunicacional, es decir, se mide lo percibido de parte de los trabajadores sobre el actuar de la gerencia en esta materia, y las sanciones asociadas, con la finalidad de reducir las probabilidades de fraudes en su interior.

De acuerdo a la teoría de las expectativas (Muthuswamy & Varshika, 2023), los individuos están motivados a comportarse según las consecuencias anticipadas de sus conductas (Chacko & Conway, 2019). Si los empleados anticipan resultados positivos de sus conductas, como participar de fraude o hurto interno, sería más probable que participaran de estos (Fudge & Schlacter, 1999). Por otro lado, si anticipan consecuencias negativas, estarían más reacios a participar de dichas conductas. De esta manera, un trabajador insatisfecho pero que anticipe repercusiones negativas producto de su conducta contraproduktiva podría evitar participar en estas (Muthuswamy & Varshika, 2023). Cuando las sanciones son necesarias, justas y adecuadas, el implementar sanciones explícitas puede ayudar a contrarrestar los efectos de las conductas contraproduktivas, debiéndose comunicar las políticas de comportamiento ético de forma explícita para que sean entendidas, y las sanciones asociadas a las infracciones deben estar adecuadas a la gravedad de la falta cometida (Litzky et al, 2006; Parrilla et al, 1988).

Las teorías de la influencia social plantean que las normas grupales influyen en variadas conductas. La conformidad normativa es influenciada por el deseo individual de aceptación social, cohesión entre los miembros del grupo y premios asociados a la conformidad, y alternativamente, castigos o sanciones asociadas a la no conformidad. De esta manera, las conductas contraproduktivas podrían ocurrir cuando los gerentes participan de estas o las toleran. Cuando los miembros de un equipo de trabajo consideran ciertas conductas contraproduktivas como aceptables, los nuevos colaboradores estarían condicionados a comportarse de acuerdo a la perpetuación de estas conductas ilegítimas (Litzky et al, 2006). Kamp & Brooks hallaron que las actitudes y conductas de los pares predicen más fuertemente las conductas contraproduktivas, que aquellas percibidas desde la gerencia (1991).

Un amplio estudio sobre violaciones éticas halló que la mejor forma de frenar las conductas contraproduktivas fue por medio de una mejor comunicación, diálogo abierto y compromiso serio de la gerencia para manejar la conducta contraproduktiva (Litzky et al, 2006).

2.1.2.2 Integridad general

En toda interacción humana, la influencia de pares y el entorno son de relevancia en la conducta. En la medida que se perciba una alta permisividad, ausencia de controles internos, facilidad para cometer fraudes y generalización de esta conducta en terceros, evidentemente existiría una especie de contagio criminógeno frente al cual se normalizarían los fraudes y el hurto interno, llegando a

aceptarlos como conductas legítimas y normales (Murphy et al, 2011). Evidentemente que esta situación se refiere a una situación extrema, sin embargo, da cuenta de una situación frente a la cual deben existir delineamientos claros para enfrentarlos.

Estudios regulares del tipo ScanEthics son esenciales para conocer más allá de la información que recibe la gerencia en sus reportes regulares. El conocer directamente desde los trabajadores a las situaciones de fraude permite disponer de información sensible y clave para combatir de forma efectiva estas conductas contraproductivas. ScanEthics incluye un canal de denuncia directo que incentiva a cada trabajador para que detalle situaciones de fraude o hurto que ocurran cotidianamente.

El factor **Integridad General** mide el compromiso de la organización y sus miembros con la conducta ética y la coherencia en la aplicación de estos estándares en la organización. Este factor mide cuán generalizado estaría el comportamiento ético en la organización y el compromiso percibido de la gerencia en reforzarlo, promoverlo y sancionar su incumplimiento. Que una organización cuente con alto nivel de integridad general implica que la mayoría de sus colaboradores opera de manera ética, que existen sólidos modelos preventivos y de control, asimismo que se aplican sanciones drásticas y ejemplificadoras para aquellos que violen la confianza depositada.

Este factor es relevante, en particular, para aquellos colaboradores que están vacilantes frente a algún comportamiento ilegítimo, ya que el sentimiento generalizado de impunidad podría ser un factor desencadenante, asimismo la generalización de la conducta deshonestas. De esta manera, el conocer la percepción de los colaboradores del nivel de integridad general permite definir acciones tendientes a afectar directamente la probabilidad de fraudes o hurto interno en las organizaciones.

