

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**LIDERAZGO ÉTICO EN ESTUDIANTES DEL CENTRO DE ESTUDIOS Y  
DESARROLLO HUMANO INTEGRAL - INSTITUTO “NUEVA  
AREQUIPA” - AREQUIPA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA: FILOSOFÍA Y TEOLOGÍA**

**AUTORA**

**MAGALY MEDINA CUBAS**

**ASESORA**

**Mgtr. NANCY EMILIA ESTELA SALAZAR**

**Chiclayo, 2019**

**A mis padres y hermanos por su esfuerzo en  
educarme y su apoyo incondicional.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Especial agradecimiento a mi asesora, Mgtr. Nancy Estela Salazar, por su apoyo y disponibilidad en el proceso de elaboración del trabajo de investigación.**

**Al Centro de Estudios y Desarrollo Humano Integral-CEDHI “Nueva Arequipa”, por el permiso concedido para la realización de la Tesis.**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
1.1. Antecedentes de estudio.....	18
1.2. Marco filoófico-antropológico .....	17
1.3. Bases teórico científicas .....	21
1.3.1.Liderazgo ético: teorías y estado actual .....	21
A) Principales definiciones sobre el liderazgo .....	21
B) Teorías en torno al liderazgo .....	23
1.3.2.Naturaleza del liderazgo ético.....	35
A) Definición de liderazgo ético .....	35
B) Conquista del liderazgo ético.....	38
C) Niveles de ejercicio del liderazgo ético .....	38
D) Dimensiones del liderazgo ético .....	39
1.3.3.El líder y sus cualidades.....	40
A) No se nace líder, se llega a ser líder .....	40
B) Las cualidades del líder auténtico .....	43
C) Habilidades del liderazgo ético .....	44
1.3.4. Virtudes cardinales, fundamento del liderazgo ético .....	46
A) Concepto de virtud .....	46
B) La aretología: la ciencia de la virtud .....	47
C) Liderazgo ético fundamentado en virtudes .....	49
D) Las cuatro virtudes cardinales .....	49
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>53</b>
2.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación .....	53
2.2. Población y muestra de estudio .....	54
2.3. Operacionalización de variables .....	55
2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	57
2.5. Procesamiento y análisis de los datos .....	59
2.6. Matriz de consistencia .....	60
2.7. Consideraciones éticas.....	62
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>63</b>

<b>3.1. Habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019</b> .....	63
3.1.1. Virtudes éticas del líder en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” .....	63
3.1.2. Habilidades de liderazgo en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” .....	74
<b>3.2. Nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.</b> .....	82
<b>3.3. Propuesta de lineamientos educativos, desde los aportes de la filosofía personalista, para la formación de un liderazgo ético dirigido a estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.</b> .....	85
<b>CONCLUSIONES</b> .....	97
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	100
<b>ANEXOS</b> .....	106

## **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio es identificar las habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes de un Instituto de Arequipa en el año 2019. Para ello se construyó y validó un instrumento, el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual arroja un valor de 0.890, que dentro del análisis de confiabilidad se considera como confiable y también fue validado por juicio de expertos. La investigación es de tipo descriptivo, con diseño simple; y por su carácter, cuantitativo. En esta investigación la población está constituida por 125 estudiantes de gastronomía y administración de empresas. Las edades oscilan entre 17 a 30 años. En su mayoría proceden de pueblos jóvenes de la zona urbana de Ciudad de Dios, distrito de Yura - Provincia de Arequipa y pertenecen a un nivel socioeconómico medio-bajo. En el estudio del nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético de los estudiantes encuestados se determinó que solo un 10 % de los estudiantes tienen un nivel excelente, el 75% de los estudiantes están en un nivel bueno y el 15% tienen un nivel adecuado. Finalmente, se plantearon lineamientos educativos desde la filosofía personalista.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo ético, virtudes cardinales

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to identify the ethical leadership skills developed in the students of an Arequipa Institute in the year 2019. For this purpose, an instrument was built and validated, the reliability statistic used in this research was: Cronbach's Alpha, which yields a value of 0.890, which within the reliability analysis is considered reliable and was also validated by expert judgment. The research is descriptive, with simple design; and by its quantitative nature. In this research the population is made up of 125 students of gastronomy and business administration. The ages range from 17 to 30 years. They mostly come from young towns in the urban area of Ciudad de Dios, Yura district - Arequipa Province and belong to a medium-low socioeconomic level. In the study of the level of development of the ethical leadership skills of the surveyed students, it was determined that only 10% of the students have an excellent level, 75% of the students are at a good level and 15% have a level suitable. For educational guidelines from the personalist philosophy.

