

---

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LIDERAZGO ÉTICO. EL CASO DE LOS TUTORES EXTERNOS DE PRÁCTICAS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO”**

(ETHICAL LEADERSHIP. THE CASE OF THE EXTERNAL INTERNSHIP TUTORS OF THE FACULTY OF ECONOMICS, BUSINESS AND TOURISM)

---

Autoras: D<sup>a</sup> Ariadna Pérez Sanabria y D<sup>a</sup> Paula García Armas

Tutora: D<sup>a</sup> Diana Martín Azami

Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Grado en Contabilidad y Finanzas

Curso Académico 2021/2022

Convocatoria: junio 2022

En La Laguna a 14 de junio de 2022

## RESUMEN

En el presente trabajo llevamos a cabo un estudio sobre el Liderazgo Ético a través de una revisión de la literatura científica, donde hemos podido definir el constructo y por medio de un trabajo de campo nos ha permitido conocer valoraciones del alumnado de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo, sobre el Liderazgo Ético de la persona que tutoriza sus prácticas externas. Entre los resultados más destacados nos encontramos que en media, el alumnado del Grado de Contabilidad y Finanzas valora más favorablemente a su tutor masculino en cuanto a su actuación de manera ética en la empresa, respecto al Grado de Turismo que presenta unas valoraciones medias menos favorables. Por otro lado, el Grado de Economía valora más favorablemente a su tutor masculino, en cuanto a si pone ejemplos de cómo hacer las cosas correctamente en términos éticos, respecto al Grado de Administración y Dirección de Empresas que presenta valoraciones medias menos favorables.

**Palabras Claves:** Liderazgo ético, Universidad de La Laguna, Prácticas externas.

## ABSTRACT

In this paper we carried out a study on Ethical Leadership through a review of the scientific literature, where we have been able to define the construct and through fieldwork has allowed us to know the evaluations of the students of the Faculty of Economics, Business and Tourism, on the Ethical Leadership of the person who tutors their external internships. Among the most outstanding results, we found that on average, the students of the Accounting and Finance Degree rate their male tutor more favourably in terms of his ethical behaviour in the company, compared to the Tourism Degree, which has less favourable average ratings. On the other hand, students in the Bachelor's Degree in Economics rate their male tutor more favourably in terms of whether he gives examples of how to do things correctly in ethical terms, compared to the Bachelor's Degree in Business Administration and Management, which has less favourable average ratings.

**Key Words:** Ethical leadership, University of La Laguna, External practices.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.	DEFINICIONES DE LIDERAZGO.....	6
2.2.	TIPOS DE LIDERAZGO.....	7
2.2.1.	Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional.....	7
2.2.2.	Liderazgo auténtico.....	9
2.2.3.	Otros tipos de liderazgo.....	11
2.3.	LIDERAZGO ÉTICO.....	13
3.	METODOLOGÍA.....	16
3.1.	CUESTIONARIO, MUESTREO Y DISEÑO DEL ESTUDIO.....	17
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	18
5.	CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	24
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	26

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Actúa de manera ética.....	19
Gráfico 2: Define el éxito no solo por los resultados sino también por la forma en que se obtienen.....	20
Gráfico 3: Escucha al personal.....	20
Gráfico 4: Sanciona al personal que infringe las normas éticas.....	21
Gráfico 5: Toma decisiones justas y equitativas.....	21
Gráfico 6: Es una persona en la que se puede confiar.....	22
Gráfico 7: Debate con el personal sobre valores y ética empresarial.....	22
Gráfico 8: Pone ejemplos de cómo hacer las cosas correctamente en términos éticos.....	23
Gráfico 9: Tiene muy presente los intereses del personal.....	23
Gráfico 10: Cuando toma decisiones, pregunta al personal: “¿Cuál es la mejor alternativa en términos éticos?.....	24

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Similitudes y diferencias entre las teorías de liderazgo ético, espiritual, auténtico y transformacional.....	12
--	----

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Ficha Técnica.....	17
------------------------------	----

## ANEXO

Anexo 1: Cuestionario sobre el liderazgo ético.....	30
Anexo 2: Correo vinculado a la encuesta.....	31

## **1. INTRODUCCIÓN**

La literatura científica ha destacado el papel que tienen los líderes en la sociedad y, de forma particular, se ha centrado en identificar los efectos que tienen distintos estilos de liderazgo en los resultados organizativos. Recientemente, la investigación le ha dedicado especial atención a la influencia del liderazgo ético en la motivación de la plantilla y en el rendimiento organizativo. Este interés reside en que, en las últimas décadas, las malas praxis empresariales acaparan los titulares de los medios de comunicación. Asimismo, el debate social se ha ido conociendo ante esta situación. Algunos ejemplos de comportamientos poco éticos por parte de las empresas son: fraudes, publicidad engañosa, competencia desleal, evasión de impuestos, blanqueamiento de capitales, líderes empresariales sin escrúpulos, etc. Estas conductas, llevan a cuestionar el papel que desempeñan los líderes empresariales. Sus actitudes y comportamientos son relevantes ya que el personal tiende a imitarlos ejerciendo una gran influencia en la plantilla.

Frente a los líderes sin escrúpulos, los líderes éticos se caracterizan por ser personas honestas, empáticas y con principios, que toman decisiones justas y equánimes. Además, se comunican con frecuencia con sus seguidores acerca de la ética, establecen estándares éticos claros y usan recompensas/castigos para asegurarse de que se cumplen.

El propósito del presente trabajo es tener una mejor comprensión sobre el fenómeno a investigar: el liderazgo ético. Este propósito se concreta en dos objetivos. En primer lugar, se lleva a cabo una revisión de la literatura especializada para sentar las bases teóricas que fundamentan el constructo: definición, tipología y dimensiones. En segundo lugar, se realiza un trabajo de campo para conocer, de forma particular, la valoración del alumnado de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo sobre el liderazgo ético ejercido por sus tutores externos de prácticas. Este último objetivo, es la principal contribución del trabajo al conocimiento científico.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En el primer epígrafe, se elabora el marco teórico que supone la revisión de la literatura especializada. De esta forma, se define el constructo, se identifican tipologías de liderazgo (el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo auténtico, el liderazgo ético, el liderazgo espiritual y el liderazgo de servicio) así como los beneficios asociados al liderazgo ético. La revisión realizada, contribuye en conocer cómo ha evolucionado el tema abordado con el paso del tiempo. A continuación, se diseña el marco empírico que abarca: la determinación de la muestra objeto de estudio, elección del instrumento de medida, adaptación de la escala al propósito del estudio, obtención de datos a través de una encuesta y procesamiento de los datos. Por último, se analizan los resultados, se aportan las conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El liderazgo es un área temática que ha recibido gran atención en la literatura científica. No obstante, no existe un consenso en su definición. Asimismo, se han identificado distintos tipos de liderazgo. Las aportaciones realizadas sobre cada estilo revelan ventajas e inconvenientes de unos frente a otros. En los siguientes epígrafes, se abordarán aspectos relacionados con la

conceptualización del constructo y clasificación del mismo. Por otra parte, se focalizará la atención en el liderazgo ético, comparándolo con el resto de estilos identificados, en un intento de comprobar si aporta un valor añadido.

## **2.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO**

Encontrar una definición que agrade a los diversos investigadores que han profundizado en la indagación del liderazgo parece casi fantástico. Un ejemplo de esto se puede encontrar en la famosa obra de Stogdill, publicado en su "Handbook of leadership" de 1974. En este trabajo, el autor recopiló más de 60 definiciones de diferentes clases. Del mismo modo, Bass continuó reflexionando sobre este tema en su artículo de 1990, que conserva la clasificación de los portentos que nos preocupan.

Katz y Kahn (1985, p.337) expusieron que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias que provienen de la organización". Esto quiere decir, que el liderazgo se presenta como una persona que tiene una relación de poder con los miembros de una organización, donde cambia la estructura del equipo y ejerce la influencia que se puede realizar sobre el grupo.

Dentro de la literatura científica existen acuerdos sobre la diferencia conceptual entre el liderazgo y dirigir. En relación con este tema, autores como Menguzzato y Renau (1991, p.329-330) señalan que: "La dirección es una función que involucra a todos los miembros de una organización a la que se le ha confiado autoridad formal, y es el hecho de que la autoridad es la diferencia entre la gestión y el liderazgo". En cambio, el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Para Fleishman et al., (1991) el liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta autoridad, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. Por otra parte, Zaccaro (1995) expone que los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas. Asimismo, Kotter (1999) considera que "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

En la conceptualización del liderazgo se identifican tres dimensiones. El primero es el "Liderazgo en" donde los líderes son incentivados por la curiosidad y se dejan llevar su imaginación. Dichos líderes se preocupan por la excelencia en sus actividades para atraer a sus seguidores, además, la búsqueda de la excelencia es compatible con un enfoque ético de la virtud. El segundo, el "Liderazgo de", motiva e inspira a seguir con los objetivos, da ejemplo, se involucra en una variedad de relaciones e implica responsabilidades para los demás. Finalmente, el "Liderazgo por", busca algún propósito organizacional o social y puede estar relacionado con la creación de un propósito moral.

## **2.2. TIPOS DE LIDERAZGO**

Los tipos de liderazgo identificados por los autores con el paso del tiempo se han denominado: transaccional, transformacional, auténtico, espiritual, de servicio y ético. Es importante destacar que, en este caso, la investigación ha abordado más contenido sobre el liderazgo transformacional, debido a que esta indagación se lleva años investigando y por eso se encuentran muchos más artículos al respecto. Por lo cual, los últimos estilos, al ser más recientes, no han recibido la misma atención.

