Instructions for authors, subscriptions and further details:

<http://ijelm.hipatiapress.com>

Self-perception of the ethical leadership exercise of university leaders

Sofía Unda¹

1) Universidad Internacional de la Rioja. UNIR. Spain

Date of publication: July 16th, 2016

Edition period: July 2016-January 2017

To cite this article: Unda, S. (2016). Self-perception of the ethical leadership exercise of university leaders. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 147-176. doi: 10.17583/ijelm.2016.2164

To link this article: <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2016.2164>

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

The terms and conditions of use are related to the Open Journal System and to [Creative Commons Attribution License](#) (CC-BY).

Self-Perception of the Ethical Leadership Exercise of University Leaders

Sofía Unda

Universidad Internacional de La Rioja
UNIR

Abstract

“Specific decisions at university level depend mainly on criteria based fundamentally on the ethical leadership exercise by those who are in charge of university institutions.”

[PRIV-5 (8: 111)]

Private University Rector.

There is a clear shortage in academic research on ethical leadership, especially at an educational context, whatever its level. Therefore, it has been detected the need for a specific research on how university managers perceive themselves exercising their ethical leadership in such a context. In this sense, this work offers definite results obtained through the research developed in April 2013 with 31 university managers working in Social Councils, University Boards as well as other university teams, both at public and private national universities all over Spain. These results have shown that their self-perceptions are basically supported by a positive conception of their decisions. In fact, 20 out of 29 university managers interviewed have declared being totally aware of the integrity of their decision-making processes. They had been previously interviewed through semi-structured surveys whose contents have been analyzed according to the ATLAS.ti.7 Program. Finally, by means of a mixed-analytical strategy previous codes were defined and structured, in order to organize the answers given by the university managers, whilst new codes were emerging from the discussion. As a result, five general codes defining the appropriate categories for university managers' self-perception were analyzed in detail: a) positive self-perception, b) positive but partial self-perception, c) negative self-perception/cooperative, d) negative self-perception/leader and e) unable to self-perception.

Keywords: ethical leadership; university management; self-perception

Autopercepción del Ejercicio del Liderazgo Ético de Dirigentes Universitarios

Sofía Unda

Universidad Internacional de La Rioja
UNIR

Resumen

“Los criterios por los cuales se toman determinadas decisiones, dependen, en gran medida, del liderazgo ético de las personas que estamos al frente de la institución (universitaria).”

[PRIV-5 (8:111)]

Rector de una universidad privada.

Ante la escasez de estudios de liderazgo ético, especialmente, en el contexto educativo (en todos sus niveles), se estimó necesario desarrollar un estudio sobre la autopercepción de los dirigentes universitarios sobre el desarrollo del ejercicio de su liderazgo ético en el contexto universitario. El contenido de este artículo pone de manifiesto los resultados obtenidos en una investigación llevada a cabo en abril de 2013 con treinta y un dirigentes universitarios pertenecientes a Consejos Sociales, Equipos Directivos y Consejos de Gobierno de universidades estatales, tanto de titularidad pública, como privada. Los resultados han concluido que la autopercepción, por lo general es positiva, no habiendo ningún caso de autopercepción claramente negativa por parte de los sujetos participantes en el estudio. En concreto, veinte dirigentes (de los veintinueve a los que les realizó la pregunta relacionada con este tema) se autoperciben como profesionales íntegros en su gestión. Con esta finalidad, se realizaron entrevistas semi-estructuradas cuyo contenido fue analizado a través del programa de análisis de contenido ATLAS.ti.7. A través de una estrategia analítica mixta, se propusieron códigos previos para organizar las respuestas de los dirigentes, así como nuevos códigos que fueron emergiendo del discurso de los participantes. Como resultado, se analizaron cinco códigos generales que definen los tipos de autopercepción propia de los dirigentes universitarios: a) autopercepción positiva, b) autopercepción positiva parcial, c) autopercepción negativa/colaborador, d) autopercepción negativa/ líder y, por último, e) imposibilidad de autoperibirse.

Palabras clave: liderazgo ético; gestión universitaria; autopercepción

Introducción

“Vamos a ver...yo intento comportarme como un profesional íntegro, pero la realidad en algunas circunstancias te hacen dudar de si tu actuación ha debido de ser íntegra o no... es difícil contestar a esa pregunta. Yo sí que intento que me vean como una persona íntegra porque creo que una de las piezas clave es dar ejemplo. Si tú das ejemplo de integridad, es posible que tus colaboradores sean íntegros. Qué piensen si yo soy más o menos íntegro, tampoco es una obsesión para mí...”

[PRIV-3-C (32:10)]

[Dirigente de una universidad privada]

El presente artículo se basa en los resultados de parte de una extensa investigación llevada a cabo en el año 2013, que consistía en el “Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE) (Unda, 2013a)”¹.

Dicho estudio se planteó por la necesidad de definir un constructo sobre liderazgo ético aplicado a las organizaciones. Existen estudios que han demostrado la eficacia de este estilo en los resultados organizativos, de esta manera, “(...) recent field surveys have begun to associate these very general perceptions of executive ethical leadership with important outcomes such as increased employee commitment, decreased unethical conduct in the organization, and the values orientation of the firm’s ethics program (Treviño et al., 2003, p. 6).

Para Guillén y González “La dimensión ética se convierte entonces en la condición necesaria para que el liderazgo sea sostenible en el tiempo y para que el resto de sus dimensiones tengan la posibilidad de generar adhesión” (2000, p. 12). Por lo que era importante ir proponiendo estudios que analizaran el concepto y la importancia de la dimensión ética en el desarrollo del liderazgo.

El estudio de investigación tenía como objetivo construir un modelo multidimensional de liderazgo que explicara en qué consiste este complejo fenómeno. Después de que cuatro reconocidos expertos en el ámbito de la gestión ética validaran este modelo, se desarrolló una investigación con la colaboración de dirigentes universitarios, con el fin de analizar si su

concepto de liderazgo ético tenía aspectos en común con el marco teórico que sustentaba el modelo. Hay que comentar brevemente que las dimensiones propuestas en el MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético), emergieron en el análisis de contenido del discurso de los dirigentes. Este fue uno de los hallazgos más importantes de la investigación que sirvió para ir avanzando en esta línea.

Otro de los objetivos de este estudio consistía en analizar si los dirigentes consideran que son percibidos como profesionales íntegros y éticos en su gestión, y cómo entienden que impactan sus actuaciones en el desarrollo ético de la organización.

Desde la investigación se pueden consultar estudios relacionados con el concepto de la *autoeficacia* (Bandura, 1977, 1997). Este concepto se define como “las creencias de las personas acerca de sus propias capacidades para el logro de determinados resultados” (Bandura, 2001). En el análisis que nos ocupa, se pretende que el dirigente desarrolle un ejercicio de autoevaluación similar, pero esta vez sobre la calidad de su propia gestión ética en la universidad.