**KEYWORDS: Ethical Leadership, Cardinal Virtues**

## INTRODUCCIÓN

Una de las características de la sociedad contemporánea es la crisis generalizada en la que ha caído la humanidad, en casi todos los aspectos de la vida personal y social: crisis económica, familiar, social, existencial y moral. Al respecto dice Cardona (2001):

...hemos de reconocer que hoy la modernidad ha entrado efectivamente en crisis porque ha desembocado en algo sensiblemente distinto de lo que era su objetivo: en lugar del progreso y el crecimiento ilimitados, el estancamiento; en lugar del surgimiento de un hombre nuevo, la eclosión de nuevas miserias físicas y psíquicas... Todo eso es la simple comprobación empírica... de un hecho generalizado. (p.61)

No hay duda alguna, según lo manifiestan muchos analistas, la causa de esta situación de crisis generalizada está en la crisis moral y de valores, esta a su vez es una manifestación del espíritu post moderno, en su afán de búsqueda de su autonomía, se alejó del que da sustento o fundamento a la existencia humana y a la razón de ser de la sociedad; por tanto, trajo como consecuencia el olvido de una ética con fundamento objetivo, que le indicaba el norte de la actuación personal y social. Por eso dice Calzadilla (2010): “en un mundo globalizado en muchos aspectos, con múltiples problemas, económicos, políticos, ecológicos y educativos, diversos sectores alarmados apelan a la ética, por lo que consideran la más grave crisis de la valoración humana” (p. 10).

Esta crisis social, cuyo rasgo fundamental es la crisis moral u olvido de la ética objetiva, ha traído graves consecuencia para la vida humana, que se está evidenciando claramente en la pérdida del sentido de la existencia humana. Así lo afirma Castro (2006):

La crisis de sentido social conlleva a una crisis individual donde el hombre actual manifiesta sentimientos de soledad, depresión e intenta suicidarse o se suicida, y padece lo que Vickor Frankl llamó “*vacío existencial*”: “la pérdida del sentimiento de que la vida es significativa”, las personas presentan “el sentimiento de que sus vidas carecen total y definitivamente de un sentido. Se ven acosados por la experiencia de su vaciedad íntima, del desierto que albergan dentro de sí (p.12).

Por tanto, se puede afirmar que en la actualidad un gran sector de la humanidad ha caído en una crisis existencial, caracterizada por el elevado índice de suicidios, drogadicción, alcoholismo, etc. acompañado de un gran aumento de enfermedades mentales como depresión, neurosis entre otras.

En este sentido, la OMS (2016) detalla que “en el año 2012, se registraron en el mundo aproximadamente 804.000 muertes por suicidio, lo cual representa una tasa anual mundial normalizada según la edad de 11,4 por 100.000 habitantes (15, entre hombres y 8, entre mujeres)” (p.3). Esta es una tasa muy elevada y preocupante por la situación en la que viven muchas personas que les lleva a atentar contra su propia vida. Siguiendo con la lectura del informe de la OMS (2016) afirma que “a nivel mundial, representa el 50% de todas las muertes violentas notificadas en los hombres, y el 71% en las mujeres. Cada año, por cada suicidio cometido, hay muchos más intentos de suicidio” (p.3): Estos intentos de suicidio no están indicadas en la estadística presentada, así que un intento previo es el factor de riesgo más importante de suicidio en la población general a nivel mundial.

Las últimas cifras de suicidio en Perú facilitadas por la (Lescano, y otros, 2018) estudio encargado por ONU indican que “El Ministerio de Salud (MINSA) reporta cifras anuales promedio entre 900 a 1000 personas en los últimos años. De otro lado, el registro de defunciones en el período 2011-2013 indica aproximadamente 460 suicidios al año” (p.60).