### **2.2.1 Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional**

Bass (1999) expone que, para ser verdaderamente transformador, el liderazgo debe basarse en fundamentos morales, donde, sus cuatro componentes del auténtico liderazgo transformacional son: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Bass citó a Burns (1978) y Dukerich, Nichols y asociados (1990) manifestando que cuando los líderes están más desarrollados moralmente, aquellos a quienes dirigen, muestran un razonamiento moral más alto. Respecto a esto, Bass (1999), declaró que no todo el liderazgo se ajusta al mismo patrón y el análisis ético, sino que, cambia con diferentes modalidades de liderazgo, además quiso explicar en términos morales dos formas de comportamiento. El liderazgo transaccional y el transformacional. En cuanto al liderazgo transaccional Bass (1999) plantea que éste implica refuerzo contingente. En este liderazgo, los seguidores están motivados por las promesas, elogios y recompensas de los líderes, o son corregidos por comentarios negativos, reproches, amenazas o acciones disciplinarias. Los líderes de comportamiento hacen asignaciones o consultan con los seguidores sobre lo que se debe hacer a cambio de recompensas implícitas o explícitas y la asignación deseada de recursos. Cuando los líderes se involucran en gestión activa por excepción, supervisan el rendimiento de los seguidores y corrigen los errores de los seguidores. En cambio, cuando se involucran en gestión pasiva por excepción, esperan a que se les llame la atención sobre los errores de los seguidores antes de tomar medidas correctivas con comentarios negativos o reprimendas.

La mayoría de los líderes muestran un perfil de liderazgo que incluye tanto factores transformacionales como transaccionales, pero, según el rol que estén adoptando, serán más transformacionales o transaccionales. En las filosofías individualistas, donde los líderes y seguidores persiguen racionalmente sus propios intereses, generalmente se piensa que los líderes deben ser transaccionales. Además, según Rawls (1971) la legitimidad moral del liderazgo transaccional es exigente en muchos sentidos ya que es necesario conceder a los demás la misma libertad y oportunidad que uno reclama para sí mismo, de decir, la verdad de cumplir las promesas, distribuir a cada uno lo que le corresponde y de emplear válidos incentivos o sanciones. Por otro lado, el liderazgo transformacional auténtico brinda un concepto más razonable y realista del yo; un yo que está conectado con los amigos, la familia y la comunidad cuyo bienestar puede ser más importante para uno mismo que el propio.

Para Bass (1985), en sus primeros trabajos, los líderes transformacionales podían ser virtuosos o malvados según sus valores. Howell y Avolio (1992) sintieron que solo los líderes socializados preocupados por el bien común, pueden ser líderes verdaderamente transformadores. Por el contrario, los líderes personalizados preocupados principalmente por sus propios intereses, no pueden ser líderes verdaderamente transformadores. En público, sin embargo, podían actuar como si fueran verdaderamente transformadores, aunque en privado estaban más preocupados por sí mismos. Cabe señalar, que O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner (1995) demostraron cómo tal falta de autenticidad que en los líderes transformacionales de clase mundial podría tener resultados destructivos. Una primera diferencia entre el liderazgo transformacional auténtico y el liderazgo pseudo-transformacional radica en los valores por los que son idealizados.

Bass (1985, p.182-5) resumió la importancia de los valores que tiene un líder transformacional para determinar sus acciones. Además, el comportamiento observado puede parecer el mismo, pero según Burns (1978), sólo si los valores son moralmente edificantes, el líder puede considerarse transformador. Bass (1985) argumentó que los líderes transformacionales podrían usar los “sombrosos negros” de los villanos o los “sombrosos blancos” de los héroes dependiendo de sus valores. No obstante, sólo aquellos que usan “sombrosos blancos” son vistos como verdaderamente transformadores y aquellos con “sombrosos negros” son vistos como pseudo-transformacional. Es decir, pueden ser transformacionales, pero no son auténticos como líderes transformacionales. Son los falsos mesías y tiranos de la historia. Los líderes idealizados pseudo-transformacionales, pueden verse a sí mismos como honestos, directos y apoyan la misión de su organización, pero, su comportamiento es inconsistente y poco confiable. Tienen una capa exterior de autenticidad, pero, un yo interior que es falso para los propósitos de la organización. Howell y Avolio (1992) señalaron la necesidad de auténticos líderes transformacionales que promuevan políticas, procedimientos y procesos éticos dentro de sus organizaciones. Los atractivos inspiradores del auténtico líder transformador tienden a centrarse en lo mejor de las personas: en la armonía, la caridad y las buenas obras; las apelaciones inspiradoras del líder pseudo-transformador tienden a enfocarse en lo peor de las personas: tramas demoníacas, conspiraciones, peligros irreales, excusas e inseguridades. Kanungo y Mendonca (1996, p.61) han relacionado esto con un proceso de empoderamiento. Para ellos, el empoderamiento es más que ampliar el ámbito de participación de los seguidores.

Los líderes idealizados e inspiradores, que son pseudo-transformadores, pueden inducir a error, engañar y prevaricar. Asimismo, pueden ser sutiles y hablar con una lengua rasgada. Los auténticos se preocupan interior y exteriormente por el bien que se puede lograr para el grupo, organización, o sociedad de la que se sienten responsables, en cambio, los inauténticos y los pseudo-transformadores pueden dar públicamente la misma impresión y en privado se preocupan por el bien que pueden lograr por sí mismos. En definitiva, son capitanes que navegan bajo banderas falsas.

Según Sankowsky (1995) los líderes pseudo-transformacionales sobrevaloran la autoridad y subestiman la razón. Se atribuyen el mérito de las ideas de los demás, pero los convierten en chivos expiatorios del fracaso y se alimentan de la ignorancia de sus seguidores para que ellos



acepten más ambigüedades e inconsistencias abriendo las oportunidades para su superación personal. Los líderes transformacionales auténticos persuaden a otros sobre los méritos de los problemas, mientras que, los líderes pseudo-transformacionales establecen y controlan la agenda para manipular los valores de importancia para los seguidores. Según Howell (1988) los líderes transformacionales auténticos provocan abiertamente cambios en los valores de los seguidores por el mérito, la relevancia de las ideas y la misión del líder para el beneficio y la satisfacción final de sus discípulos.

Según Bass (1985) el líder transformacional trata a cada seguidor como un individuo, brinda oportunidades de entrenamiento, tutoría y crecimiento, no obstante, los pseudo-líderes transformacionales están más preocupados por mantener la dependencia de sus seguidores. Además, darán la bienvenida y esperarán una obediencia ciega. Intentarán mejorar su estatus personal manteniendo la distancia personal entre ellos y sus seguidores, mientras que, los verdaderos líderes transformacionales promueven metas compartidas alcanzables. Según Bass (1989, p.45) los líderes pseudo-transformacionales manipulan los argumentos sobre opciones políticas con un “giro que logra las respuestas deseadas”. Su estilo de consideración individualizada fomenta el favoritismo y la competencia entre los seguidores con el pretexto de ser útil. Sin embargo, el líder auténtico considerado individualmente, se preocupa por ayudar a los seguidores a ser más competentes para lograr una sucesión más exitosa.

Los líderes son auténticamente transformadores cuando aumentan la conciencia de lo que es correcto, bueno, importante y hermoso, cuando ayudan a elevar las necesidades de logro y autorrealización de los seguidores, fomentan en los seguidores una mayor madurez moral y mueven a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de su grupo, organización o sociedad. Los líderes pseudo-transformacionales pueden motivar y transformar a sus discípulos, aunque, al hacerlo, despiertan el apoyo a intereses especiales a expensas de los demás en lugar de lo que es bueno para la colectividad. Fomentarán la proyección, la fantasía y la racionalización como sustitutos del logro y la actualización. Del mismo modo promoverán la competitividad “nosotros-ellos” y la búsqueda de los propios intereses de los líderes en lugar del bien común. Es más probable que impulsen la envidia, la codicia, el odio y el conflicto en lugar del altruismo, la armonía y la cooperación. Al hacer esta distinción entre el auténtico líder transformacional y el pseudo-transformacional, se intenta dejar claro que se está describiendo dos tipos ideales. Según Bass (1998, p.171) la mayoría de los líderes no son ni completamente santos, ni completamente pecadores, ni completamente desinteresados, ni completamente egoístas. Los líderes pseudo-transformadores que se engrandecen a sí mismos y fantasean pueden ser reconocidos de inmorales, pero, los auténticos líderes transformacionales, como agentes morales, amplían el dominio de la libertad efectiva, el horizonte de la conciencia y el ámbito de la intención altruista. Sus acciones apuntan a fines nobles, medios legítimos y consecuencias justas. Comprometidos en la elevación moral de sus seguidores, en compartir visiones de éxito mutuamente gratificantes, en capacitarlos y empoderarlos para convertir las visiones en realidades.

### **2.2.2. Liderazgo auténtico**

Aunque abundan las definiciones de autenticidad, muchos sufren el error común de confundir autenticidad con sinceridad. Trilling (1972, p.4) define la sinceridad como una congruencia entre la confesión y el sentimiento real, es decir, la sinceridad se refiere a la medida en que la expresión externa de sentimientos y pensamientos está alineada con la realidad experimentada por uno mismo. Por lo tanto, según Erickson (1995) y Trilling (1972), la sinceridad de uno se juzga por la medida en que el yo, se representa con precisión y honestidad a los demás, en lugar de la medida en que uno es fiel a sí mismo. El término autenticidad según Harter (2002, p.382), se refiere a poseer las propias experiencias personales, ya sean pensamientos, emociones, necesidades, deseos, preferencias o creencias, procesos capturados por el mandato de conocerse a uno mismo y, además, implica que uno hechos de acuerdo con el verdadero yo, expresándose uno mismo de manera que sea consistente con los pensamientos y sentimientos internos.

Para Avolio, Luthans y Walumbwa (2004, p.4) los líderes auténticos son aquellos que comprenden profundamente cómo piensan y se comportan. Son percibidos por los demás como responsables de sus propios valores, perspectivas morales, conocimientos y fortalezas; conscientes del entorno en el que operan; y son confiados, esperanzados, optimistas, resistentes y de alto carácter moral.