Las similitudes entre los pares (Schmidtke, 2007) pueden afectar la imitación de conductas de fraude o hurto. La teoría de Aprendizaje Social (Bandura, 1986) predice que los observadores que presencian hurto o fraude dentro de la organización podrían considerar aquellas conductas como modelos y tendrían una mayor probabilidad de imitar esta conducta deshonestas. Por ejemplo, Robinson (1998) halló que la conducta antisocial fue afectada por la conducta de su grupo de trabajo (Schmidtke, 2007). De esta forma, quien es testigo presencial o referido de fraude o hurto interno, podría imitar dicha conducta, aún más si el perpetrador no sufre alguna consecuencia negativa al involucrarse.

El clima organizacional es un predictor significativo de la conducta laboral. Cuando los trabajadores perciben una falta de clima ético en la organización, estos son motivados a participar en conductas contraproductivas (Gorsira et al., 2018). La inconsistencia en sancionar conductas cuestionables puede inadvertidamente demostrar una tolerancia frente a la conducta contraproductiva, incentivándola y promoviéndolas (Keneddy, 2016).

2.1.3 Factores económicos

Una tercera área de factores se asocia a los requerimientos económicos individuales, que según la evidencia se ha ligado con la presencia de fraudes al interior de las organizaciones y es menester incluirlo en el modelo.

2.1.3.1 Equilibrio económico personal

Dentro de las llamadas técnicas de neutralización desarrolladas por Matza y Sykes (1957), dentro del ámbito delictual tenemos la justificación “Lo hice por necesidad” o la negación de la responsabilidad. Es un hecho que una persona con alto grado de honestidad, frente a situaciones de apremios económicos, buscará caminos legítimos para resolverlos, sin contemplar cometer delitos. Esto evidentemente se refiere a situaciones extremas y de tipo ideal, desde las cuales se genera un continuo donde cada vez más este tipo de justificaciones tiene mayor sentido y legitimidad.

De esta manera, considerando que los apremios económicos varían en cada caso, implícitamente tiene un componente relativo asociado a cada persona según cuáles sean sus expectativas. Se considera relevante el monitorear la relación existente entre ingresos y gastos, a efectos de poder establecer canales formales de apoyo para evitar situaciones extremas.

El factor **Equilibrio Económico Personal** mide el nivel de ajuste entre los ingresos y los gastos individuales. En el contexto de la ética organizacional y la reducción de riesgos de fraudes internos, este factor se ha identificado como necesario de monitorear ya que se ha evidenciado como posible detonador de fraudes.

El equilibrio económico personal se refiere a la gestión eficaz de los recursos financieros individuales, donde los ingresos y los gastos están equilibrados de manera que se pueda mantener un nivel de vida sostenible. Este concepto implica la capacidad de una persona para administrar sus finanzas de manera responsable. Mantener un equilibrio económico personal contribuye a la estabilidad financiera y puede tener efectos positivos en la salud mental y la productividad laboral.

En el contexto organizacional, la atención al equilibrio económico personal de los colaboradores puede ser relevante porque las preocupaciones financieras personales pueden afectar el desempeño laboral y la ética en el trabajo. Los colaboradores que enfrentan dificultades financieras significativas podrían estar más inclinados a participar en comportamientos fraudulentos o éticamente cuestionables para abordar sus problemas económicos.

La presencia de presiones financieras se ha evidenciado como desencadenante de conductas contraproductivas (Litzky et al, 2006). El reconocido triángulo del hurto considera tres factores como esenciales en la explicación del fraude, dentro de los cuales destacan las necesidades de los trabajadores como eje conductual motivador de la conducta de fraude. Leyre Mariscal (2016) lo describe como el impulso, apetito o deseo material o psicológico del defraudador de cometer fraude, pudiendo estar motivado por problemas financieros personales, o adicciones que puedan haber provocado deudas excesivas.

2.1.4 Síntesis

Estos siete factores permiten tener un diagnóstico integral del nivel de fortaleza ética existente en una organización a efectos de programar acciones de fortalecimiento y promoción de la conducta ética así como acciones correctivas de acuerdo a los resultados alcanzados.

La relevancia radica en permitir entender detalladamente la incidencia de los factores organizacionales en los fraudes y poder intervenirlos de forma oportuna. Cabe mencionar que los siete factores cuentan con validez y confiabilidad, asimismo respaldo en estudios previos, sobre la base de diversos análisis, destacando el análisis factorial, el cual brinda solidez al modelo ejecutado y presentado.