Este tipo de estudios sobre liderazgo ético han tenido en cuenta el concepto y la valoración que hacen los profesionales sobre el directivo al que reportan. Es decir, la calidad ética de su gestión se evalúa a través de la opinión de las personas que están bajo su dirección (Treviño, 2003, 2005). Se entiende desde nuestro enfoque que esta metodología de evaluación de 360° es del todo decisiva para analizar con rigor algo tan complejo como el tema que nos ocupa. Necesariamente, las personas que colaboran con un dirigente son las indicadas para evaluar su integridad, su coherencia, su eficacia y su responsabilidad en los procesos de gestión y toma de decisiones.

Hay que tener en cuenta que este estudio es pionero en el ámbito de la educación universitaria. No hemos encontrado estudios sobre estas cuestiones en el ámbito educativo; llama mucho la atención esta carencia, especialmente en el ámbito universitario. Es el ámbito empresarial el más proclive a generar estudios de este tipo (Treviño et al. 2003, 2005; Ahmad, T. et al., 2009). Quizá este hecho pueda deberse al importante rol social que cumplen las universidades y, por ello, se les presupongan a sus dirigentes una elevada integridad profesional y vocación social. La realidad, demuestra que la corrupción, la primacía de intereses personales y las conductas que pueden catalogarse como poco éticas, puede darse en cualquier sector y

ámbito profesional, también en las organizaciones universitarias. Por lo tanto, es necesario abrir una vía de investigación y análisis que traten de estudiar el estado de la cuestión y contribuyan a mejorar la garantía de una gestión ética.

Para analizar la autopercepción de los dirigentes, se incluyeron dentro del protocolo de la entrevista, las siguientes preguntas: *¿Cree que sus colaboradores y seguidores le perciben como un profesional íntegro?; ¿Qué medidas adopta desde su posición para desarrollar sistemas de gestión ética en la universidad?* En este sentido, los dirigentes debían realizar el ejercicio de pensar cómo creen que sus equipos les perciben y qué medidas adoptan en la práctica para garantizar una gestión ética en este tipo de organizaciones.

Este es un primer paso en la investigación y se considera fundamental ir en la línea de los estudios anteriormente citados, ahondando no sólo el concepto y autopercepción del liderazgo ético por parte de los propios dirigentes, sino igualmente, del conjunto de la comunidad educativa. Por ello, se están elaborando propuestas futuras encaminadas a dar pasos en esta línea.

Objetivos de la Investigación

Este artículo tiene como objetivo general profundizar en la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético desde la óptica de los propios dirigentes. Para ello, se entrevistaron a treinta y un dirigentes universitarios miembros de Consejos Sociales, Consejos de Gobierno y Equipos Directivos de universidades estatales (Rectores, Vicerrectores, Presidentes y Secretarios de Consejos Sociales, etc.), tanto públicas, como privadas, distribuidas en varias comunidades autónomas de España.

Para analizar este tema, se establecieron los siguientes objetivos de investigación:

- Analizar si los dirigentes universitarios consideran que son percibidos por sus colaboradores como profesionales íntegros en su gestión.
- Estudiar las causas que justifican esa autopercepción.
- Concretar las medidas prácticas que los dirigentes adoptan con el fin de potenciar una gestión ética en la universidad.

Con relación al análisis riguroso del contenido de las entrevistas, en la fase analítica deductiva, incluimos una serie de códigos previos en los que se podían englobar las posibles respuestas de los dirigentes. Esta codificación preestructurada o hipotética (Saldaña, 2009) englobaba los siguientes códigos generales: *autopercepción positiva*, *autopercepción negativa-colaborador* y *autopercepción negativa-líder*. En el proceso de análisis inductivo emergieron nuevos códigos asociados a este tema: *autopercepción positiva parcial*, *imposibilidad de autopercebirse* y *liderazgo ético neutral* de la teoría de Treviño et al. (2003, 2005), que finalmente fue asociado al código *autopercepción negativa-colaborador*. Se explican a continuación estos códigos y se adjunta el gráfico donde puede visualizarse la relación entre ellos (extraído de Atlasti.7).

Tabla 1

Tipos de autopercepción (fuente: elaboración propia)

Tipo (códigos)	Definición
<i>Autopercepción positiva</i>	El dirigente tiene una autopercepción positiva, ya que entiende que es percibido como un profesional íntegro.
<i>Autopercepción positiva parcial</i>	El dirigente considera que algunas personas pueden percibirles íntegramente, sin embargo, otras, pueden percibirles negativamente.
<i>Autopercepción negativa/colaborador (ELN - Liderazgo ético neutral)</i>	Los dirigentes comentan que más que ser percibidos de manera íntegra, son percibidos como profesionales brillantes y eficaces en su gestión. Se encasilla como negativa-colaborador, ya que en ocasiones la presión por alcanzar los objetivos y la importante orientación a resultados hace que, en momentos puntuales, ciertos miembros de la organización no tengan una buena percepción sobre el liderazgo ético de estos dirigentes.
<i>Autopercepción negativa/líder</i>	El líder percibe que sus colaboradores y seguidores le consideran como un profesional carente de integridad.
<i>Imposibilidad de autopercebirse</i>	Son líderes que no pueden emitir un juicio sobre cómo es visto por otros en su gestión diaria.

Diseño Metodológico

Enfoque Metodológico

Esta investigación se basa en un enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo que “comprende la descripción, el registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales” (Best, 1982, p.31). Por lo tanto, es de tipo cualitativo-interpretativo ya que el propósito principal se basa en analizar las voces de los participantes identificando cualidades o atributos de un fenómeno social y haciendo una aproximación al conocimiento de la realidad social, en este caso, a través del estudio del discurso de los dirigentes. Está basado en una filosofía interpretativa, porque se trata de capturar esos datos interpretarlos y entenderlos (Gibbs, 2007).

La aproximación metodológica o estrategia analítica tenida en cuenta en el diseño, consiste en un sistema analítico mixto (inductivo y deductivo). En la fase deductiva, se incluyen para el estudio códigos y categorías que son fruto de los modelos y enfoques tratados en el marco teórico. También, se añaden códigos preestructurados en los que hipotéticamente pueden clasificarse algunas respuestas de los dirigentes (*provisional coding*) (Saldaña, 2009). En el proceso inductivo, se estructura la información y se clasifica a través de nuevos códigos y categorías que emergen del análisis de las entrevistas en profundidad.