Específicamente en jóvenes estudiantes indica un estudio realizado en la UNMSM (Perales, y otros, 2019)

Se advierte que 22% de los estudiantes presentó ideación suicida y que 11% intentó suicidarse. Las modalidades más frecuentes del intento fueron: “cortarse las venas” y “tomar pastillas”, ambas 29%. En tercer lugar, el ahorcamiento, 21%. Respecto al motivo, 39% lo hizo por problemas o conflictos con los padres, 30% por problemas en los estudios, 20% por problemas con la pareja y 18% por problemas económicos. Sin embargo, 10% no informó motivo específico. Un 8% de mujeres que intentó suicidarse había dado a luz en los tres meses previos o experimentado un aborto (p.30).

Siguiendo con las estadísticas referente a los jóvenes la OMS (2016) declara que a escala mundial “alrededor de 200.000 homicidios se producen cada año en adolescentes y adultos jóvenes entre las edades de 10 y 29 años, lo cual coloca al homicidio en cuarto lugar entre las causas de muerte en este grupo de edad” (p.ix). Pero esta situación no acaba ahí, porque aquellos que no mueren por homicidio, muchos de ellos sufren múltiples lesiones que requieren tratamiento en un hospital. Esta realidad de vida de alto riesgo conduce a una “violencia juvenil puede desembocar en problemas mentales y en una mayor propensión a desplegar conductas que son dañinas para la salud, como fumar, abusar del alcohol y de las drogas, y tener relaciones sexuales de riesgo” (p.ix).

De igual modo, hay estadísticas referentes a las diversas formas de violencia, realidad que vive la juventud en el Perú, es estudio de la (Lescano, y otros, 2018) menciona que la ENAJUV- La Encuesta Nacional de la Juventud “estima que en el año 2011 el 62,5% de los adolescentes peruanos de 15-19 años y el 65,2% de los jóvenes de 20-24 años han sufrido alguna forma de violencia, sea física, psicológica o sexual en algún momento de su vida” (p.44). Pero eso no acaba ahí, esta violencia se traslada al ámbito familiar, espacio en que toda persona debería recibir la comprensión y apoyo de su familia, pero la ENARES (Encuesta Nacional de Relaciones Sociales) “estimó en el 2015 que el 81,3% de los adolescentes de 12 a 17 años fue víctima de algún tipo de violencia en su hogar o Centro de Atención Residencial (CAR) alguna vez en su vida” (p.45). Caso parecido sucede en las instituciones educativas, en este caso la “ENARES del 2015 estima que el 73,8% de los adolescentes de 12 a 17 años fue víctima, alguna vez en su vida, de algún tipo de violencia por sus pares en la institución educativa donde estudiaba” (p.49).

Otro aspecto a tomar en cuenta es un significativo conjunto de adolescentes y jóvenes de 15 a 29 años de edad que no se encuentra trabajando ni estudiando. “La proporción que representa esa población presentó una ligera reducción de 22% a 16.3% a nivel nacional entre 2005 y 2012 y luego un leve creciente hasta 17% en el 2015” (Lescano, y otros, 2018, p.37) estos jóvenes conocidos como ninis presentan riesgo en caer en actos delictivos y demás actos que lo degradan como persona. Siguiendo el estudio de la (Lescano, y otros, 2018) presenta que según el Censo Nacional Penitenciario 2016, “la tercera parte (34%) de la población penitenciaria en el Perú tiene entre 18 y 29 años y, de ellos, el 95.4% son varones. El grupo de 18-24 años representa el 16% del total y el de 25-29 años el 18%” (p.53) frente a esta situación hay algo positivo y es que estos jóvenes tienen la “posibilidad de reinserirse a la sociedad, ya sea para estudiar o trabajar. Sin embargo, el 57% de los infractores no completaron la secundaria. El 25.6% refirió que la razón por la que no estudió fue haber ingresado al centro juvenil; el 18.2% refirió dejar de estudiar por necesidad económica” (p.53).

Esta situación es la expresión del sinsentido de la vida de las personas que les lleva a la realización de actividades que contradicen su dignidad personal como las actividades delictivas o criminales. Como se ha afirmado anteriormente, la causa de esta crisis existencial se encuentra en la crisis moral que han caído muchos varones y mujeres de esta sociedad post moderna, que favorece la mentalidad hedonista y utilitarista, que ha generado que muchas personas vivan solo dejándose llevar del momento, tratando de buscar el placer como valor absoluto, sin preocuparse por los demás. Estas personas tienen ansias de llenar sus deseos y necesidades solo

con cosas materiales, que al final terminan sintiéndose más vacíos que nunca; puesto que el hombre no es solo corporal, sino tiene una dimensión espiritual-trascendental, de la que brotan unas necesidades que también exigen ser satisfechas.