Se pudo desarrollar un instrumento de medición acotado a cuarenta y ocho ítems, como parte de un análisis integral de la ética desde la perspectiva de los mismos trabajadores involucrados, brindando información esencial y valiosa sobre las mejoras exactas a implementar.

ScanEthics provee de un puntaje final denominado S.E. Index, que permite sintetizar el diagnóstico efectuado en cada área de trabajo. Asimismo, el reporte provisto incluye el análisis de seis preguntas abiertas, examinadas con inteligencia artificial, orientadas a identificar condiciones áreas de riesgo, situaciones de fraudes o hurtos específicas, sugerencias de mejora de la labor preventiva y apertura de denuncias concretas.

El reporte cualitativo permite complementar el análisis, brindando información sensible sobre fraudes. Si bien es cierto que muchas empresas disponen de canales de denuncia institucionales, estos tienen

resultados muy limitados (Peltier-Rivest, 2018). ScanEthics, al ser aplicado online, permite realizar una aplicación censal del personal, habilitando proveer de forma anónima las denuncias específicas.

Se ha demostrado que ScanEthics permite:

- Más del 90% de los evaluados está dispuesto a sugerir mejoras en los sistemas de seguridad y control existentes.
- El 14% realiza denuncias sobre casos concretos de fraudes o hurto interno.
- El 4% está dispuesto a reportar personalmente casos a la gerencia.

2.1.5 Sugerencias

Compilando la información detallada, existen ejes fundamentales a considerar en toda organización que desee combatir efectivamente los fraudes internos.

1. Implementar test especializados en medición de conductas contraproductivas en los procesos de selección de personal. Destacando el test INTEGRITY & PRODUCTIVITY ASSESSMENT REPORT o IPA-R como predictor efectivo de estas conductas.
2. Fortalecer los aspectos organizacionales: Justicia, Compromiso, satisfacción laboral y vitalidad.
3. Fortalecer los aspectos éticos: Comunicación y generalización.
4. Monitorear requerimientos económicos apremiantes en los trabajadores.
5. Aplicar ScanEthics semestralmente para identificar áreas débiles y tomar acciones concretas e ir midiendo avances.
6. Utilizar ScanEthics como modelo de denuncia generalizada permitiendo obtener un caudal de información sustantiva y clave, rápidamente procesada mediante inteligencia artificial.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. DESARROLLO DEL MODELO SCANETHICS

Tradicionalmente las acciones preventivas de fraude, hurto interno y corrupción se sustentan en la reducción de la oportunidad existente, principalmente instalando cámaras de vigilancia, realizando auditorías y controles, asimismo efectuando revisiones aleatorias. La metodología ScanEthics permite rescatar información valiosa desde los mismos trabajadores sobre lo que ocurre realmente en términos de fraude interno, y que es desconocido o bien sospechado por parte de la dirección de la organización.

La metodología ScanEthics fue desarrollada con la finalidad de recopilar de forma rápida e integral la visión y reporte de los trabajadores sobre el actuar ético al interior de la organización, identificando siete factores asociados que protegen a la organización frente a los fraudes, potenciando y fortaleciendo la ética organizacional.

Si bien es cierto que existen diversos enfoques sobre la etiología de las conductas contraproductivas en la literatura, se buscaba el desarrollo de una metodología efectiva y eficaz tendiente a proveer de información precisa y valiosa sobre la ética organizacional, apoyándose de diversas metodologías de recopilación de información.

Para lo anterior, el equipo de VYA Consulting realizó un extenso análisis para identificar los factores esenciales asociados a la existencia de fraudes y hurto interno en las organizaciones, de manera de desarrollar una metodología efectiva y eficaz tendiente a conocer la situación en cada área laboral.

El proceso de desarrollo de esta herramienta siguió las etapas siguientes:

3.1.1 Revisión bibliográfica

Considerando como objetivo medular de la investigación el desarrollo de un modelo atingente a la medición de la fortaleza ética organizacional, se inició el proceso mediante una extensa revisión bibliográfica, buscando publicaciones e investigaciones científicas con las claves de búsqueda *'internal theft'*, *'ethical climate'*, *'counterproductive behavior'*, *'workplace theft'*, asimismo revisando la bibliografía citada en cada uno de estas investigaciones, focalizando el estudio en publicaciones principalmente en inglés.