Método de Investigación: la Entrevista en Profundidad y el Análisis de Contenido

La entrevista en profundidad. Los métodos de investigación “son las formas en que se recogen y analizan los datos. Estos métodos han sido desarrollados para adquirir conocimiento mediante procedimientos válidos y fiables”. (McMillan, 2005, p. 11-12) para llevar a cabo la presente investigación se ha utilizado el método o la técnica de la entrevista en profundidad (o de investigación) que se explica a continuación.

Uno de los principales métodos o técnicas de investigación centrada en individuos o familias es la entrevista (Ballester, 2001). La entrevista de investigación “es una conversación entre dos personas iniciada por el entrevistador con el propósito específico de obtener información relevante

para una investigación. El entrevistador enfoca sobre el contenido especificado en los objetivos de la investigación, ya sea descriptiva, predictiva o explicativa” (Bisquerra, 2000, p. 103).

Las entrevistas de esta investigación son de tipo semiestructurado (o guiado), caracterizadas por seleccionar los temas previamente, decidiendo el orden y la expresión de las preguntas a lo largo del desarrollo de la entrevista. “Esta fórmula es mucho más flexible que las entrevistas de tipo estándar y mucho más sistemática que las entrevistas de tipo informal o de conversación, donde las preguntas surgen a partir del contexto inmediato y se formulan según el curso natural de los hechos” (McMillan y Schumacher, 2001, p. 458). Las entrevistas, como decimos, fueron de tipo semiestructurado o de tipo “menos formal” (Bisquerra, 2000), ya que se seleccionaron previamente los temas objeto de estudio y el protocolo de la entrevista, aunque se han modificado -en algunos casos- la secuencia de las preguntas y se ha añadido información en función de las respuestas y demandas del entrevistado. También se caracterizan por ser de tipo focalizado (Bisquerra, 2000), que es una forma especial de entrevista no directiva con cierto control. Se focaliza en las respuestas subjetivas del entrevistado, relativas a una situación en la que se halla envuelto y que es objeto de análisis por parte del entrevistador. Por último, se refieren a entrevistas de casos atípicos ya que “se centran en personas consideradas influyentes, destacadas y bien informadas dentro de una determinada organización” (McMillan y Schumacher, 2001, p. 460). También son de tipo fenomenológico ya que estudian el significado y la esencia de una experiencia vivida entre unos participantes seleccionados. Los estudios fenomenológicos investigan lo que se experimenta, cómo se experimenta, y, finalmente, los significados que los entrevistados dan a la experiencia.

El proceso de diseño de la entrevista se realizó con la colaboración de cuatro expertos que participaron previamente en la validación del MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético). La entrevista se estructuró teniendo en cuenta veinte temáticas que fueron objeto de estudio. Dentro de éstas se incluyeron veintiocho preguntas de carácter abierto y dos de carácter cerrado (*proyección y percepción de justicia*) compuestas por veinte ítems que el dirigente debía de puntuar en una escala del 1 al 4.

Análisis de contenido. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de entre una y dos horas. Todas las entrevistas se transcribieron y su contenido fue analizado con la ayuda de la herramienta de análisis de contenido ATLAS.ti.7. Para el análisis de resultados también se tuvieron en cuenta aquellas *memos*ⁱⁱ, que tienen como objetivo profundizar en el análisis de los códigos, categorías y temas objeto de investigación.

La estrategia analítica que se ha seguido durante el proceso de investigación se basa en un sistema mixto de análisis deductivo e inductivo (Saldaña, 2009). De esta manera, se han tomado como referentes modelos teóricos e investigaciones previas sobre liderazgo ético y gestión ética (Treviño et al. 2003), así como otros conceptos extraídos de las entrevistas en profundidad con dirigentes universitarios.

Esta investigación se ha basado en el proceso analítico de datos de Miles & Huberman (1994). Este proceso sigue, por regla general, las siguientes fases: a) *reducción de datos* que consiste en la selección, centralización, abstracción y transformación de los datos que son parte de las notas de campo o transcripciones; b) *visualización de los datos*, que se basa en organizar o ensamblar de manera comprimida la información, mediante matrices, gráficos y tablas, entre otros; c) *desarrollo de conclusiones*, donde el analista cualitativo, desde el inicio de la recopilación de los datos, va decidiendo el significado de las cosas, va registrando regularidades, patrones, explicaciones, posibles configuraciones, relaciones causales y proposiciones; y d) *proceso de verificación*, donde las conclusiones se verifican durante el proceso de análisis (en Bonilla y Alicea 2010).

Con el fin de llevar a cabo el proceso de codificación y categorización, se tuvo en cuenta el *modelo simplificado “código a teoría”* de la investigación cualitativa propuesto por Saldaña (2009).

En este modelo el proceso analítico va de lo concreto a lo abstracto y de lo particular a lo general. De esta manera, a través de los códigos se forman familias o categorías que a su vez dan lugar a temas y conceptos superiores pudiendo éstos estructurar una teoría.

Figura 1. Modelo simplificado "código a teoría". Saldaña (2009)

Escenarios y Participantes

Escenarios. El tiempo y el lugar más apropiado para llevar a cabo las entrevistas es una cuestión fundamental que afecta a la calidad de la investigación. El escenario para llevar a cabo las investigaciones fue, por regla general, el contexto universitario concreto de cada dirigente. Era fundamental, por el nivel de ocupación de estos cargos, trasladarse a cada universidad, no sólo por facilitarles la realización de la entrevista, sino porque se llegó a la conclusión de que se sentirían cómodos, seguros e inspirados en su contexto de trabajo diario. Como única excepción se encuentran los Presidentes de Consejos Sociales que participaron en esta investigación. Debido a su escasa disponibilidad, se aprovecharon unas Jornadas en Valencia para entrevistar a Presidentes de los Consejos Sociales. En estas Jornadas se pudo disponer de una sala donde se desarrollaron individualmente las entrevistas. En el caso de otros cargos estudiados dentro de los Consejos Sociales se llevaron a cabo en su ámbito de trabajo habitual.

Participantes. El universo objeto de estudio fue la totalidad de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales de universidades públicas y privadas de ámbito estatal. Las invitaciones se cursaron, en primer lugar, a través de los Rectorados de todas las universidades españolas y, en segundo lugar, a través de la Conferencia Superior de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas (<http://www.ccsup.es>).

De la totalidad de universidades españolas (ochenta y dos concretamente)ⁱⁱⁱ, finalmente, fueron diecinueve universidades las que mostraron interés en participar; y dentro de esas universidades, se han contemplado treinta y un dirigentes interesados en participar en la investigación. A continuación, se exponen pormenorizadamente los datos de la muestra participante en el estudio, teniendo en cuenta las siguientes variables:

Según la Comunidad Autónoma. Las universidades que finalmente participaron pertenecen a las siguientes Comunidades Autónomas: Andalucía (1 universidad), Aragón (2), Cantabria (1), Castilla y León (3), Cataluña (2), Madrid (5), Navarra (1), País Vasco (3) y Valencia (1).