El liderazgo auténtico en las organizaciones se define por Luthans y Avolio (2003, p.243) como un proceso que se nutre tanto de capacidades psicológicas positivas como de un contexto organizacional altamente desarrollado, lo que resulta en una mayor autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados por parte de los líderes y colaboradores, fomentando un desarrollo positivo. Shamir y Eilam (2005) expresaron su preocupación por la amplitud de los primeros conceptos de liderazgo auténtico y destacan cuatro características de los líderes auténticos: (1) los líderes auténticos son leales a sí mismos en lugar de ajustarse a las expectativas de los demás; (2) los verdaderos líderes están motivados por creencias personales, no por estatus, honor u otros intereses personales; (3) los líderes auténticos son originales, no reproducciones, es decir, desde una perspectiva personal; (4) los verdaderos líderes actúan en función de sus valores y creencias personales. Aquí la perspectiva de Avolio (2003) difiere en su concepción del liderazgo auténtico, que considera que abarca una perspectiva moral positiva (Luthans y Avolio, 2003; Mayo, Chan, Hodges y Avolio, 2003). Avolio (2005) está de acuerdo en que el auténtico desarrollo del liderazgo involucra procesos complejos y que es poco probable que se logre simplemente a través de un programa de capacitación. Además, señala que no vemos el desarrollo de liderazgo auténtico como un programa, a menos que lo etiquetemos en términos generales como "Programa de vida". Luthans y Avolio (2003) identificaron las capacidades psicológicas positivas de confianza, optimismo y esperanza como recursos personales del auténtico líder y sugieren que estas capacidades psicológicas positivas pueden desempeñar un papel crucial en el desarrollo de individuos, equipos, organizaciones y comunidades para florecer y prosperar.

Una diferenciación clave de las teorías de liderazgo actualmente populares, es que el liderazgo auténtico es más genérico y representa una construcción raíz (Avolio, Gardner et al., 2004; Gardner et al., 2005). El término raíz significa que forma la base de lo que luego constituyen otras formas de liderazgo positivo. El liderazgo auténtico puede incorporar formas de liderazgo transformacional, carismático, de servicio, espiritual u otras formas de liderazgo positivo. Sin

embargo, según George (2003), el liderazgo auténtico puede o no ser carismático. Los líderes construyen relaciones duraderas, trabajan arduamente y lideran con propósito, significado y valores, pero Bass (1985) expone que otros no necesariamente los describen como carismáticos, lo que se ha definido como el componente central del liderazgo transformacional.

Para diferenciar aún más el liderazgo auténtico del transformacional, según Bass (1998) se debe tener en cuenta que los líderes transformacionales han sido descritos como optimistas, orientados al desarrollo y de alto carácter moral, todas las cuales serían también manifestaciones de auténtico liderazgo. Una vez más, visto el transformacional tanto por las definiciones de Bass (1985) y Burns (1978) requiere que un líder sea auténtico, sin embargo, lo más importante, es que ser un líder auténtico no significa necesariamente que el líder sea transformador. Por ejemplo, los líderes auténticos pueden o no estar enfocados activa o proactivamente en convertir a los seguidores en líderes, aunque tengan un impacto positivo en ellos a través del modelo a seguir. La distinción clave, es que los líderes auténticos están anclados en su propio sentido profundo de sí mismos, saben cuál es su posición en temas, valores y creencias importantes, mantienen su rumbo y transmiten a los demás. Muchas veces a través de acciones, no solo palabras, lo que representan en términos de principios, valores y ética. Los líderes transformacionales por otro lado pueden tener este profundo sentido de sí mismos que une nuestras dos visiones de liderazgo, o pueden ser capaces de transformar a los demás y a las organizaciones, a través de una visión poderosa y positiva, una idea intelectualmente estimulante, atención para elevar las necesidades de los seguidores y al tener un claro sentido de propósito.

### **2.2.3 Otros tipos de liderazgo**

El liderazgo espiritual se compone de valores, actitudes y comportamientos necesarios para motivar a los demás y a uno mismo. Alternativamente, se ha descrito como una persona que en posición de liderazgo representa valores espirituales como la integridad, la honestidad y la humildad, creándose a sí mismo como un ejemplo de alguien en quien se puede confiar y admirar. El liderazgo espiritual también se demuestra a través del comportamiento, ya sea en la práctica reflexiva individual o en el trato ético, compasivo y respetuoso de los demás (Reave, 2005, p.663). Se cree que los líderes espirituales están motivados por el servicio a Dios a la humanidad y ven su trabajo de liderazgo como una llamada. El liderazgo espiritual (Fry, Vitucci y Cedillo, 2005) se mide mediante tres dimensiones: la visión, que describe la identidad de una organización, la esperanza o fe, que refleja la confianza en que se llevará a cabo la visión, y, por último, el amor altruista que resulta del ambiente de trabajo solidario. Estos valores-actitudes también se describen como comportamientos de líder, lo que produce cierta confusión con respecto a estos constructos y su papel en el liderazgo espiritual.

**Tabla 1. Similitudes y diferencias entre las teorías de liderazgo ético, espiritual, auténtico y transformacional**

	Similitudes con el liderazgo ético	Diferencias con el liderazgo ético
Liderazgo auténtico	<p>Similitudes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por los demás (Altruismo)</li> <li>- Toma de decisiones éticas</li> <li>- Integridad</li> <li>- Modelo a seguir</li> </ul>	<p>Diferencias clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes éticos enfatizan la gestión moral (más transaccional) y la conciencia "otra"</li> <li>- Los líderes auténticos enfatizan la autenticidad y la autoconciencia</li> </ul>
Liderazgo espiritual	<p>Similitudes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por los demás (Altruismo)</li> <li>- Integridad</li> <li>- Modelo a seguir</li> </ul>	<p>Diferencias clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes éticos enfatizan la gestión moral</li> <li>- Los líderes espirituales enfatizan la visión, la esperanza/fe; trabajo como vocación</li> </ul>
transformacional liderazgo	<p>Similitudes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por los demás (Altruismo)</li> <li>- Toma de decisiones éticas</li> <li>- Integridad</li> <li>- Modelo a seguir</li> </ul>	<p>Diferencias clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes éticos enfatizan los estándares éticos y la gestión moral (más transaccional)</li> <li>- Los líderes transformacionales enfatizan la visión, los valores y la estimulación intelectual.</li> </ul>

**Fuente:** Brown y Treviño (2006)

El concepto de espiritualidad refleja el estado de relación íntima con el ser interior, portador de valores morales (Fairholm,1997). Junto con las dimensiones física, racional y emocional, la dimensión espiritual facilita el equilibrio interno y externo de los individuos en las organizaciones (Moxley, 2000). Es importante destacar que la espiritualidad es un concepto más amplio que el representado por cualquier tipo de religión organizada con sus principios, dogmas y doctrinas (Zellers y Perrewe, 2003). La teoría del liderazgo espiritual surge en un marco en el que el liderazgo convencional, no parece suficiente para satisfacer las necesidades de los sujetos en el entorno organizacional, donde los estudios iniciales trataron de establecer cuáles eran las características espirituales de los líderes efectivos. Así, autores como Fairholm (1996) identificaron una serie de cualidades, como la presencia de objetivos vitales definidos, convicciones morales profundamente arraigadas, elevada capacidad intelectual, habilidades sociales y una especial orientación al desarrollo de valores en los demás. Por otra parte, Reave (2005) en su revisión de la literatura científica sobre liderazgo espiritual, halló una clara correlación entre valores, prácticas espirituales y el liderazgo efectivo.

Los líderes espirituales prestan su ayuda al resto para llevar a cabo sus decisiones sobre las áreas trascendentes de su vida. A parte, desarrollan una visión y misión inspiradoras que fomenta el desarrollo de un espíritu de cooperación, apoyo mutuo y compromiso con el funcionamiento efectivo de la organización. El propio autor reconoce que estos parámetros, así como los procesos subyacentes, requieren una operación más precisa para dotar de consistencia al modelo (Fry, 2003). Fry (2003) desarrolló una teoría causal del liderazgo espiritual basada en un modelo motivacional que incorpora conceptos como visión, esperanza, fe, amor altruista y supervivencia espiritual. Esta teoría concibe el liderazgo como un segmento que posibilita una transformación de la organización como entidad particularmente motivada y orientada al aprendizaje continuo. Existen, no obstante, dos áreas fundamentales que dichos modelos no han clarificado en su totalidad, la primera, es la creciente crítica de la teoría del conocimiento de los estudios empíricos existentes sobre espiritualidad organizacional. Por otro lado, la necesidad de generar un

entendimiento más detallado y sistemático de la variable que denominamos espiritualidad y que caracteriza esta forma de liderazgo (Benefiel, 2005).

Fairholm (1996), es el autor que desarrolló el primer modelo de liderazgo espiritual que incorpora elementos asociados a las capacidades, necesidades e intereses de ambos, el líder y los seguidores, así como los objetivos y metas de la organización. Por otra parte, en las ideas de Greenleaf (1977) sobre liderazgo de servicio como bien dice, "...Un gran líder es primero un servidor...", propuso un estilo único de liderazgo basado en las necesidades de los otros. El liderazgo de servicio defiende la idea que la primera motivación de un verdadero líder y su rol fundamental es el servicio a los otros. Históricamente, las palabras "servidor" y "servicio" han recibido connotaciones negativas dentro de las pirámides comunes en las diferentes organizaciones. Los servidores usualmente ocupan los niveles más bajos de las jerarquías organizacionales. De acuerdo con Smith (2005, p.3), Greenleaf intencionalmente denominó a su primer ensayo sobre el liderazgo de servicio como "El servidor como líder" en lugar de "El líder como servidor" para intentar romper en los lectores el modelo mental que establece que un líder podría servir (condición deseable en un líder), cuando el servir debe ser la característica básica y primordial de un líder. De acuerdo con Greenleaf (1977), los servidores naturales, por sus características de desprendimiento, deben ser considerados líderes. Larry Spears (1998), uno de los principales autores sobre el liderazgo de servicio, quien además fue uno de los fundadores y se desempeñó como director ejecutivo del "Centro de Liderazgo de Servicio Robert K. Greenleaf" lo definió como: Una nueva forma de modelo de liderazgo que coloca el servicio a otros como la prioridad número uno. El liderazgo de servicio enfatiza elementos importantes como: el servicio a otros, un enfoque holístico del trabajo, la promoción de un sentido de comunidad, y la toma de decisiones compartida (1996, p.33).