De esta manera se conformó una larga lista de publicaciones científicas que fueron revisadas, identificando los factores organizacionales que aparecen asociados a fraude y hurto interno. Esta revisión se detuvo cuando la información empezó a ser redundante, estableciendo los factores de mayor relevancia.

3.1.2 Selección de factores y pretest

Al cabo de establecer una lista de los factores identificados, se revisaron distintos factores organizacionales identificados como relacionados al fraude y hurto interno, para luego constituir una lista de ítems asociados a la medición de estos factores, resultando en una lista de 120 ítems aproximadamente.

Se realizó una revisión de los ítems, y se redujeron a 79 para realizar la aplicación de un cuestionario a 448 trabajadores de seis empresas.

3.1.3 Construcción del modelo

Se aplicó un instrumento de 79 ítems que fue aplicado en línea a 448 trabajadores de seis empresas dedicadas al área de ingeniería, construcción, seguridad, alimentos y retail el año 2023.

La aplicación fue en línea mediante distintos dispositivos ya que fue responsivo, y fue de tipo anónimo, dado que el objetivo era el análisis de los grupos de trabajo, más allá de las respuestas individuales.

Para la aplicación se contó con el apoyo directivo de cada empresa, quienes difundieron la importancia de participar en esta. El cuestionario constó de preguntas cerradas tipo Likert y abiertas para profundizar en aspectos cualitativos sobre fraudes y hurto interno, específicamente denuncia de eventos, áreas de mayor riesgo y propuestas de mejoras para fortalecer la ética en el lugar de trabajo.

Se proveyó de un reporte gerencial en cada empresa, a modo de reciprocidad, a efectos de orientar sus acciones preventivas adecuadamente.

Tal como se refleja en la Tabla 1, el 38,8% correspondió a trabajadores de una empresa de ingeniería, 28% de casinos, 12,9% seguridad, 9,14% retail, 6,3% construcción y 4,5% de tecnología. Sin dudas, es una muestra amplia representando diversos rubros a efectos de proveer de resultados categóricos en términos de su interpretación.

Tabla 1. Muestra analizada según tipo de industria.

		Tipo de Empresa		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Ingeniería	174	38,8	38,8
	Casinos	126	28,1	28,1
	Seguridad	58	12,9	12,9
	Retail	42	9,4	9,4
	Construcción	28	6,3	6,3
	Tecnología	20	4,5	4,5
	Total	448	100,0	100,0

En términos de distribución por género, el 61,2% se identificó como hombre, mientras que el 37,2% mujer.

Tabla 2. Muestra analizada según género

		GÉNERO		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Femenino	167	37,3	37,3
	Masculino	274	61,2	61,2
	Otro	7	1,6	1,6
	Total	448	100,0	100,0

En términos de distribución por edad, la Tabla 3 muestra la distribución por edad de los evaluados, donde el grupo mayoritario está en el rango 30-40 años con 37,5%, seguidos por el rango de 40 a 50 años con un 25%.



Tabla 3. Muestra analizada según edad.

		EDAD		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Menor a 25 años	22	4,9	4,9
	Entre 25 y 30 años	71	15,8	15,8
	Entre 30 y 40 años	168	37,5	37,5
	Entre 40 y 50 años	110	24,6	24,6
	Mayor a 50 años	77	17,2	17,2
	Total	448	100,0	100,0

La distribución por antigüedad presenta una distribución algo homogénea, salvo el grupo mayor a 50 años.

Tabla 4. Muestra analizada según antigüedad.

		ANTIGÜEDAD		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Menos de 1 año	99	22,1	22,1
	Entre 1 y 2 años	122	27,2	27,2
	Entre 2 y 5 años	95	21,2	21,2
	Entre 5 y 10 años	102	22,8	22,8
	Más de 10 años	30	6,7	6,7
	Total	448	100,0	100,0

En términos de distribución por estudios, se da una distribución similar entre secundarios, técnicos y universitarios, representando distintos estamentos educacionales.

Tabla 5. Muestra analizada según estudios.

		ESTUDIOS		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Secundaria	144	32,1	32,1
	Técnicos	149	33,3	33,3
	Universitarios	155	34,6	34,6
	Total	448	100,0	100,0

3.1.4 Validez de constructo: Análisis factorial

Se realizó un análisis factorial de los 79 ítems aplicados a una muestra de 448 trabajadores.