Según la titularidad (público-privada). Un objetivo importante de la investigación era estudiar las características y percepciones de dirigentes de todo tipo de estructuras universitarias. De las diecinueve universidades participantes, trece son de titularidad pública y seis son de titularidad privada.

Según la antigüedad de la universidad. En el estudio han participado 8 universidades nuevas, 5 universidades con una antigüedad media, 3 universidades antiguas y 3 de gran tradición educativa. De estas 19 universidades, el 57% de dirigentes forman parte de universidades nuevas, el 23% pertenecen a universidades con una antigüedad media, el 10% a universidades antiguas y el 10% a universidades de gran tradición educativa.

Tabla 2

Tipos de universidad en función de la antigüedad

Antigüedad	Franja temporal	Nº Univ.
Universidades con gran tradición educativa	1200-1600	3
Universidades antiguas	1601-1900	3
Universidades con una antigüedad media	1901-1990	5
Universidades nuevas	1990- 2005	8

Según el tamaño de la universidad. La muestra de la investigación se compone de 4 universidades pequeñas, 6 universidades grandes y 9 universidades medianas.

De estas universidades participantes, el 48% de los dirigentes de la muestra pertenecen a universidades medianas, el 26% pertenecen a universidades grandes, y el 26% a universidades pequeñas.

Tabla 3

Tipo de universidad en función del número de empleados

Tamaño	Nº empleados	Nº Univ.
Universidad pequeña	300 - 1000	4
Universidad mediana	1001 - 2000	9
Universidad grande	2001- 5000	6

Según los cargos de los dirigentes. En el estudio participaron miembros de los principales órganos de gobierno universitario: *Equipos Directivos* (universidades privadas), *Consejos Sociales* y *Consejos de Gobierno* (universidades públicas). A continuación se detalla el número de dirigentes asociados a los cargos.

Tabla 4

Cargos de los miembros de los Consejos de Gobierno/Equipos Directivos

CARGOS – C. GOBIERNO	
Rectores	8
Presidente de Consejo de Gobierno	1
Vicerrectores	6
Adjunto a Vicerrector	1
Director de Departamento	1
Secretarios Generales	2
Decano	1
Total profesionales	20

Tabla 5
Cargos de los miembros de los Consejos Sociales

C. SOCIALES- CARGOS	
Presidente	4
Secretario	5
Vicepresidente	2
Total profesionales	11

Según el sexo. En la muestra participaron un total de 5 mujeres (16% de la muestra) y 26 hombres (84%).

Resultados y hallazgos de la investigación

A continuación, se presentan los resultados y principales hallazgos de la investigación con dirigentes. Este apartado pretende realizar un resumen en función de cada código extraído en este tema: *autopercepción positiva*, *autopercepción positiva parcial*, *autopercepción negativa*, *autopercepción negativa/líder*, *autopercepción negativa/colaborador e imposibilidad de autoperibirse*. Se incluye a continuación un cuadro extraído de ATLAS.ti.7 para poder visualizar la relación entre todos los códigos.

Figura 2. Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético

Autopercepción Positiva del Ejercicio del Liderazgo Ético

Yo creo que me sobrevaloran, porque en el fuero interno de las personas sabemos que no proyectamos todo lo que...y que tenemos nuestras dudas. Sin embargo -estoy hablando como gestora- con el equipo de trabajo con el que me muevo, creo que sobrevaloran la integridad en un momento determinado, porque la estiman bien, sin embargo, siempre hay huecos que tú ves que no has llegado correctamente.”

[PUB-6-C (17:12)].

Vicerrectora de una Universidad Privada

Veinte de los veintinueve dirigentes a los que se realizó esta pregunta^{iv}, se autoperciben como profesionales éticos en su gestión. Consideran que sus colaboradores y seguidores les perciben como profesionales íntegros por diversas razones que vamos a tratar a continuación.

En la práctica de su gestión diaria resaltan algunos factores que influyen en el hecho de que la comunidad educativa les perciban como profesionales íntegros: una elevada *coherencia, responsabilidad, transparencia, capacidad de liderazgo, escucha activa, conducta ejemplar, estilo participativo, compromiso, accesibilidad, justicia, calidad de los equipos, integridad, inteligencia emocional, confianza y detallismo*.

Algunos dirigentes aluden problemáticas que pueden distorsionar de alguna manera esa percepción. En este sentido, argumentan que la comunidad universitaria es excesivamente compleja e intervienen numerosas variables que, en ocasiones, es imposible poder controlar. Por ejemplo, algunos dirigentes hacen alusión a los *problemas derivados de la comunicación*, también asociados al uso excesivo de las tecnologías que dificultan que ciertas cuestiones puedan tratarse de manera personal. Algunas citas relacionadas son:

PRIV-3-B (4:27). *Para empezar autocrítica, yo creo que hay muchas veces que la organización no es capaz de transmitir sus decisiones, sus puntos de vista y su forma de hacer las cosas...todavía hay mucho... de “esta es la decisión y se impone” y la gente no lo percibe como algo suyo, no lo percibe como algo propio, no lo entiende y realmente lo rechaza. Desde mi puesto lo veo, porque se generan situaciones de conflicto y crisis, pero sí veo que en un gran número de casos se podría solucionar con la comunicación.*

PRIV-4-A (6:21). (Con relación a que me perciban como un profesional íntegro) *pues lo intento, pero no es fácil. No es fácil y, sobre todo, en un entorno muy cambiante, y en el que todavía no sabemos muy bien cómo movernos, ¿No? Esta mañana leía un libro que ha escrito alguien, que trataba sobre que ahora leemos poco y escribimos mucho. Lo notas con tus hijos y con todo el mundo que ahora estamos unidos a los dispositivos móviles y ahora los correos electrónicos es una cosa que todavía no sabemos manejar, yo este año llevo más de doce mil de entrada y llevo muchísimos más de salida...y eso quiere decir, uno, que hay mucho trabajo (y nadie se puede quejar) pero al final estoy seguro que mi consumo telefónico ha bajado muchísimo, pero muchísimo, muchísimo...porque todo lo resolvemos por correo electrónico, de hecho si no está en el correo electrónico es difícil recordarlo y no tiene sentido, no está bien regulado eso. Y, entonces, al final, las percepciones sin comunicación... pueden estar falseadas, entonces, el bis a bis solucionan muchos problemas que no soluciona el correo electrónico. Antes teníamos muchas más reuniones y más conversaciones, ahora tenemos muchísimos más correos electrónicos y conversaciones chat, en fin...y, entonces, esto hace que haya que reciclar y replantearse el cómo nos relacionamos y eso tiene muchísimo que ver en cómo se percibe quién eres y cómo trabajas. Esto acaba llegando a temas muy importantes como el tema de los valores, ¿No? y esto me preocupa en una institución que busca educar porque educar al final es ordenar, es sacar lo que hay dentro del alumno para luego ayudar a darle criterios y que luego él tire para adelante y se desarrolle como persona. Pero hay que ayudarle a crear ese orden en su cabeza, si no somos capaces, lo estamos haciendo mal. Y si las personas que estamos encargadas de dar ese servicio, no lo tenemos o no lo sabes hacer, pues no estamos educando bien.” (...)*
“Sí, sin duda...A mí me toca por las funciones de mi cargo decir muchos “no” y pocos “si” de primeras. Y quizá lo que es difícil de trasladar al cliente interno es el no pero vamos a buscar la mejor de las soluciones, ¿No?, Y eso a veces es percibido como “ya están poniendo pegas”, entonces, más que el qué es el cómo lo que es seguramente mejorable. (6:25).