Bass y Avolio (2006), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del estatus, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados estándares de actuación.

### **2.3 LIDERAZGO ÉTICO**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la ética es el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Examinando el liderazgo ético vemos que se centra en el carácter moral, la legitimidad ética de los valores, en la moralidad de los procesos de elección y acción ética social. Si catalogamos a una persona de ética, el diccionario la define como persona recta, conforme a la moral. Por otro lado, la moral lo define

como perteneciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de obrar en relación con el bien o el mal en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva. Si bien el estudio de la moral debe llevar consigo un grado de libertad, intención y conciencia para que se puedan desarrollar los valores. Por tanto, al hacer juicios morales es relevante la visión del mundo y las creencias esenciales.

El liderazgo ético reposa sobre tres pilares, el carácter moral del líder, la legitimidad ética de los valores incrustados en la visión, la articulación, el programa del líder que los seguidores aceptan o rechazan y finalmente, en base a la moralidad de los procesos de elección y acción ética social que los líderes y seguidores emprenden y persiguen colectivamente. Todo esto, engloba mucho más que el fomento del comportamiento ético y puede ser visto como un liderazgo efectivo. Todas las instancias de liderazgo se preocupan esencialmente por influir en los seguidores para que hagan algo, pero, existen diferencias en la forma en que los líderes ejercen esta influencia y estas variaciones tienen implicaciones.

Según varios autores, podemos ver distintas formas de definir el liderazgo ético. El liderazgo ético se refiere a la exhibición de comportamientos consistentes con las normas apropiadas, que son visibles a través de las acciones y relaciones del líder (Brown et al. 2005). El liderazgo ético es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y enfatiza la promoción de dicha conducta entre los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown et al., 2005; Neubert et al., 2009). La relación entre ética y liderazgo ha sido investigada por distintos investigadores durante mucho tiempo y esto ha llevado a que haya varias definiciones. En este caso, Whetstone (2005) ha hecho un marco para las virtudes organizacionales basado en las relaciones entre misión, cultura y liderazgo. Centrándonos en el liderazgo ético podemos ver que los observadores han creído durante mucho tiempo que los rasgos personales de la persona moral como la integridad y la autenticidad serían importantes para las percepciones de la eficacia del liderazgo y esas investigaciones lo han confirmado. Distintos autores estiman que la integridad es un factor clave en el comportamiento del liderazgo ético (De Hoogh y Den Hartog 2008; Den Hartog y De Hoogh 2009), además el objetivo es tener un comportamiento moral ejemplar constante. No obstante, la integridad es una parte del rasgo de la conciencia de la personalidad y parece ser a la vez una posesión y una acción. Desde otra perspectiva, la autenticidad, como faceta del liderazgo ético, supone conocerse a sí mismo y actuar de una manera fiel a sus propias creencias y valores (May et al., 2003; Avolio et al., 2004). Para Walumbwa et al., (2008), el líder auténtico es fiel a sí mismo. Luthans y Avolio (2003), exponen el comportamiento exhibido transforma o desarrolla positivamente a los asociados en líderes ellos mismos (p. 243), sin embargo, esto puede ser problemático.

El análisis de encuestas ha vinculado la eficacia percibida del líder con las percepciones de la honestidad, integridad y confiabilidad del líder (Den Hartog et al., 1999; Kirkpatrick y Locke, 1991; Kouzes y Posner, 1993; Posner y Schmidt, 1992) y la confianza cognitiva (el ejercicio del cuidado en el trabajo, ser profesional, confiable; MacAllister, 1995) también se ha asociado con estilos efectivos de liderazgo (Dirks y Ferrin, 2002). En este sentido, Treviño et al., (2000, 2003) llevó a

cabo una investigación exploratoria diseñada para comprender qué significa el término liderazgo ético para los ejecutivos. A través de entrevistas estructuradas con veinte altos ejecutivos y veinte oficiales de ética en una variedad de industrias. Los investigadores pidieron a los informantes que pensarán en un líder ético con el que estuvieran familiarizados y que respondieran preguntas amplias sobre las características, comportamientos y motivos de ese líder. Las encuestas arrojaron evidencia de que una serie de características personales estaban relacionadas con el liderazgo ético. Se pensaba que los líderes éticos eran honestos y dignos de confianza, más allá de eso, los líderes éticos fueron vistos como tomadores de decisiones justos y con principios que se preocupan por las personas y la sociedad en general. Además, que se comportan éticamente en su vida personal y profesional. Asimismo, el estudio reveló otro aspecto importante del liderazgo ético que Treviño et al. (2000, 2003) y sus compañeros denominaron moral dimensión. Este aspecto representa los esfuerzos proactivos del líder para influir en el comportamiento ético y no ético de los seguidores.

Los gerentes morales hacen de la ética una parte explícita de su agenda de liderazgo al comunicar un mensaje de ética y valores, modelar de manera visible e intencional el comportamiento ético y al usar el sistema de recompensas para responsabilizar a los seguidores por la conducta ética. Tal comportamiento explícito, ayuda al líder ético a hacer de la ética un mensaje de liderazgo que atraiga la atención de los seguidores al sobresalir socialmente en un contexto organizacional que a menudo, es éticamente neutral en el mejor de los casos (Treviño et al., 2000, 2003). Para sintetizar en la investigación, sugiere que los líderes éticos se caracterizan por ser personas honestas, afectuosas y con principios que toman decisiones justas y equilibradas. Los líderes éticos no solo hablan un buen juego: practican lo que predicán y son modelos proactivos a seguir en cuanto a la conducta ética se refiere.

Gran parte de la literatura se basa en la relación entre el liderazgo y la eficacia para lograr resultados. Los focos principales han sido: resultados individuales para los empleados, la satisfacción laboral de los seguidores, el compromiso y la percepción del clima ético (Neubert et al. 2009; Rowold et al. 2009), el desempeño laboral del subordinado (Piccolo et al. 2010). Por otro lado, los resultados individuales relacionados con el propio líder, como la posibilidad de promoción (Rubin et al. 2010) y los resultados a nivel de grupo tales como el OCB (Comportamientos de la Ciudadanía Organizacional) (Mayer et al. 2009), y CWB (Comportamientos de Trabajo Contraproducentes en Grupo) (Detert et al. 2007). La relación entre la ética y los beneficios es un tema debatido entre los observadores. De acuerdo con la crítica de Mulligan (1986) al artículo de Friedman, actuar con responsabilidad social en los negocios implica un costo financiero, pero no necesariamente, una negligencia de la inversión, las consideraciones presupuestarias, la compensación de los empleados o la competitividad del mercado. A parte, Clarkson (1991) definió la responsabilidad social empresarial en función de sus dos elementos principales: las ganancias y la ética donde coexisten ambas. Además, el “yo” y el “nosotros” se asocian en el plan estratégico y toma de decisiones (p.193-194). A los líderes les corresponde ganarse la confianza y la lealtad de sus seguidores, así como, la sociedad mediante un comportamiento ético, para mantener el éxito en las empresas a largo plazo, pero, surgen dificultades cuando la atención de los líderes se desvía hacia cuestiones operativas y descuidan la infraestructura de una ética eficaz (Navran,

1997). Según Ciulla (1995), un buen liderazgo se refiere no solo a la competencia sino también a la ética, hay que tener en cuenta que, cualquier información empírica obtenida del estudio científico del liderazgo será siempre deficiente si se ignoran las implicaciones morales.

Algunos de los beneficios del liderazgo ético son: es bueno para los negocios a largo plazo, evita los problemas legales, ayuda al compromiso, la satisfacción, la comodidad, la diversión de los empleados e incluso, contribuye a la organización a atraer y retener a los mejores empleados. Es importante destacar los efectos positivos que tendría que seguir un buen líder ético. El liderazgo ético tiene un efecto directo o indirecto sobre el compromiso afectivo y la intención de rotación, asimismo indirectamente, moldea las percepciones del clima ético, genera más compromiso ético organizacional afectivo y menos intención de rotación. Los gerentes y su comportamiento ético juegan un papel crítico en proporcionar un marco moral para los miembros de la organización. Los principios éticos necesitan más hechos que palabras, las actitudes de los gerentes son más importantes que los sistemas establecidos, tienen un papel primordial en el clima ético ya que al configurarlo ellos manifiestan lo que es apropiado a través de su comportamiento. El liderazgo ético y el clima ético favorece a la disminución de la rotación de empleados dado que, si hay un buen liderazgo y clima, el empleado disminuye su intención de dirigirse fuera de la sociedad. Todo está relacionado, debido a que el clima ético mediará entre el liderazgo y el compromiso éticos. Por lo tanto, si hay un buen clima y liderazgo, el empleado se sentirá más comprometido con la sociedad aceptando más las metas, los valores y también sentirá un mayor deseo de asociarse con la sociedad. Para concluir, se demuestra que el liderazgo ético de los gerentes influye en la organización y si este es el adecuado generará un buen clima, generará un mayor compromiso y una menor rotación.

### **3. METODOLOGÍA**

Una vez alcanzado el objetivo de naturaleza teórica del trabajo (revisión de la literatura), en este apartado metodológico se aborda el objetivo de carácter empírico. De forma particular, se adapta un cuestionario, ampliamente validado en la literatura científica, para conocer la opinión del alumnado de la Universidad de La Laguna. Concretamente, se quiere analizar las actitudes del alumnado que cursa la asignatura Prácticas Externas en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo en el curso académico 21/22 ¿Cómo valora el liderazgo ético ejercido por sus respectivos/as tutores/as externos con respecto a la plantilla.