Los siete factores organizacionales identificados fueron consistentes con el marco teórico base, asimismo con la evidencia empírica que los identificaba como dimensiones válidas del análisis de fortaleza ética organizacional de acuerdo a la evidencia revisada en publicaciones.

Luego de diversos análisis, se redujo la cantidad de ítems a 48 tras realizar el análisis factorial, optimizando la consistencia interna y validez de constructo del modelo ScanEthics.

El coeficiente para seleccionar los ítems fue >0.3, sin embargo, se seleccionaron tres ítems, aun cuando el coeficiente fuera algo menor, debido a su importancia cualitativa para la labor preventiva,

optando por incluirlos.

Al ejecutar el análisis factorial para los 48 ítems, aplicamos la prueba de esfericidad de Bartlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El resultado del modelo fue significativo, validando el uso del análisis factorial realizado.

Tabla 6. Prueba de KMO y Bartlett para ítems ScanEthics.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,920
	Aprox. Chi-cuadrado	9779,188
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	1128
	Sig.	,000

Según la siguiente tabla, se identificaron siete factores que explicarían el 52,7% de la varianza. El factor *Percepción de Justicia y Equidad* explicó el 26% de la varianza, seguido por *Comunicación Ética* con el 7,7%. Los restantes factores explican al menos >2,5% de la varianza.

Tabla 7. Varianza total explicada por los siete factores ScanEthics.

	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
Justicia	12,701	26,461	26,461	12,701	26,461	26,461	5,525	11,509	11,509
Comunicación	3,708	7,726	34,187	3,708	7,726	34,187	4,722	9,837	21,346
Vitalidad	2,658	5,538	39,725	2,658	5,538	39,725	3,770	7,854	29,201
Integridad	2,094	4,362	44,087	2,094	4,362	44,087	3,763	7,839	37,040
Equilibrio	1,603	3,341	47,427	1,603	3,341	47,427	2,921	6,085	43,125
Engagement	1,317	2,744	50,171	1,317	2,744	50,171	1,780	3,708	46,833
Satis Laboral	1,225	2,551	52,722	1,225	2,551	52,722	1,697	3,536	50,369

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La matriz rotada de factores permitió identificar los siete factores y los ítems asociados a cada uno de ellos.



Tabla 8. Matriz rotada de siete factores ScanEthics.

	Justicia	Comunicación	Vitalidad	Integridad	Equilibrio	Engagement	Satis Laboral
ítem 1	0,695						
ítem 2	0,680						
ítem 3	0,666						
ítem 4	0,621						
ítem 5	0,607						
ítem 6	0,607						
ítem 7	0,598						
ítem 8	0,592						
ítem 9	0,547						
ítem 10		0,758					
ítem 11		0,729					
ítem 12		0,729					
ítem 13		0,717					
ítem 14		0,674					
ítem 15		0,602					
ítem 16		0,561					
ítem 17		0,441					
ítem 18			0,722				
ítem 19			0,699				
ítem 20			0,693				
ítem 21			0,674				
ítem 22			0,669				
ítem 23			0,640				
ítem 24			0,394				
ítem 25				0,800			
ítem 26				0,798			
ítem 27				0,693			
ítem 28				0,485			
ítem 29				0,474			
ítem 30				0,412			
ítem 31				0,381			
ítem 32				0,377			
ítem 33				0,262			
ítem 34					0,792		
ítem 35					0,775		
ítem 36					0,761		
ítem 37					0,602		
ítem 38					0,586		
ítem 39						0,684	
ítem 40						0,609	
ítem 41						0,497	
ítem 42						0,465	
ítem 43						0,395	
ítem 44							0,681
ítem 45							0,580
ítem 46							0,458
ítem 47							0,328
ítem 48							0,275



3.1.5 Cálculo de factores

Se identificó, luego del análisis factorial, un set de ítems para cada factor con ponderación asociada a su importancia para cada uno de ellos, generando el cálculo del puntaje por factor. Este puntaje fue transformado en una escala de 10 puntos, basado en la distribución normal tipo STEN, en la cual, un mayor puntaje (puntaje 10) significa una mayor presencia del atributo medido y un puntaje menor, su ausencia (puntaje 1).

Para calcular el puntaje promedio de un área de trabajo determinada, se presenta con un decimal a efectos de incrementar la sensibilidad del análisis, permitiendo identificar avances en el tiempo, y asimismo favorecer análisis comparativos entre áreas o empresas.