PUB-7 (18:19). *Hombre, yo creo que en general en los cargos como el nuestro con 5000 profesionales y con 45.000 alumnos la distancia siempre aparece. Es muy difícil llegar, entonces creo que estoy muy concienciado*

con la comunicación, con llegar a la gente y tener una cercanía. La comunicación, el que me vean cercano y accesible creo que es importante, pero es muy difícil porque ser accesible a 45.000 personas (alumnos y alumnas) y 5.000 profesores y PAS es muy complicado. Esta es una de las tareas que tiene que mejorar cualquiera.

Estas problemáticas también son *asociadas a los problemas de autoridad* que tiene como origen un estilo participativo de la gestión universitaria.

PRIV- 4-B (7:14). Sí me lo suelo cuestionar y, a lo mejor, más de lo que yo debiera, yo creo que eso va con la persona. Yo estoy siempre muy preocupado porque la gente entienda por qué hacemos las cosas, yo creo que eso tiene de positivo que es un mensaje que se tiene en cuenta, pero, tiene de negativo que me obliga a un esfuerzo extra y que a veces me genera problemas de autoridad. Sí, porque si tú quieres que te obedezcan ciegamente no hay que dar ninguna explicación, te impones y ya está. Si quieres que la gente comprenda por qué tienen que hacerlo, tienes que dar explicaciones, pero eso lo que implica es que pierdes una autoridad directa, pero vale la pena, yo al menos lo considero así.

Autopercepción Positiva Parcial

Se entiende por autopercepción positiva parcial cuando los dirigentes consideran que algunas personas pueden percibirles íntegramente, sin embargo, otras, pueden percibirles negativamente en esta dimensión. Cabe señalar que tres de los dirigentes entrevistados consideran, en primer lugar, que este tipo de autopercepción positiva se da en mayor medida en aquellos profesionales a los que se dirige directamente, si bien es cierto que son conscientes de que los profesionales menos relacionados con su ámbito de liderazgo no tienen por qué percibirles de esta manera.

PUB-1 (9:85). *Creo que la gente que trabajan conmigo sí... también tengo detractores, ¿eh?*

PUB-5-A (13:18). *Es decir, hasta la fecha no han venido a recriminármelo...yo tengo esa percepción, pero, enemigos tenemos*

todos...pero, estamos hablando de mis colaboradores... hay otra gente que no son amigos del Vicerrector.

PUB-5-B (14:12). Puede que sí... no todos, pero me gustaría pensar que sí.

Dos de los participantes entrevistados justifican esta percepción positiva parcial en el hecho de que en la universidad existen profesionales con *una falta de autocritica* (código asociado a este tipo de autopercepción), derivada de un excesivo egocentrismo que distorsiona esta percepción.

PUB-5-A (13:19). Uno de los problemas de la universidad es que difícilmente se autoevalúa, esa capacidad de que no te autoevalúes, de que se lo merece todo... de que “es que yo soy buenísimo” y claro, como no tienes freno... pues al final...

PUB-5-B (14:13). Yo creo que es más un poco por lo que ya hemos estado hablando, ¿No? Porque hay gente que cuando no le saca provecho a algo, la culpa no es suya, es de quien no le deja que saque ese provecho personal y entonces siempre van a pensar que vas contra ellos. Es muy habitual en la universidad tomarse las cosas de manera personal. Ahora mismo tengo un caso de un Catedrático que cree como dice él que vamos por él... y no vamos a por él...y es que mire, perdone usted, no ha justificado este mérito y yo lo siento mucho, pero en las bases ponía claramente la frase que tenía que aparecer y esa frase no aparece.” (...) Sí, lo que decíamos antes, como yo soy el Catedrático y tú eres un recién llegado, tú no puedes decidir si esto es cierto o no...a lo mejor lo que tendría que preguntarse es por qué he llegado yo y no ha llegado él... y a lo mejor es lo que nunca se ha preguntado... (14:14).

Autopercepción Negativa/Colaborador: Concepto de Liderazgo Ético Neutral

Dos dirigentes universitarios matizan que quizá más que ser percibidos de manera ética, son percibidos como profesionales brillantes en su gestión. Uno de los hallazgos de esta investigación es que ha emergido el concepto

de liderazgo ético neutral propuesto en los estudios del ámbito empresarial por Treviño et al. (2003). Este código ha sido relacionado al discurso de dos dirigentes de Consejos Sociales (Ejecutivos en el ámbito empresarial).

En los estudios de Treviño et al. (2003) sobre liderazgo ético se encontraron con una nueva categoría de directivos caracterizados por un *estilo ambiguo de liderazgo ético* que era percibido por los seguidores como exitoso para el mundo de los negocios. Este estilo fue denominado como: *ethically neutral successful leadership (ENS leadership)*” (2003: 11, 22-24). Los participantes del estudio asociaron este tipo de liderazgo con líderes que tenían mucho interés y estaban centrados principalmente en los objetivos económicos de la organización, orientando su trabajo hacia el éxito financiero de la misma. Estos líderes no eran radicalmente clasificados por sus seguidores como líderes no éticos y, en general, estaban bien considerados por los miembros de la organización. Estos se caracterizaban por poseer una menor conciencia y sensibilidad ética; su trabajo estaba orientado a cumplir los objetivos empresariales. En este sentido, eran líderes más centrados en sus propios intereses que en los intereses de los demás. Esta categoría sigue siendo investigada por los autores en la actualidad y ha sido estudiada en otras investigaciones posteriores (Treviño et al., 2005).