### 3.1. CUESTIONARIO, MUESTRA Y DISEÑO DEL ESTUDIO

En el siguiente cuadro, se resumen las características del diseño del trabajo de campo:

**Cuadro 1. Ficha Técnica**

<b>Procedimiento metodológico</b>	Realización de encuesta en línea a través de un cuestionario estructurado
<b>Universo</b>	Alumnado que realice sus prácticas en el curso académico 21/22 de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la ULL
<b>Formas de contacto</b>	Cuestionario enviado mediante enlace a formulario Google Forms y wasap
<b>Muestra</b>	66 alumnos/as
<b>Error</b>	10,75% (0,1075)
<b>Fiabilidad</b>	1,96 (nivel de confianza del 95%)
<b>Tratamiento de información</b>	Análisis estadístico (descriptivo) de los datos mediante programa Excel

**Fuente:** Elaboración propia

Los aspectos recogidos en la ficha técnica se detallan a continuación. El estudio realizado es de naturaleza cuantitativa para el cual se emplea la escala de medida de liderazgo ético diseñada por Brown et al., (2005). Dicha escala fue adaptada al objetivo de la investigación: conocer la opinión del alumnado de Prácticas Externas de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo sobre el liderazgo ético ejercido por sus respectivos/as tutores/as externos/as.

La encuesta se estructuró en dos secciones. En la primera sección, se solicitan datos de carácter demográfico (género y edad del tutor/a de prácticas externas) ya que pueden ser determinantes en la manera en la que se ejerce el liderazgo. Por otro lado, se tuvo en cuenta el género<sup>1</sup> y la titulación del alumnado para poder comprobar si existen diferencias en las valoraciones sobre el liderazgo de las personas tutoras en la empresa. La segunda sección, incluyó 10 afirmaciones sobre el liderazgo ético ejercido por la tutorización externa, que el alumnado debía valorar. Para estas afirmaciones se utilizó un tipo de respuesta cerrada y tabulada a través de una escala de tipo Likert (herramienta de medición que nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos) que va desde: 1

---

<sup>1</sup> Para favorecer la inclusividad, se incorpora la opción "otro" adicionalmente a las opciones de género masculino y femenino.

totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 no estoy seguro/algo de acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo con la afirmación.

Antes del envío de la encuesta se llevó a cabo un pretest para comprobar que el cuestionario no mostraba problemas en su comprensión. El día 17 de mayo de 2022 se remite un enlace a un formulario de Google Forms mediante correo electrónico y WhatsApp, a la población objeto de estudio. Mediante una carta de presentación, se informa al encuestado sobre el objetivo de la investigación y se le solicita su colaboración para conocer sus opiniones sobre una serie de cuestiones relativas al liderazgo ético de la tutorización externa de las prácticas. Se recibieron 66 respuestas. Para conocer la adecuación del tamaño de la muestra, podemos calcular el tamaño muestral a través de la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

La población es de carácter finita porque conocemos el tamaño de la misma: 317 alumnos/as (99 de Contabilidad y Finanzas, 41 de Economía, 106 de Administración y Dirección de Empresas y 71 de Turismo). Así que, sustituyendo los valores en la fórmula, se obtiene un tamaño muestral de 66 alumnos/as que, casualmente coinciden con el número de respuestas recibidas.

Z= Fiabilidad deseada para la media muestral. Nivel de confianza del 95 %, Z=1,96.

- E= 10,75 % (0,1075) Error máximo admisible.
- N= 317 alumnos en total que cursan las prácticas en empresas (Tamaño de la población).
- p= 50 % (0,5) proporción esperada.
- q= (1-p) Es la no ocurrencia del fenómeno

$$n = \frac{(317 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50)}{((0,1075)^2 \cdot (317 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50)} = 66,00$$

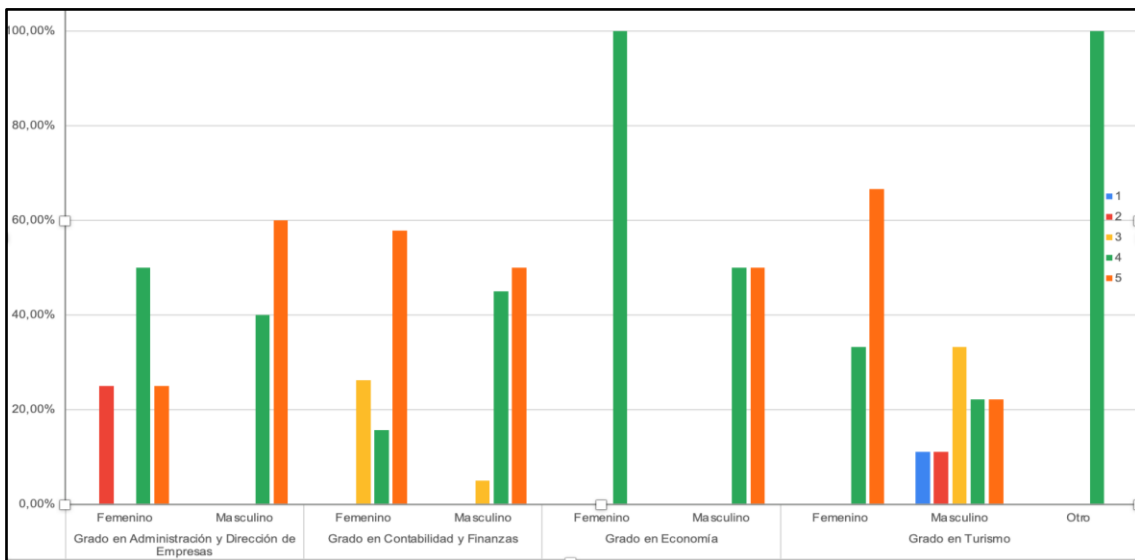
#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El peso de las variables de clasificación en la muestra es el siguiente. En función de la titulación, el 59,1% es del Grado de Contabilidad y Finanzas, el 19,7% es del Grado de Turismo, el 13,6% es del Grado de Administración y Dirección de Empresas y 7,6% es del Grado de Economía. Con respecto al género del alumnado, el 60,6% es femenino y el 39,4% masculino. Según el intervalo de edad de la persona tutora, el 66,7% tiene entre 41 y 55 años, el 27,3% tiene entre 25 y 40 años mientras que el 6% restante tiene más de 55 años. Con respecto al género de la persona tutora,

el 57,6% es masculino, el 40,9% es femenino y un 1,5% pertenece a “otro” (opción incorporada para favorecer la inclusividad). Una vez llevado a cabo el tratamiento de la información mediante estadística descriptiva, se comprueba que son las variables titulación y género del tutor/a las que tienen más capacidad para discriminar en las valoraciones de los encuestados. En las siguientes gráficas<sup>2</sup> recogemos el efecto combinado de dichas variables. El análisis de resultados se ha ordenado en función de las diez preguntas del cuestionario.

*Pregunta 1.* Destacamos los resultados obtenidos sobre el Grado de ECO y el Grado de ADE debido a que hay una discrepancia entre las valoraciones del alumnado sobre las tutoras femeninas. Observamos que las tutoras de ECO tienen puntuaciones medias más altas que las valoraciones realizadas por las tutoras de ADE.

**Gráfico 1. Actúa de manera ética**



**Fuente:** Elaboración propia

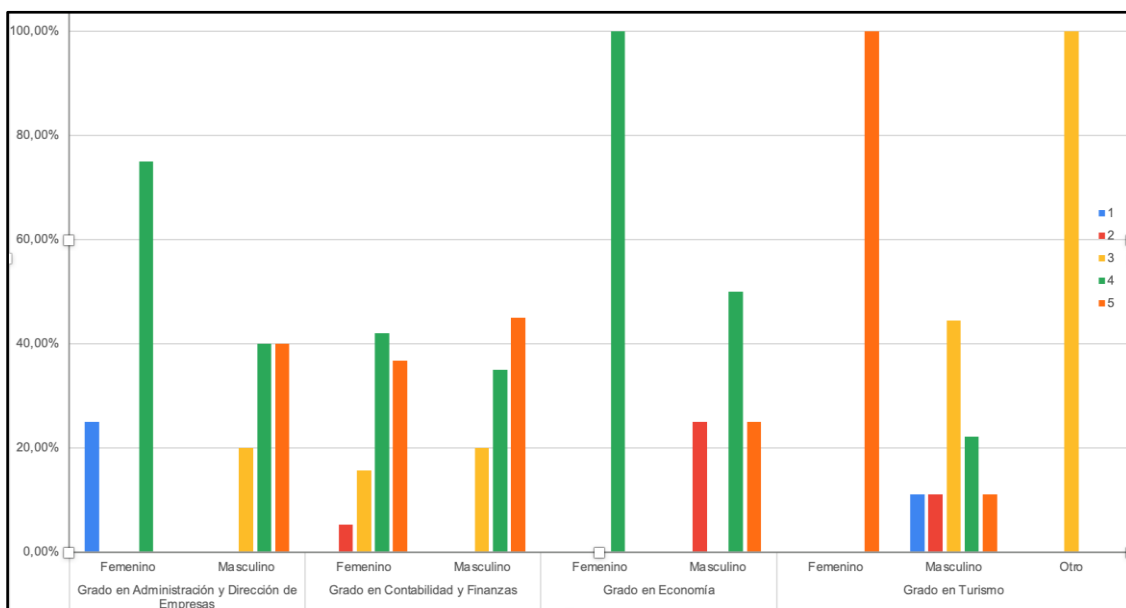
*Pregunta 2.* En los resultados obtenidos de esta pregunta podemos resaltar que entre el Grado de ADE y CYF sus puntuaciones se parecen, debido a que son valoraciones medias altas. Esto es con respecto a las puntuaciones del alumnado con tutores masculinos que definen el éxito no solo por los resultados sino también por la forma en que se obtienen.