La Tabla 9 presenta la distribución de los puntajes para cada uno de los factores de acuerdo a la distribución alcanzada.

Tabla 9. Distribución de Factores Puntajes Sten.

	Justicia	Comunicación	Integridad	Vitalidad	Equilibrio	Engagement	Satis Laboral
1	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	0,9%	2,2%
2	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	5,4%	3,6%	4,9%
3	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	8,5%	4,9%	8,9%
4	15,0%	15,2%	14,7%	11,4%	14,7%	15,8%	14,7%
5	19,0%	19,0%	19,4%	14,1%	19,2%	19,0%	19,6%
6	20,5%	19,4%	19,4%	23,4%	21,9%	21,0%	18,1%
7	14,1%	15,2%	15,2%	19,4%	13,4%	17,4%	16,1%
8	9,2%	8,9%	8,9%	10,5%	8,5%	10,9%	10,3%
9	4,5%	3,6%	6,5%	3,3%	4,2%	3,8%	3,1%
10	2,0%	2,9%	0,0%	2,0%	2,0%	2,7%	2,0%

La siguiente tabla presenta los estadísticos para los factores del modelo ScanEthics y el puntaje global S.E Index, representando la Fortaleza Ética organizacional, detallando la media y su desviación estándar para cada uno de ellos.

Tabla 10. Estadísticas de factores ScanEthics.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Justicia	448	1,00	10,00	5,4844	1,96382
Comunicación	448	1,00	10,00	5,4955	1,98540
Integridad	448	1,00	9,00	5,4710	1,92338
Vitalidad	448	1,00	10,00	5,6518	1,95342
Equilibrio	448	1,00	10,00	5,4442	1,95852
Engagement	448	1,00	10,00	5,7723	1,84329
Satis Laboral	448	1,00	10,00	5,4732	1,95913
Fortaleza Ética	448	1,71	8,86	5,5568	1,29160
N válido (por lista)	448				



3.1.6 Versión final – ScanEthics

El modelo definitivo permitió medir siete factores en las áreas de trabajo evaluadas, de forma de conocer la fortaleza ética organizacional predominante en la empresa, por medio de un indicador final denominado S.E. Index. Es decir, se elaboró un modelo donde se calculan los puntajes en cada uno de los siete factores enunciados, los cuales disponen de un peso asignado de acuerdo al análisis factorial ejecutado.

Los pesos relativos para la construcción de este indicador global consistieron en los siguientes pesos relativos.

Tabla 11. Importancia de Factores ScanEthics.

Factor	Peso
Justicia	18%
Vitalidad	17%
Cooperación	17%
Comunicación	16%
Integridad	14%
Compromiso	11%
Equilibrio Económico	8%

3.1.7 Correlación entre factores

La Tabla 12 presenta las correlaciones entre los siete factores constitutivos del modelo ScanEthics, las cuales son bajas a altas, en un rango que va desde 0,081 hasta 0,649. Estos resultados destacan la independencia de cada factor como diagnóstico de aspectos particulares de los factores protectores frente a fraudes y hurto interno en una organización, considerándose como factores autónomos, constituyendo de forma conjunta un diagnóstico integral de la situación propia en términos de conductas ilícitas.

Tabla 12. Correlación entre factores ScanEthics.

	Comunicación	Integridad	Vitalidad	Equilibrio	Engagement	Satis Laboral
Justicia	,512**	,391**	,649**	,323**	,318**	,523**
Comunicación		,474**	,438**	,104*	,334**	,534**
Integridad			,316**	,081	,333**	,439**
Vitalidad				,274**	,293**	,442**
Equilibrio					,093	,128**
Engagement						,324**

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

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

3.1.8 Confiabilidad

El Alfa de Cronbach es un indicador que permite medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

El coeficiente global de confiabilidad del cuestionario fue de .931, implicando una buena confiabilidad interna del modelo.