En esta investigación los códigos que se han asociado a este concepto son: *liderazgo eficaz, directivo de éxito, eficiencia y presión objetivos*. A continuación, exponemos algunas citas sobre este análisis:

CS-1 (21:16). *Entonces, los he cuidado, en la medida en que yo podía, los he cuidado, los he promocionado, los he ayudado y he trabajado con ellos. Ellos me han visto bajarme al ruedo y pelear y siempre los he defendido; y, entonces, eso hace que al final me quieran, pero creo que nunca han pensado que era un profesional ético, independientemente de que haya actuado éticamente, para ellos, el valor más importante era el otro, que se podían conseguir las cosas, que el resto de la organización veían el departamento bien, etc.*

CS-3 (23:16). *Me han ido percibiendo a lo largo de los años, evidentemente, llevo muchos años presidiendo empresas, grupos, siendo antes un directivo, un ejecutivo, yo tengo una trayectoria complicada en España porque claro, no es muy frecuente en España, yo era un directivo que en su momento hizo*

un Θ^v, que era muy poco frecuente en España. En mis tiempos era tan poco frecuente que hasta que corté estuve seis meses dando conferencias por todos los sitios, porque había hecho un Θ triunfador. Pero yo no he cambiado, tanto en mi papel ejecutivo, a los 27 años caí por accidente en una Dirección General complicada, en la crisis... hemos sufrido muchas las que tenemos edad. Y, desde entonces, siempre mi obsesión ha sido el no por un problema....- que también- es tu ego, o tu sensibilidad te pide o me pide - por lo menos a mí- me sentía incomprendido. Mi carácter es complicado, muy activo, tiendo mucho al estrés, pues bueno, eso explota por muchos sitios alguna vez y eso, me preocupaba, que no se me entendiera... pero me ha preocupado siempre, siempre, siempre, y no he cambiado de ejecutivo a empresario. (...) Pero no voy a la respuesta, sino a la pregunta, me preocupaba que no me percibieran como soy. Algo en mi sensibilidad, en mi forma de ser..., pero mucho más importante para mí era la validez, la eficacia de mi liderazgo. Si no se me percibe como soy, será difícil que mis mensajes lleguen o que lo que estoy pidiendo se rebote en que la información suba, la decisión baje..., esto, si no hay una auténtica integración la rueda se atasca. (23:18).

Autopercepción Negativa/ Líder

Ninguno de los dirigentes entrevistados ha afirmado que sus colaboradores les catalogan como profesionales carentes de ética o integridad.

Imposibilidad de Autopercibirse

Cuatro dirigentes de los veintinueve a los que se les realizó la pregunta, no han sabido responder sobre si su gestión es percibida como íntegra por sus colaboradores y seguidores. Esta cuestión, se ha asociado con los códigos *independencia profesional* y *no cuestionamiento de autopercepción*^{vi}, ya que en algún caso se le da más importancia a lo que uno tiene que hacer, con independencia de cómo le perciban y, por lo tanto, defienden la baja influencia que tiene para sus decisiones ejecutivas la opinión ajena.

PUB-6-B (16:20). *Es muy difícil, no sé qué piensan los demás, yo intento mantener una postura bastante independiente, es decir, si pienso que las cosas son de una manera pues lo expongo, lo defiendo, y cuando he tenido que hacer gestión, que ya no sólo es de tipo ético sino también administrativo, aunque tenga fundamentación en el campo de los valores, de tipo administrativo yo soy de los que me peleo hasta el último instante y luego acepto la decisión mayoritaria, claro.*

CS-5 (25:14). *Yo esperaría que sí, pero... no lo sé, supongo que si no es así es porque no he sido capaz de transmitirlo, no sé... no sé si ésta es la respuesta más sincera, ¿no? ¿Lo perciben?, Pues hombre, dan muestras de que sí, pero no sabría puntuarlo...tengo muchas dudas de cómo lo reciben o cómo interpretan...*

CS-9-B (31:14). *No lo sé... eso no lo he preguntado, pienso más en cómo manejo las situaciones, cómo hablo, cómo pido las cosas...*

PRIV-3-C (32:10). *Vamos a ver...yo intento comportarme como un profesional íntegro, pero la realidad en algunas circunstancias te hacen dudar de si tu actuación ha debido de ser íntegra o no... es difícil contestar a esa pregunta. Yo sí que intento que me vean como una persona íntegra porque creo que una de las piezas clave es dar ejemplo. Si tú das ejemplo de integridad, es posible que tus colaboradores sean íntegros. Qué piensen si yo soy más o menos íntegro, tampoco es una obsesión para mí... en algún caso puntual, porque había que hacer una actuación a golpe de mando, es posible...pero no es una obsesión. No me marco como objetivo que me vean como una persona íntegra, de verdad...yo quiero actuar como una persona íntegra y creérmelo y, repito que, excepcionalmente, por algún motivo sí que había que hacer algo para que mis colaboradores me vieran como una persona íntegra.*

Llama la atención que nueve dirigentes no se hayan planteado en ninguna ocasión, o sólo en momentos muy puntuales, si son percibidos como profesionales íntegros. El código *no cuestionamiento autopercepción* es asociado, no sólo a los líderes con una imposibilidad para autopercebirse, sino que se puede decir que en todos los tipos de autopercepción analizados

varios líderes han comentado la baja influencia que tiene en ellos la opinión de los demás. Se exponen las citas asociadas a este código:

PUB-2 (10:15). *Pues yo creo que sí, pero la verdad es que no me lo he cuestionado. Yo me cuestiono más bien mis actitudes que la imagen que los otros tienen de mí en ese sentido.*

PUB-6-A (15:15). *Pues no. La verdad es que no.*

PUB-6-B (16:19). *Hombre, preguntarme cómo me ven los demás, procuro hacerlo poco (risas)... porque soy profesor; pero sí en algún aspecto y a mí me parece esencial. Realmente, me resultaría demoledor que alguien próximo que me ha conocido, que hemos tenido relación profesional pensara que actúo en función de mis intereses estrictamente personales, etc. Eso, me resultaría demoledor, eso sería una razón para prejubilarme, directamente.*

PUB-7 (18:16). *No me he hecho esa pregunta, pero creo que sí.*

CS-6-A (26:69). *No me hago la pregunta, pero creo que sí.*

CS-6- B (27:11). *No lo sé. Yo creo que no (yo creo que no me he hecho esta pregunta).*

CS-8 (29:11). *Me importa poco. No me compensa.*

PRIV-3-C (32:9). *Honradamente... en ciertas circunstancias, en momentos de crisis, alguna situación complicada, realmente no me lo he preguntado.*

PRIV-6 (33:32). *No, no me lo he preguntado pero sé que es así.” (...) “Pero nadie ha venido...y sé que por los pasillos, a veces se han criticado cosas...bueno, pues en cierta ocasión, una Vicerrectora me dijo “están diciendo esto... y tal....”, y yo le dije, mira, si supieran lo poco que me importa, no perderían el tiempo en criticarme...” (33:34) (...) entonces, ¿Si me he preguntado cómo me perciben? Es que me da exactamente igual” (33:35).*

Contribución Personal al Desarrollo de la Gestión Ética

Contribuyo al desarrollo de una gestión ética en mi universidad) en la medida en la que puedo y en la medida en que es razonable hacer circular la máxima información posible. O sea, tratar de que toda la información sobre la universidad, sobre otras universidades, para crear ese estado de opinión. Yo creo que tenemos la suerte -por lo menos, en este Consejo Social- de que los miembros, los vocales, son gente con una gran formación, pero yo creo que mi labor para que ellos puedan de manera ética y responsable tomar decisiones y enmarcar todo lo que se habla y se trata en los Consejos, mi obligación principal es suministrarles la mayor información posible, a tiempo para que ellos la juzguen; yo de la manera más neutra generar la máxima información alrededor de la universidad.