Esta expresión de sin sentido se ve reflejado en que “la población mayor de 15 años de edad presentó una prevalencia de depresión del 10.2%. En la población de adolescentes y jóvenes (15-29 años) el test estimó una prevalencia de 7%” (Lescano, y otros, 2018, p.62).

No hay duda que, si la humanidad sigue en esta situación, estará peligrando gravemente su supervivencia, por lo que se podría decir, sin exagerar que estaría en camino hacia su propia extinción.

Por tal motivo, esta realidad presentada en datos fácticos y estadísticos expresa que hay necesidad urgente de personas que sepan orientar a niños, adolescentes y jóvenes hacia metas ideales, que le den sentido pleno y trascendente a su existencia, por eso con razón dirá López Quintás (2007):

...la humanidad reclama dramáticamente la existencia de auténticos líderes que sepan facilitar claves de orientación que clarifiquen el sentido de la vida e inspiren pautas de conducta certeras que marquen el camino a seguir. Tanto más es de lamentar que tales líderes escaseen en todos los estamentos sociales, desde los puestos docentes hasta los cargos directivos de las naciones, pasando por quienes modelan la opinión pública desde el espectacular foro de los medios de comunicación social (p.14).

En consecuencia, se podría afirmar que el ejercicio del liderazgo en jóvenes estudiantes es muy escaso, pero sabemos que su inclusión es cuestión de adentrarlos y motivarlos a ejercer liderazgo primero en su propia vida, para luego serlo de los demás. En este sentido, Peralta, Olsen, Pezzi, & Sanjurjo (2016) hablan positivamente de la juventud de hoy, ya que estos tienen cierta ventaja sobre los adultos “tales como el ser idealistas con ganas de cambiar el mundo, disposición de tiempo, menores responsabilidades, que llevarían a buscar transformaciones sociales en el medio que los rodea e involucrase en actividades voluntarias en mayor medida que los adultos” (p.154). En efecto, todo joven tiene el potencial enorme para ser líder, lo que falta es una motivación y un guía que los oriente a desplegar todas sus capacidades. Esto significa la necesidad urgente de formar líderes jóvenes con sentido integral y con una base ética y antropológica, que les permita en primer lugar reconocer la dignidad de la persona humana y saber el por qué y para qué de su existencia, porque solo así podrán reconocer su misión en la sociedad, dándoles sentido pleno a su actuación.

En este sentido, la (Lescano, y otros, 2018) indica que los jóvenes deben “ser tomados en cuenta para la toma de decisiones del país. Ellos tienen creciente conciencia de los problemas que enfrentan y de los cambios que esperan para sí mismos y el entorno en que se desarrollan” (p.20). Por lo tanto, y con más razón los espacios de participación existentes en el país deben ser una ventana de expresión para todos los jóvenes, esta participación será el punto de inicio para que estos jóvenes busquen una mejor formación para representar a su pueblo.

Por eso, Lescano, Antiporta, Luna, Saldarriaga, Santibañez, Soto-Herrera & Reátegui (2018) sostiene que en el Perú hay varias ventanas de participación para los jóvenes “incluyendo las asociaciones de jóvenes, los partidos políticos y algunos mecanismos sectoriales como los Municipios Escolares” (p. 20).

Sabemos con certeza que en la actualidad los jóvenes ejercen su liderazgo a través de la red, tal como lo muestra un estudio realizado por Padilla (2014), quien detalla que los jóvenes participan de política a través del internet, de esta manera ejercen su liderazgo sobre otras personas que los siguen; por ejemplo aceptan pertenecer a un grupo de promoción o hacerse fan de un candidato, sugerir a otros que agreguen como amigo a un candidato, publicar encuestas sobre intención del voto, subir información y/o fotos realizando actividades de apoyo en la campaña de un candidato y etiquetar en ellas a varios amigos, poner en su foto de perfil la foto del candidato(a) por quien van a votar, participar en foros de discusión, promover un candidato, etc.