<sup>2</sup> Eje vertical: valoraciones, en porcentajes, realizadas por los encuestados

Eje horizontal: variables de clasificación (titulación y género de la persona tutora)

Leyenda: representa las valoraciones donde 1 es estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo: 1 (azul), 2 (rojo), 3 (amarillo), 4 (verde) hasta el 5 (naranja).

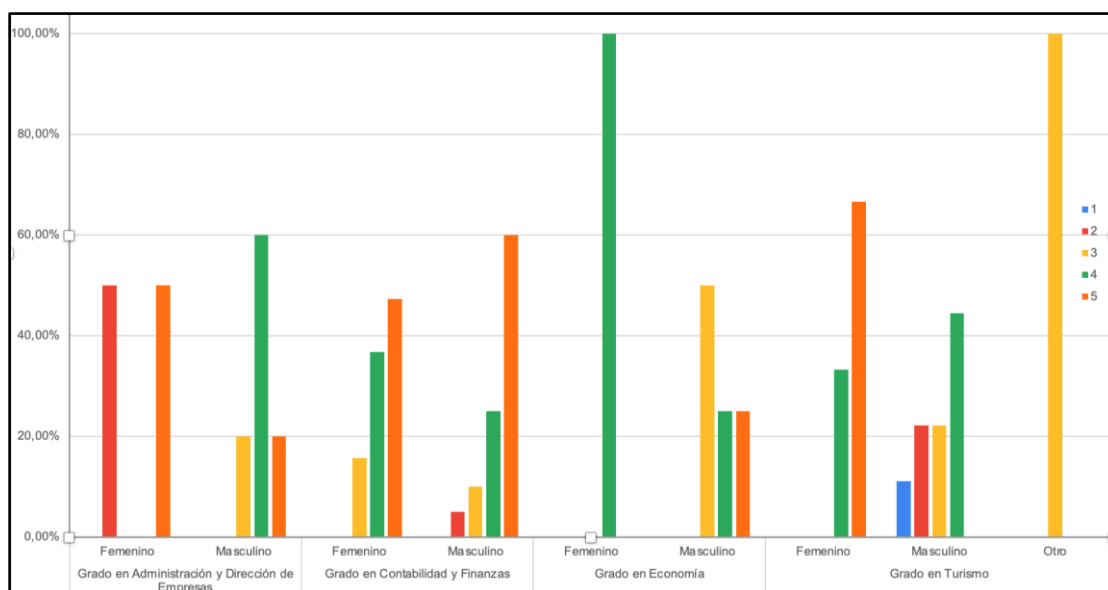
**Gráfico 2. Define el éxito no solo por los resultados sino también por la forma en que se obtienen**



**Fuente:** Elaboración propia

*Pregunta 3.* Entre los Grados de ADE, CYF y TUR hay discrepancias con respecto a si escuchan al personal. En ADE se obtuvo un porcentaje bajo de un 50% en cuanto al alumnado con tutoras, en CYF unas valoraciones bajas de 5% de los/las alumnos/as con tutores y en TUR una puntuación baja de un 20% aproximadamente del alumnado con tutores masculinos. Con bajas nos referimos solamente al color rojo.

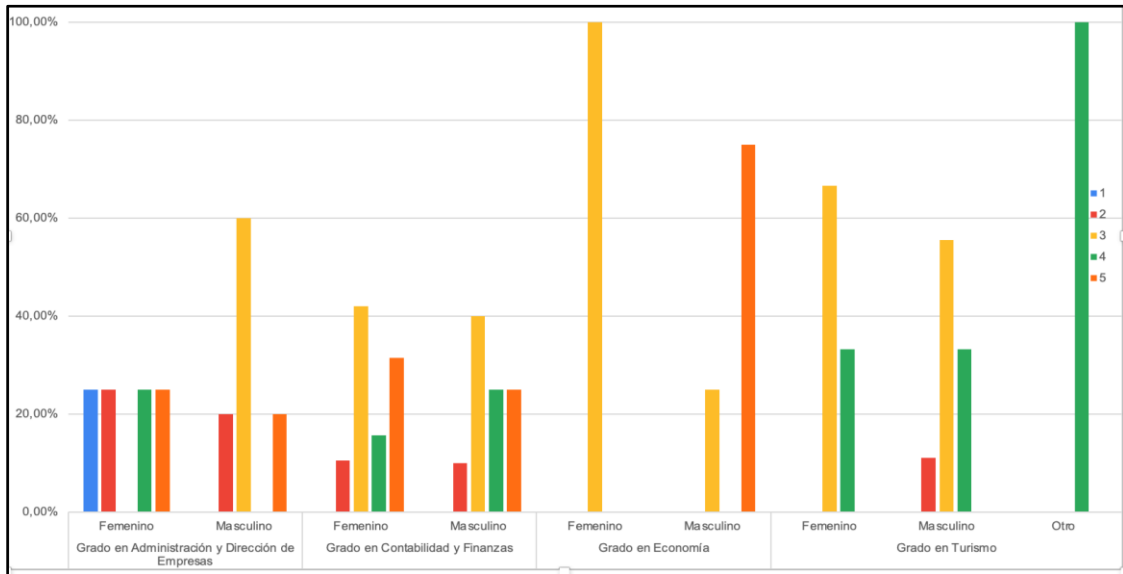
**Gráfico 3. Escucha al personal**



**Fuente:** Elaboración propia

*Pregunta 4.* En el Grado de CYF y TUR nos percatamos que las valoraciones se parecen con respecto a si sanciona al personal que infringe las normas éticas. En concreto el alumnado con tutores de Turismo tiene un porcentaje bajo de un 10%, también en CYF hay alumnos/as con tutores como con tutoras con un 10% de puntuaciones bajas. Con bajas nos referimos solamente al color rojo.

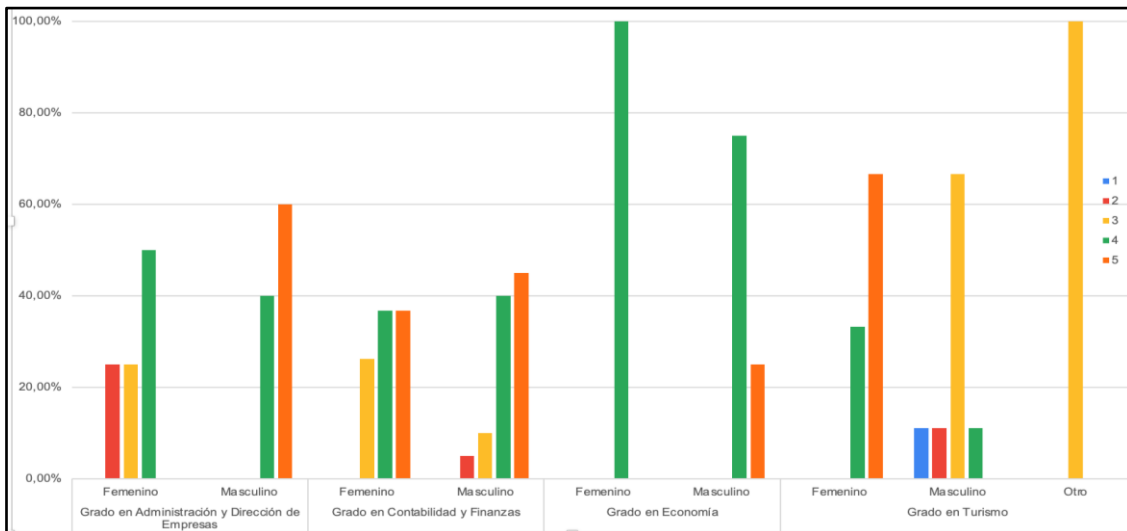
**Gráfico 4. Sanciona al personal que infringe las normas éticas**



**Fuente:** Elaboración propia

*Pregunta 5.* En el Grado de ECO comparado con TUR vemos que en las valoraciones del alumnado con tutoras hay discrepancias. En ECO, aunque tenga un mayor porcentaje, las puntuaciones de TUR tienen una media más alta sobre la toma de decisiones justas y equitativas.

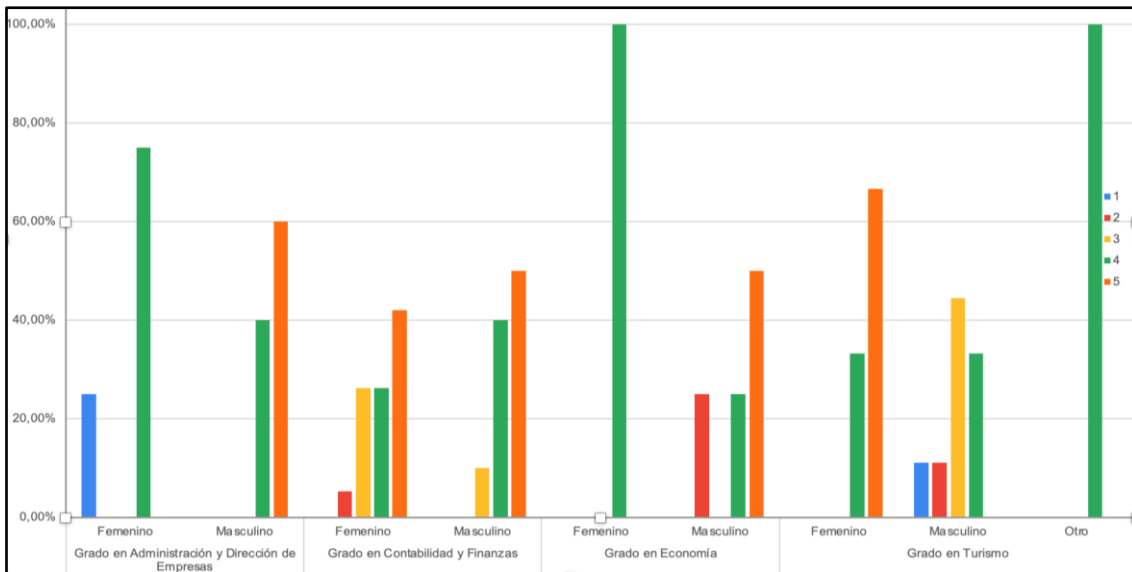
**Gráfico 5. Toma decisiones justas y equitativas**



**Fuente:** Elaboración propia

Pregunta 6. Entre el Grado de ADE y el Grado de TUR se observa que el alumnado con tutores masculinos de ADE y el alumnado con tutoras de TUR tiene medias altas parecidas, en cuanto a si es una persona en la que se puede confiar.