[CS-5 (25:33)]

Presidente de Consejo Social

(Contribuyo al desarrollo de una gestión ética) siempre, hablando con la persona primero. Yo soy personalmente muy sensible, primero, a los abusos de poder, al poder de grupos que no están mirando directamente la misión de la institución, sino en su provecho personal o corporativo. En la universidad, me tocaría hacerlo por medio del Rector. Decirle: oye, mira, que estoy viendo esto, o lo hablamos en el Consejo, mira esto no puede ser...

[PRIV-2 (2:56)]

Dirigente de una Universidad Privada

Otro objetivo de este análisis, consiste en profundizar en aquellas medidas concretas que desarrollan los participantes en la práctica con el fin de desarrollar un clima ético en la universidad.

En la investigación se llegó a un importante hallazgo, ya que los códigos que emergieron del discurso de los dirigentes cuando se trataba de analizar dichas medidas, tenían una íntima relación con el perfil que ellos establecieron de un líder ético universitario. De esta manera, se da una coherencia entre las características que son muy valoradas como ideal de líder ético y las medidas adoptadas en la práctica de su gestión.

Dentro del análisis de este tema, han tenido una mayor predominancia las características propias de la dimensión ética y de la dimensión psico-afectiva (Unda, 2013). También, ha emergido en el análisis alguna característica de la dimensión formativa (*reciclaje*) y de la dimensión técnica dentro de la categoría habilidades y conocimientos gerenciales (*flexibilidad en la gestión y estilo participativo*). Por último, comentar que han surgido nuevos códigos relacionados con medidas específicas que algunos dirigentes han relacionado a su ámbito de trabajo, como son: *el reconocimiento del mérito, diligencia, rigor, gestión de las relaciones, sentimiento de pertenencia, capacidad de trabajo, cumplimiento de la normativa vigente y compromiso con la calidad*.

En el análisis de este apartado los códigos más importantes (con mayor número de citas) que reflejan las actuaciones de los dirigentes en su contribución al desarrollo ético son: *respeto* (7 citas), *transparencia* (7), *responsabilidad* (4), *justicia* (4), *compromiso* (4), *conducta ejemplar* (4) y *escucha activa* (4), *accesibilidad* (3), *estilo participativo* (3) y *gestión de las relaciones* (3). El resto de códigos han tenido una frecuencia no superior a dos citas.

Los dirigentes universitarios, con el fin de contribuir a un clima ético, mantienen en todo momento un *respeto y una actitud de escucha permanente* con las personas que componen la organización. Para estos profesionales la *transparencia* es una de las cuestiones centrales de su liderazgo, tanto, en los procesos de comunicación, como en los procesos de toma de decisiones.

Los dirigentes muestran su *responsabilidad* en las cuestiones consustanciales a su actividad directiva y un *compromiso extraordinario* con la organización que, en ocasiones, puede ir en detrimento de su vida personal y familiar. Son profesionales que tienen una sensibilidad importante hacia las situaciones de *injusticia* y les gusta mostrarse como *ecuánimes y ejemplares* ante el conjunto de la comunidad universitaria.

A continuación, se expone un gráfico con la relación de los códigos consustanciales a este análisis.

Figura 3. Contribución personal al desarrollo de un clima ético

Conclusiones

No existe una tradición en el estudio del liderazgo ético en contextos educativos, especialmente, universitarios. Se ha considerado que por los principios y objetivos sociales que este tipo de instituciones persigue, se puede presuponer (erróneamente) que sus dirigentes gestionan necesariamente con criterios éticos. Por otro lado, el panorama educativo universitario actual está sometido a un gran debate sobre la reformulación de un modelo de gobernanza que equilibre criterios académicos y de eficacia organizativa (Michavila, 2015). Esta cuestión actualmente sigue formando parte de las reflexiones de la comunidad universitaria y fue una de las dimensiones que emergió en gran medida dentro del estudio más amplio que ha dado lugar a este artículo (Unda, 2013a).

Por lo tanto, es ahora cuando más se ve justificada la necesidad de llevar a cabo estudios de liderazgo, que integren cuestiones tan relevantes como son la ética de sus altos dirigentes, ya que su ejemplo es fundamental para potenciar una cultura ética en las organizaciones (Valentine et al., 2002; Khuntia y Suar, 2004; Bottery, 1990), así como la eficacia de los objetivos institucionales en el sentido que “el ejemplo de los ejecutivos de los niveles más altos resulta de importancia crucial. Si es patente que ellos pasan por alto los principios y las disposiciones del código en su comportamiento, no hay probabilidades de que nadie más de los que trabajan en la compañía tome el código en serio” [Solomon (2000), p. 53].

Este estudio revela que los dirigentes tienden a autopercebirse como éticos o íntegros en su gestión universitaria; y ninguno de ellos ha manifestado que sus colaboradores claramente los califican como profesionales carentes de ética. Hay que destacar la excelente actitud crítica y el compromiso de todos ellos con todas las cuestiones objeto de análisis. De todas las justificaciones que pueden darse con relación a la necesidad de estudiar este tema, es en su discurso, donde se encontraron las razones más importantes para avanzar en esta línea. Todos ellos se mostraron comprometidos e implicados en contribuir altruistamente con un estudio pionero en su contexto de trabajo.

En concreto, veinte dirigentes (de los veintinueve a los que se les realizó la pregunta) afirman que sus colaboradores les perciben como profesionales íntegros y éticos. Y, esto es debido, a que han podido ser partícipes de valores que ellos mismos potencian en el ámbito universitario, como son: *la*

coherencia, transparencia, escucha activa, ejemplaridad, liderazgo participativo, compromiso, accesibilidad, justicia en la toma de decisiones, inteligencia emocional, confianza, entre otras.