De modo que el liderazgo debe entenderse como compromiso de superación personal para luego desplegarlo a los demás, esto se promueve en las instituciones educativas, cuando los estudiantes son “elegidos democráticamente por sus compañeros, como representantes de curso, representantes ante la facultad, ante el consejo académico y a otros cargos similares, la idea que tienen los docentes es que estos influyen en la toma de decisiones de los grupos” López, Rodríguez-García & Ágreda, (2016, p.375). En el mismo estudio realizado sobre el liderazgo de jóvenes universitarios se indica que “los representantes estudiantiles consideran la experiencia en el liderazgo para ser elegidos, un 28,9% si la consideran indispensable, un 44,7% importante, 18,4% no la consideran tan importante y un 7,9% no la consideran necesaria para asumir los cargos de representación” (p.380). En la misma investigación se detallan múltiples capacidades necesarias para ejercer un acertado liderazgo estudiantil, representante de otros compañeros.

Esta realidad descrita con tendencia a generalizarse en el mundo entero, también se ha podido observar en el Instituto CEDHI del distrito de Yura de Arequipa, donde se ha podido constatar muchos casos de ansiedad, depresión y de ideas suicidas en muchos adolescentes, según está registrado en el Departamento de Psicopedagogía, llegando incluso a presentarse el año pasado (2018) un caso de suicidio de una adolescente de 18 años.

Esta situación ha motivado la realización del presente trabajo de investigación para determinar la existencia de jóvenes con cualidades de liderazgo, que tengan ganas enormes de seguir avanzando y de ayudar a los demás a encontrar el verdadero sentido de su vida, y a orientar su actuación en conformidad con ese sentido. Se trata de constatar si esta institución se ha preocupado por brindar una educación que se oriente a la formación integral de las personas, poniendo énfasis en su formación moral; ya que se podría decir que el problema de fondo es la ausencia de una formación ética desde la niñez y especialmente en la adolescencia, tanto en el ámbito familiar como en la escuela.

En este sentido, la realidad nos exige la necesidad de formar líderes en la educación, y en esta vía de mejora se apuesta por mejorar el liderazgo escolar como una prioridad urgente en el sector educación, que requiere de grandes retos y formación para este cargo, así lo ponen de manifiesto Pont, Nusche, & Moorman (2009) en un informe realizado para la OCDE: “El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares” (p.3).

Por lo tanto, formar líderes éticos en las escuelas significa dotarlos de habilidades necesarias para el desarrollo en su vida, esta tarea es ardua y compleja que necesita se imparta de una manera sistemática apuntando a hacia un fin, el ser cada día mejores personas. En palabras de (López Quintás, Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal, 2007)

Por el bien de la sociedad y de las personas urge realizar una labor sistemática de formación de toda clase de líderes: líderes de opinión, de organización y gestión, de legislación, de configuración de la vida familiar y social, de transmisión de saberes, de defensa y transmisión de los grandes valores. (p.131)

De esta manera la sociedad estará integrada de líderes éticos bien preparados, siempre dispuestos a colaborar con el bien común, de modo que “esta labor configuradora evita que las diferentes comunidades se conviertan en masas, montones amorfos de meros individuos, y sean

fácilmente dominables por los afanosos de poder” (p.314). Tarea provechosa que enriquece la vida de todo líder y sobre todo ayudan a configurar la vida en la sociedad de manera fecunda.

Al respecto Hallak & Poisson (2010) dicen que “la educación ética es fundamental para prevenir la corrupción, porque promueve actitudes de intolerancia frente a ella en las generaciones venideras” (p.20). Afirma también que este tipo de educación no será posible, si la gestión educativa funciona en un “contexto carente de ética”. Así mismo, propone una formación ética como camino para cambiar las actitudes y el comportamiento de profesionales de la educación, ya que ellos constituyen el entorno de los niños y jóvenes que estudian y crecen, generando un impacto en la formación de su carácter.

Por tanto, se trata de sustentar la necesidad de formar líderes con fundamento ético; es decir una formación basada en las virtudes fundamentales como la prudencia, templanza, fortaleza y justicia. Solo un liderazgo ético traerá mejoras en las estructuras de la persona y la sociedad.

Por estas razones, es necesario realizar la presente investigación, cuyo problema ha sido formulado de la siguiente manera:

¿Cuáles son las habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019?