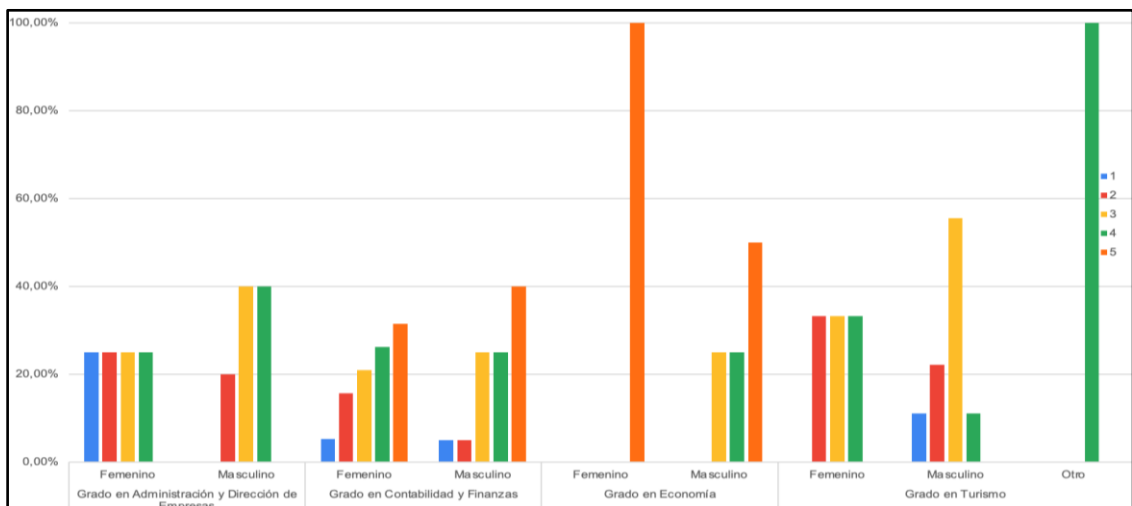
**Gráfico 6. Es una persona en la que se puede confiar**



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7. Entre los Grados de ADE, CYF y TUR hay salvedades en cuanto a si debate con el personal sobre valores y ética empresarial. En el Grado de ADE los alumnos con tutoras femeninas tienen un porcentaje muy bajo de un 25% aproximadamente, en CYF tanto el alumnado con tutores como con tutoras tiene unas valoraciones muy bajas del 5% y en TUR los tutores masculinos tienen unas valoraciones muy bajas de un 10%. Con muy bajas nos referimos solamente al color azul.

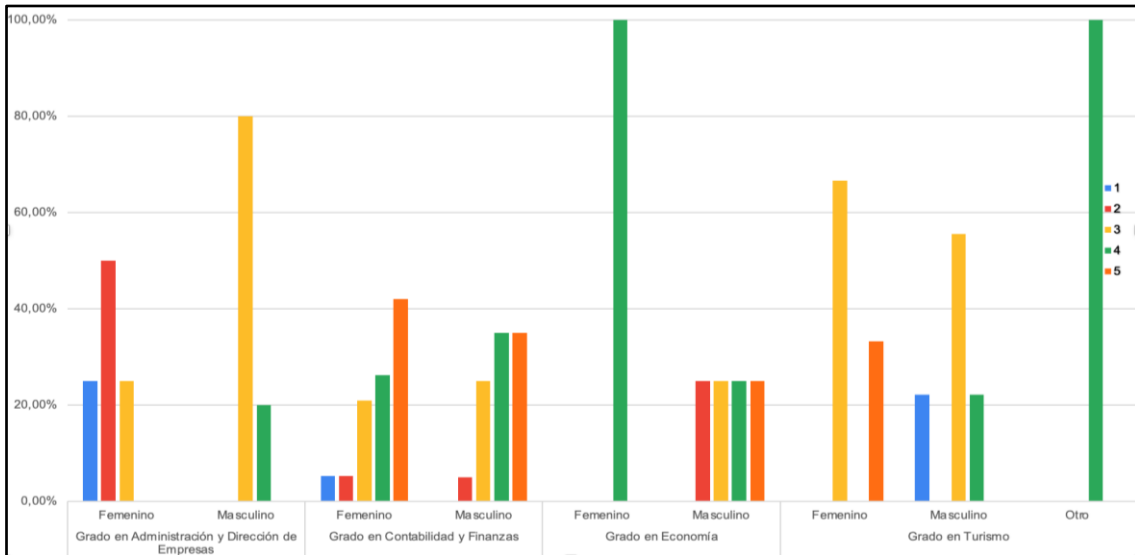
**Gráfico 7. Debate con el personal sobre valores y ética empresarial**



Fuente: Elaboración propia

*Pregunta 8.* En la pregunta ¿Pone ejemplos de cómo hacer las cosas correctamente en términos éticos?, en los grados de ADE y de ECO hay discrepancias. En las valoraciones del alumnado con tutor masculino de ADE tiene una media más alta que en las puntuaciones del alumnado femenino de ECO.

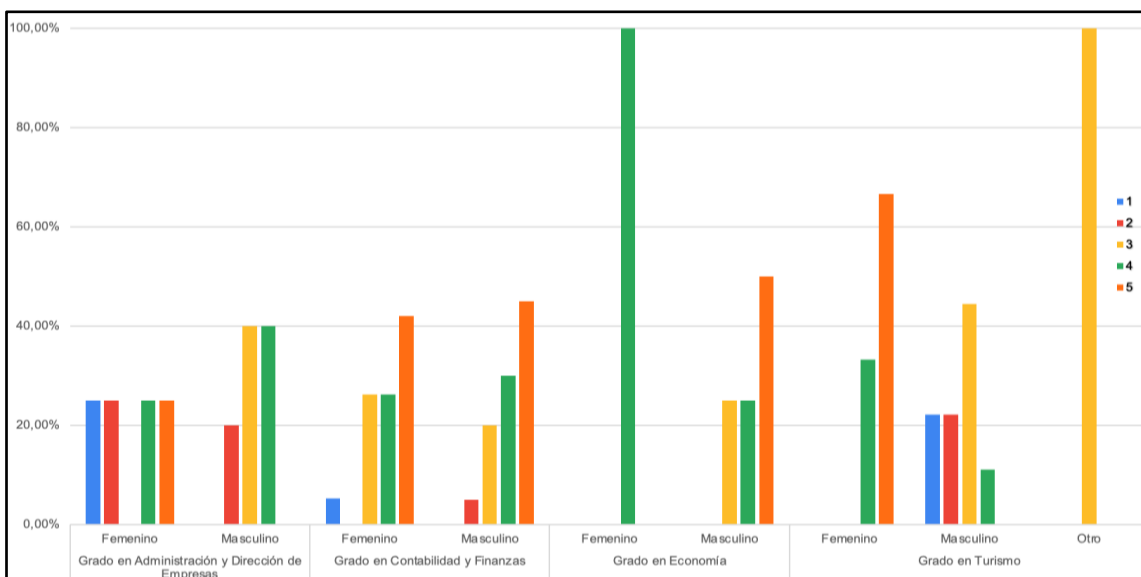
**Gráfico 8. Pone ejemplos de cómo hacer las cosas correctamente en términos éticos**



Fuente: Elaboración propia

*Pregunta 9.* Se observa una discrepancia entre el Grado de ECO y el Grado de TUR en cuanto a si tiene muy presente los intereses del personal. Las valoraciones obtenidas del alumnado con tutoras femeninas de TUR tienen medias más altas que el alumnado con tutoras de ECO.

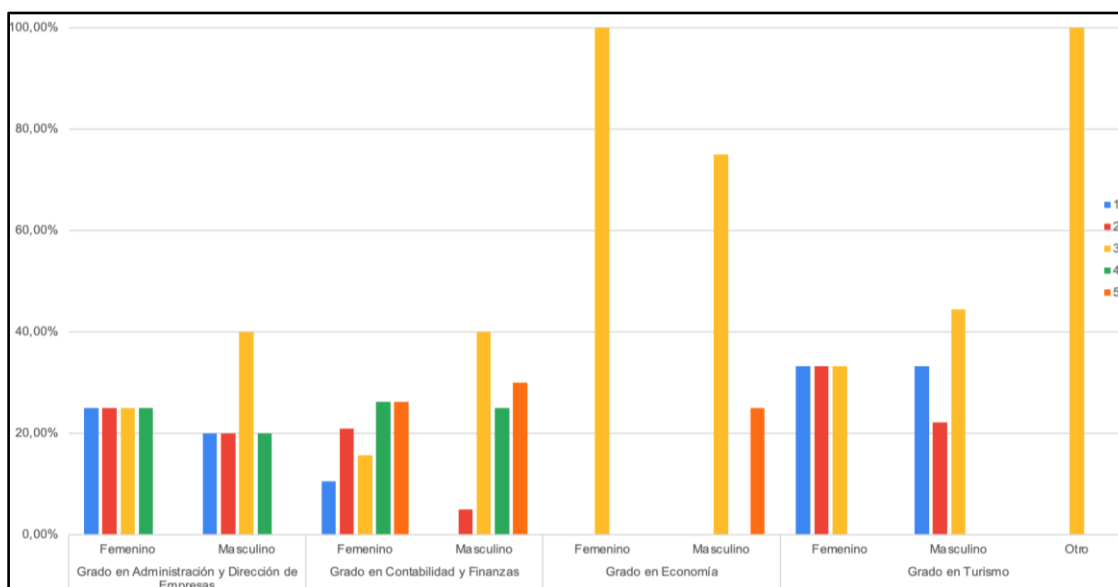
**Gráfico 9. Tiene muy presente los intereses del personal**



Fuente: Elaboración propia

*Pregunta 10.* En el Grado de CYF y TUR destacamos una discrepancia entre la valoración del alumnado con tutor masculino. Las puntuaciones obtenidas en TUR tienen medias más altas que el alumnado con tutores de CYF.