Por otro lado, se da la existencia de un segundo tipo de autopercepción: la *autopercepción positiva parcial*, que engloba los casos en que los dirigentes afirman que son percibidos como profesionales íntegros por algunos miembros de la comunidad educativa (generalmente, los más cercanos a su gestión). En concreto, tres dirigentes expusieron esta cuestión argumentando que en la universidad también trabajan profesionales con una clara falta de autocrítica y un excesivo egocentrismo; siendo éstos los responsables de apoyar una percepción negativa de los dirigentes universitarios.

En cuanto al tipo de *autopercepción negativa/colaborador*, dos dirigentes (provenientes del ámbito empresarial) comentaron que más que ser percibidos como profesionales éticos, eran percibidos como profesionales brillantes en su gestión por los buenos resultados, generalmente económicos, alcanzados. En este punto emergió el concepto de ENS Leadership (*Ethical Neutral Succesful Leadership*) que ha sido investigado por Treviño y Brown de la Universidad de Pensilvania. Curiosamente, sus estudios se centraban en el ámbito empresarial y entendían que los colaboradores confiaban en este tipo de directivos que son capaces de conseguir resultados extraordinarios sin enfatizar un criterio ético en su gestión.

Por último, llama considerablemente la atención que nueve dirigentes con altísima responsabilidad en la gestión universitaria, no se hayan planteado nunca esta cuestión; y que cuatro de ellos, no supieran responder a la pregunta.

Para los dirigentes entrevistados, su contribución en el impulso de un clima ético se traslada en la práctica: *respetando a todas las personas de la organización, siendo transparentes en la toma de decisiones, actuando con responsabilidad, aplicando criterios de justicia, comprometiéndose con los fines institucionales, siendo ejemplares en su gestión, escuchando lo que la comunidad tiene que decirles, mostrándose accesibles al conjunto de colectivos de la universidad, desarrollando un estilo participativo en su gestión y gestionando convenientemente las relaciones.* Otras medidas que desarrollan en menor medida para desarrollar un clima ético son: *el reconocimiento del mérito ajeno, la diligencia en la resolución de problemas, el desarrollo de un sentimiento de pertenencia hacia la*

organización, la capacidad de trabajo personal, el cumplimiento de la normativa vigente y el compromiso personal con la calidad.

Notas

ⁱ Tesis Doctoral Inédita de la Universidad Autónoma de Madrid, dirigida por el Dr. Agustín de la Herrán Gascón y Dr. Manuel Riesco. Calificada con Sobresaliente Cum Laude (por unanimidad).

ⁱⁱ **Los memos** son importantes para refinar y para mantener las ideas que se desarrollan durante la comparación de incidentes con incidentes y conceptos con conceptos de cara a desarrollar la teoría (Glaser, 1998). Por lo tanto, en los memos a) se desarrollan ideas importantes sobre los conceptos y sus relaciones b) son la expresión narrativa de las matrices cualitativas, las redes o diagramas, c) sin los memos la teoría es superficial y los conceptos generados poco originales y d) el proceso de memoing funciona como una acumulación de ideas escritas en una base de datos sobre conceptos (Glaser, 1998). Estos memos pueden ser de varios tipos: metodológicos, analíticos, instrumentales, teóricos y de tipo comentario.

ⁱⁱⁱ Datos extraídos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2013). Datos básicos del Sistema Universitario Español (curso 13/14). Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Recuperado de:

<http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2014/02/20140213-datos-univer/datos-cifras-13-14.pdf>

^{iv} En este estudio participaron treinta y un dirigentes. En algunos casos, generalmente, por escasez de tiempo y temas imprevistos, no se pudieron realizar todas las preguntas. Con lo cual el total de veintinueve dirigentes se refiere al total de participantes que han contestado esta pregunta y no al total de dirigentes que han participado en el estudio global.

^v Este código se ha utilizado para ocultar palabras que ponen en compromiso el anonimato de sujeto participante en la investigación.

^{vi} El código no cuestionamiento de autopercepción es propia de todos los tipos de autopercepción que se han tratado en el análisis, no sólo está asociada a este factor.

Referencias

- Ahmad, T. et al. (2009). The influence of ethical leadership on lecturers' job involvement. *Journal Academy Leadership*, 7 (3).
- Ballester, LL. (2001). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Colección materiales didáctics. Palma: Universitat de Illes Balears.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (2001). Guía para la construcción de escalas de autoeficacia. Universidad de Stanford. Recuperado el 29 de junio de 2016 de <http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/promocion-de-la-salud/otros-recursos-1/guia-para-la-construccion-de-escalas-de>
- Best, J. W. (1982) (9ª edic.). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Bisquerra, R. (2000). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: Ceac, S.A.
- Bonilla, V. E. y Alicea, A. (2010). *Análisis de datos cualitativos*. Centro para la excelencia académica. Facultad de Educación. Universidad de Puerto Rico. Recuperado en abril de 2013 de http://ceauprrp.weebly.com/uploads/1/0/0/1/10011830/analisis_de_datos_cualitativos.pdf
- Bottery, M (1990). *The morality of the school. The theory and practice of values in education*. Londres: Cassell.
- Gibbs, G. R. (2007). *Qualitative data analysis: Explorations with NVivo*. London: Open University Press.
- Guillén, M. y González, T. (2000). *Necesidad de Liderazgo y su dimensión ética en la gestión de la calidad total*. Cuaderns de Treball. Valencia: Universidad de Valencia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Khuntia, R. y Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sectors managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26. doi: 10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da
- MCMillan, J. H y Schumacher, S. (2005) (5ª Edic.). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Madrid: Pearson Educación.
- Michavila, F. et al., (2015). *El Gobierno de las Universidades. Reformas necesarias y tópicos manidos*. Madrid: Tecnos.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) (2ª edic). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications , Inc.

- Solomon, R. C. (2000). *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*. Oxford: University Press.
- Treviño, L. K, Brown, M. E. & Pincus, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite”. *Human relations*, 56 (1), 5-37.
- Treviño, L.K, Brown, M. E. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human decision Process*, 97, 117-134. doi: [10.1177/0018726703056001448](https://doi.org/10.1177/0018726703056001448)
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. (2006). Ethical Leadership: a review and future directions. *The leadership Quaterly*, 17 (6), 595-616. doi: [10.1016/j.obhdp.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002)
- Unda, S. (2013a). Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE). Tesis Doctoral Inédita. Universidad Autónoma de Madrid.
- Unda, S. (2013b). *El liderazgo ético en la gestión de organizaciones educativas: una perspectiva multidimensional*. En Gairín, J. (Dir.). Guía para la gestión de centros educativos (publicación online). Wolters Kluwer.
- Valentine, S. et al. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 349-360. doi: [10.1023/A:1021203017316](https://doi.org/10.1023/A:1021203017316)

Sofía Unda es profesora en la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja.

Contact Address: sofia.unda@unir.net