Para orientar esta investigación se ha formulado los los siguientes objetivos:

**Objetivo general:**

Identificar las habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

**Objetivos específicos:**

a) Construir y validar un instrumento de investigación para evaluar el desarrollo de habilidades de liderazgo ético para estudiantes adolescentes.

b) Identificar las conductas que expresan las habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto DECHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

c) Determinar el nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

d) Proponer lineamientos educativos, desde los aportes de la filosofía personalista, para la formación de un liderazgo ético dirigido a estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

Esta investigación es relevante desde un punto de vista teórico, práctico y metodológico.

En primer lugar, tiene una relevancia teórica porque explica la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo ético para contribuir a la formación integral de la persona humana, que está llamada al perfeccionamiento pleno de su ser.

Así pues, la persona humana, como único ser capaz de formación, está llamada a desarrollar habilidades de liderazgo para contribuir con la formación de una sociedad más humana y fraterna, ya que es indudable la influencia del líder en los grupos humanos. Sobre esto expresa Yukl, citado por Pont, Nusche, y Moorman (2009) “implica un proceso de influencia social en el que una persona o grupo ejerce influencia intencional sobre otras personas [o grupos] para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización” (p.18); por eso se dice que el liderazgo implica un proceso de influencia, algo intencional por parte de quien la ejerce y actualiza constantemente, ya que el liderazgo se basa en metas y resultados articulados, donde se espera que en el camino ejerza el papel de guía a la consecución de lo planteado conjuntamente.

Por tal motivo, el líder debe formarse con rectitud para saber guiar a las personas en las que influye, con sus palabras y su ejemplo, hacia su bien personal y bien común de la sociedad. Por eso, no se puede separar liderazgo, del liderazgo ético, y este a su vez “debería estar (puede estarlo, o no) fundamentado en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa, en valores antropológicos propios del hombre” (Moreno, 2001, p. 6). Se dice liderazgo ético, ya que la ética tiene que ver con la persona y solo se fundamenta en ella, que es capaz de gobernar sus propios actos, así lo explica Pérez-López, citado por el mismo autor que “los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfecciona su capacidad de autogobierno, es decir, nada más ni nada menos que el uso de su libertad” (p.4).

Asimismo, esta investigación tiene relevancia práctica porque permitirá identificar los problemas existentes en torno al desarrollo de habilidades de liderazgo ético en los estudiantes que conformaron la población de estudio, para proponer alternativas de solución relacionadas con lineamientos educativos para formar líderes con formación ética.

Esto es de suma importancia porque hoy más que nunca las personas bien formadas son la clave de la sociedad, de esta sociedad que clama por personas de bien; para lograrse esto, es necesario que se logre su perfección personal a la que ha sido llamada para bien suyo y de la comunidad donde se desenvuelve y esperar así, cambiar las estructuras de la sociedad. Al respecto Quintás (2007) afirma:

Por el bien de la sociedad y de las personas urge realizar una labor sistemática de formación de líderes bien preparados y motivados que constituyen en los pueblos una levadura de valor incalculable, pues dan libertad interior a las gentes frente a la manipulación, facilitan claves para orientarse debidamente en la existencia, ayudan a configurar la vida social de manera fecunda. (p.313)

Además, la presente investigación tiene una relevancia metodológica porque se diseñó y validó un instrumento para conocer el nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo ético en estudiantes adolescentes de nivel superior y poder identificar la problemática educativa sobre este aspecto importante, que contribuirá, sin duda, a su formación integral.

También esta investigación servirá de antecedente para nuevas investigaciones de carácter aplicativo, donde se podrá diseñar y aplicar programas educativos en base a la propuesta acciones educativas que se hace en esta investigación con el fin de la formación de habilidades de liderazgo ético en los estudiantes de la institución.

Por tanto, los beneficiados de esta investigación será en primer lugar la comunidad educativa de la institución en mención, especialmente los estudiantes; pero también repercutirá a largo plazo en la sociedad en general, ya que los líderes que se formen en esta institución ejercerán su misión en los distintos ámbitos de la sociedad.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes del problema

Revisando las fuentes bibliográficas físicas y virtuales que se tiene acceso, se ha encontrado los siguientes antecedentes de estudios:

**Moreno (2001)**, en su artículo titulado “El liderazgo ético fundamentado en virtudes” presenta su fundamento en torno a la persona, dirección, ética y liderazgo ético. Señala que las virtudes de prudencia, templanza, justicia y fortaleza son las que fundamentan un liderazgo ético. Añade que hay mucho camino por recorrer, desde la investigación teórica como su respectiva puesta en práctica.