Tabla 13. Coeficiente de confiabilidad ScanEthics.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,931	48



BIBLIOGRAFÍA

- Bolin, A., Heatherly, L. (2001). Predictors of Employee Deviance: The Relationship Between Bad Attitudes and Bad Behavior. *Journal of Business and Psychology*. 15, 405–418.
- Borrelli I, Rossi MF, Melcore G, Perrotta A, Santoro PE, Gualano MR, Moscato U. (2023). Workplace Ethical Climate and Workers' Burnout: A Systematic Review. *Clin Neuropsychiatry*. Oct;20(5):405-414.
- Case, J. (2000). Employee Theft: The Profit Killer (John Case & Associates, Del Mar, CA).
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433-450.
- Chirico, Francesco & Capitanelli, Ilaria & Bollo, Martina & Ferrari, Giuseppe & Acquadro Maran, Daniela. (2021). Association between workplace violence and burnout syndrome among schoolteachers: A systematic review. *Journal of Health and Social Sciences*. 6. 187-208.
- Dahl, Darren. (2006). "Learning to Love Whistleblowers," Inc. Magazine, march.
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach. *Journal of Business ethics*, 18(3), 295-304.
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K.-H., & Yoon, C.-Y. (2009). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 595-607.
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Administrative Sciences*, 8(1), 1-19.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts: Correction. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 667.
- Faldetta, G. (2021), Abusive supervision and workplace deviance: the role of negative reciprocity, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 4, pp. 935-949.
- Harris, D. K., & Benson, M. L. (1998). Nursing home theft: The hidden problem. *Journal of Aging Studies*, 12(1), 57-67.
- Henle, Chris & Giacalone, Robert & Jurkiewicz, Carole. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*. 56. 219-230.
- Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155–184.
- Hussain, I., Sia, S., & Mishra, P. (2014). Workplace Deviance and the Menace of some Antecedents: A Review of Extant Literature. *Indian Journal Of Health And Wellbeing*, 5(7), 13-20.
- Jerdon, Dixie Ann. (1997). Practical tips on avoiding theft. *Restaurant hospitality*, 81 (7), 48.)
- Jones, David. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 525 - 542.
- Jones, J. W. (1981). Dishonesty, burnout, and unauthorized work break extensions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(3), 406–409
- J W Jones (1983). Dishonesty, Staff Burnout, and Employee Theft. *Journal of Security Administration*, Volume 5 (2), 21-36
- Kamp, J., & Brooks, P. (1991). Perceived Organizational Climate and Employee Counterproductivity. *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 447–458.



- Kennedy, Jay. (2015). Sharing the keys to the kingdom: responding to employee theft by empowering employees to be guardians, place managers, and handlers. *Journal of Crime and Justice*. 39. 1-16.
- Kim, N.Y., Miller, G. (2008). Perceptions of the Ethical Climate in the Korean Tourism Industry. *J Bus Ethics* 82, 941–954.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., & Wuszt, E. (2015). Rola trzech wymiaro w przywiązania do organizacji na ro z nych etapach procesu podejmowanie szkolen. *Polskie Forum Psychologiczne*, 20(1),47-61.
- Liang SC, Hsieh AT. (2007). Burnout and workplace deviance among flight attendants in Taiwan. *Psychol Rep*. Oct;101(2):457-68.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.
- Mahal, P. K. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37-53.
- Mariscal, Leyre Zayas. “Señales de alerta para la detección de fraude en las empresas.” (2016). *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 23, año 2016, pp. 61-81.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader’s style make a difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222–1230.
- Murphy, P.R., Dacin, M.T. Psychological Pathways to Fraud: Understanding and Preventing Fraud in Organizations. *J Bus Ethics* 101, 601–618 (2011).
- Muthuswamy, V. V., & Varshika, G. (2023). Factors effecting workplace crime: role of organizational commitment, job satisfaction, self-efficacy, ethical climate and deviant behavior. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 18(2), 12-26.
- ONU, 2010. <https://www.un.org/es/conf/xcongreso/prensa/2088bs.shtml>
- ONU, 2018. <https://news.un.org/es/story/2018/09/1441292>
- Parilla, P. F., Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1988). Organizational control of deviant behavior: The case of employee theft. *Social Science Quarterly*, 69(2), 261.
- Peltier-Rivest, Dominic (2018). The battle against fraud: do reporting mechanisms work?, *Journal of Financial Crime*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 25(3), pages 784-794, July.
- Peters, S. & Maniam, B. (2016). Corporate fraud and employee theft: impacts and costs on business. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 28(2), 104-117.
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327-355
- Schmidtke, J.M. (2007), The relationship between social norm consensus, perceived similarity, and observer reactions to coworker theft. *Hum. Resour. Manage.*, 46: 561-582.
- Sykes, G., & Matza, D. (1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, 22, 664-670.
- VYA Consulting, 2020. Guía del Usuario INTEGRITY & PRODUCTIVITY ASSESSMENT REPORT o IPA-R.