**Gráfico 10. Cuando toma decisiones, pregunta al personal: “¿Cuál es la mejor alternativa en términos éticos?”**



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Realizando un análisis general de los datos anteriores comprobamos que un gran porcentaje de los encuestados/as “no están seguros/algo de acuerdo” acerca de la mayoría de las cuestiones que hemos planteado en la encuesta. Este resultado puede ser interpretado de varias maneras. En primer lugar, la puntuación media asignada se corresponde efectivamente con la valoración de la persona encuestada a las declaraciones propuestas. En segundo lugar, cuando se quiere contestar rápidamente una encuesta, existe una tendencia a asignar puntuaciones medias (lo que supondría un sesgo en la respuesta). En tercer y último lugar, puede que el alumnado marque esta opción porque no dispone de una formación específica sobre liderazgo ético, por lo que se ve incapacitado para valorar el fenómeno por el que se le pregunta. De ahí que, ante dudas razonables, la persona encuestada tienda a marcar puntuaciones medias. Según nuestra experiencia como alumnas en el Grado de Contabilidad y Finanzas podemos verificar que la formación en liderazgo ético y/o en competencias éticas es bastante escasa. Por esta razón, en base a este estudio creemos que se deberían incluir competencias éticas en los currículos de los títulos (de forma general) y contenidos en liderazgo ético (de forma particular), ya que las salidas profesionales en estos Grados suelen estar relacionados con puestos de liderazgo. Asimismo, la inclusión de estos contenidos mejorará los beneficios empresariales, tal y como se ha descrito en el marco teórico; los líderes éticos crearán un clima ético adecuado en la empresa que contribuirá al compromiso, la satisfacción, comodidad del empleado y esto a su vez conseguirá que exista



una baja rotación de estos, evitarán problemas legales en sus empresas y podrán mantener negocios a muy largo plazo.

Con respecto a los resultados obtenidos según titulaciones, hemos podido observar que en los Grados de Turismo y de Administración y Dirección de Empresas las puntuaciones medias son más bajas en los Grados de Contabilidad y Finanzas y en el Grado de Economía. En este punto hay que destacar que los porcentajes de participación en los Grados de ADE y ECO no se alcanzaron los esperados (muestras poco representativas) y que este aspecto pudo influir en los resultados obtenidos.

Con relación al género de la persona tutora, existe disparidad en las opiniones de los encuestados. Por un lado, hay encuestados que valoran favorablemente el liderazgo y otros en los que ocurre lo contrario. Aunque en nuestra muestra podemos observar que las puntuaciones medias de las tutoras fueron más bajas que la de los tutores estos resultados han de tomarse con la debida cautela ya que la muestra del estudio es pequeña y, además es necesario generalizar los resultados en otras muestras. Según el Enfoque de Socialización de Género, desde que somos pequeños, mujeres y hombres aprendemos a comportarnos en función de las expectativas sociales en torno al género. De forma que, mientras las mujeres les dan más importancia a los cuidados, la empatía y los afectos, los hombres parecen darle más importancia al éxito y a la competitividad a grandes rasgos. Según este enfoque se explicaría por qué las mujeres parecen ser más sensibles a cuestiones relativas a la ética empresarial. No obstante, los resultados de nuestro estudio no avalan los postulados del enfoque ya que las tutoras reciben, en media, puntuaciones más bajas. Algunas propuestas para implementar en los negocios de cara a propiciar el liderazgo ético son: establecer códigos éticos, animar a los líderes a que tomen acciones cuando el empleado se desvíe de un comportamiento ético, (tal y como se plantea en la pregunta número 4 del cuestionario acerca de si el tutor/a sanciona al personal que infringe las normas éticas), cursos de formación y capacitación en liderazgo y gestión de equipos.

El liderazgo ético no viene determinado por el puesto o el cargo asignado, sino que depende de las actitudes y comportamientos de quien lo ejerce. En cualquier puesto donde se ostente poder para influir sobre un grupo (en el caso que nos ocupa, el rol de la persona tutora) debe tener en consideración los intereses del grupo, así como escuchar a sus miembros. Esto generará confianza, clave del éxito ya que se reforzarán los vínculos interpersonales y el negocio contará con trabajadores leales mejorando, de esta forma, el rendimiento organizativo, tanto la eficiencia como la eficacia organizativa. Por el contrario, un liderazgo poco ético se traduce en prácticas poco éticas que afectan negativamente a la imagen de la empresa. A nivel interno, se deteriora el ambiente de trabajo, la plantilla se desmotiva y cae la productividad.

Una de las limitaciones del estudio, es la representatividad del alumnado en función de la titulación. El Grado de Contabilidad y Finanzas fue el que mayor participación obtuvo. La razón puede residir en que, al enviar el cuestionario presentándonos como alumnas de dicho Grado, puede que hayamos recibido más apoyo de nuestro/as compañero/as. Por otra parte, el envío de la encuesta en este Grado, no se limitó al correo electrónico sino también a través de WhatsApp lo que propició

que tuviéramos un mayor porcentaje de respuestas frente a los demás Grados. Con respecto al resto de titulaciones, la única vía de envío de la encuesta fue mediante un correo electrónico a través de la persona coordinadora de Prácticas Externas de cada grado. Los Grados de ADE y ECO, tuvieron una baja participación por lo que, los resultados del presente estudio han de interpretarse con la debida prudencia.

Animamos a que futuras investigaciones generalicen los resultados del trabajo, replicándolo a otras muestras (estudiantes de otras titulaciones, gerentes, empresarios, mandos intermedios y de línea, entre otras). A pesar de las limitaciones comentadas, el presente trabajo contribuye en el avance para la mejor comprensión del fenómeno de estudio.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Avolio, B. J. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day, & S. Zaccarro (Eds.), *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow* (pp. 71 – 98).
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1989). The two faces of charisma. *Leaders*, 12(4), 44-45.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The leadership quarterly*, 16(5), 723-747.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burns, J. (1978). *Leadership* (Nueva York, Harper & Row).
- Cabezas Guerra, C. B. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del Centro del Muchacho Trabajador.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European journal of work and organizational psychology*, 18(2), 199-230.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dukerich, JM, Nichols, ML, Elm, DR y Vollrath, DA (1990). Razonamiento moral en grupos: Los líderes marcan la diferencia. *Relaciones Humanas*, 43, 473-493.
- Erickson, R.J. (1995). The importance of authenticity for oneself and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The leadership quarterly*, 2(4), 245-287.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.

- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394).
- Howell, J. M. (1988): Two faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations. En J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership* (pp. 213-236).
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Do traits matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241 – 261).
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic. *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*, 181-213.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247 – 260.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'the social responsibility of business is to increase its profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 265-269.

- Navran, F. (1997). 12 steps to building a best-practices ethics program. *Workforce*, 76(9), 117-122.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90(2), 157-170.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C. y Gessner, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: A Historiometric Study. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 529-555.
- Peris Pichastor, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership review*, 9(1), 35-48.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative perceived Executive Ethical Leadership Research: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55.5-37.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press.
- Thomas Whetstone, J. (2005). A framework for organizational virtue: The interrelationship of mission, culture and leadership. *Business ethics: a european review*, 14(4), 367-378.
- Zaccaro SJ (1995) Leader resources and the nature of organizational problems: Commentary on Cognitive resources and leadership. *Appl. Psychol.* 44: 32-36

Zellers, K. L., & Perrewe, P. L. (2003). In RA Giacalone, & CL Jurkiewicz. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 300-313.

## ANEXO

**Anexo 1: Cuestionario sobre el liderazgo ético** (adaptado de Scale Leadership Ethics (ELS) de Brown et al, (2005))

Reflexione sobre las siguientes afirmaciones acerca del liderazgo ejercido por **su tutor/a externo/a (en la empresa) de Prácticas Externas**. Indique su opinión en una escala de 1 a 5 donde:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - No estoy seguro/algo de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

- **Género del alumno en prácticas:** Masculino ( ) Femenino ( ) Otro ( )
- **Género del tutor/a de prácticas:** Masculino ( ) Femenino ( ) Otro ( )
- **Edad del tutor/a de prácticas:** 25-40 años ( ) 41-55 años ( ) Más de 55 años( )
- **Titulación a la que pertenece el alumno:** Grado en Turismo ( ) Grado en Contabilidad y Finanzas ( ) Grado en Administración y Dirección de Empresas ( ) Grado de Economía ( )

### 1. Actúa de manera ética

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 2. Define el éxito no solo por los resultados sino también por la forma en que se obtienen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. Escucha al personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4. Sanciona al personal que infringe las normas éticas**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5. Toma decisiones justas y equitativas**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**6. Es una persona en la que se puede confiar**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**7. Debate con el personal sobre valores y ética empresarial**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**8. Pone ejemplos de cómo hacer las cosas correctamente en términos éticos**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**9. Tiene muy presente los intereses del personal**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. Cuando toma decisiones, pregunta al personal: “¿Cuál es la mejor alternativa en términos éticos?”**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Anexo 2: Correo vinculado a la encuesta**

Estimado/a compañero/a, somos Paula y Ariadna, alumnas de la Facultad de Economía, Empresas y Turismo, concretamente del Grado de Contabilidad y Finanzas. Estamos realizando un estudio sobre el liderazgo empresarial, por este motivo te agradeceríamos que colabores contestando la encuesta que te enviamos en el siguiente enlace. Sólo te va a llevar 5 minutos (se trata de 10 preguntas de contestación rápida), el tratamiento de los datos se llevará a cabo de manera anónima y únicamente se puede contestar mediante el correo de la ULL. Muchas gracias por tu colaboración.

Un saludo.