Este artículo se relaciona con el presente trabajo en cuanto que brinda orientación sobre la importancia de las virtudes como soporte para la formación del liderazgo ético. Estas virtudes que a su vez están cimentadas en la persona humana, ya que solo ella puede ponerlo en práctica y vivir estas virtudes.

**López Quintás (2007)** en su libro “Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal” explica la necesidad de dedicar tiempo y esfuerzo a preparar líderes de forma sistemática, sin esperar que surjan de manera espontánea, como flores silvestres. Para ello desarrolla toda una pedagogía del descubrimiento del desarrollo del proceso humano, esto es con el fin, de que sean los mismos jóvenes quienes descubran por sí mismos lo que significa ser líderes.

Este libro ha contribuido a la investigación desarrollada, porque brinda un sustento teórico – práctico para la formación del liderazgo en jóvenes.

**Dianine-Havard (2010)** en su libro titulado “Perfil del líder. Hacia un liderazgo virtuoso”, este libro centra su atención en la virtud, como una manera muy práctica de llegar a formarse en el ejercicio del liderazgo, en especial en el liderazgo de uno mismo. Explica que la esencia del liderazgo es el carácter, donde su contenido son el conjunto de las virtudes humanas. Explica que frente a la crisis que se vive, no hay mejor camino que el ejercicio de la virtud.

Este libro ha servido de ayuda para complementar la información teórica de esta investigación, pues orienta la formación y práctica de las virtudes humanas con el fin de lograr un liderazgo desde los cimientos de la persona humana.

**Sonnenfeld (2011)** en su libro titulado “Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien”, defiende que, para llegar a captar el verdadero sentido del liderazgo ético, es necesario reflexionar sobre las raíces antropológicas del ser humano, ya que liderar significa, en primer lugar, mover, motivar entusiasmar y educar. Así mismo recalca que para ser un líder ético es necesaria la educación moral, reflejada en la enseñanza de hábitos de vida, dando especial énfasis en la virtud.

Este libro ha servido de base para la investigación en cuanto que ofrece los fundamentos teóricos para defender la postura de formar líderes sin desligarlo de la ética, como principio que rige el actuar humano. Así también, el actuar humano se debe cimentar sobre el aporte antropológico en torno a la persona.

**Unda (2014)** en su tesis doctoral denominado Modelo Multidimensional y Concentrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE), desarrolla un modelo integral de liderazgo ético, para ello explica la importancia de incluir las dimensiones técnica, formativa, psico-afectiva y ética en el estudio del liderazgo ético dentro del contexto organizativo.

Esta tesis es una de las pocas investigaciones que se han hecho respecto al liderazgo ético, aunque su estudio gira en torno a la realidad educativa y organizativa de las universidades, plantea ciertos principios de como tratar el liderazgo ético relacionado con las personas y su formación para formar líderes éticos.

## **1.2. Marco filosófico – antropológico**

La formación de un buen líder ético radica en saber quién es la persona, por tal motivo es de vital importancia conocer su significado y toda la riqueza que encierra en un ser, ya que lo que se busca es desarrollar habilidades de liderazgo ético en los jóvenes.

### **A) Definición de persona**

Para precisar que solo el hombre es capaz de desarrollarse, es necesario explicar primero el significado de persona, ya que estas habilidades de liderazgo se forman a partir de conocer a fondo la riqueza que encierra este ser.

De tal modo, Yepes y Aranguren (2003) expresan que la intimidad y su respectiva manifestación, indican que el hombre es dueño de sus actos, así de tal modo todos tenemos que, “la persona es un ser que se manifiesta, puede mostrarse a sí misma y mostrar las “novedades” que tiene, es “un ente que habla”, que se exprese, que muestra lo que lleva dentro” (p.63).

Con ello se entiende que la persona humana es efusiva, capaz de sacar de sí lo que tiene para dar o regalar, esto es gracias a la libertad.

## **B) Proceso de personalización**

El privilegio que tiene todo ser humano es que no está totalmente acabado, puede emprender un camino de conocimiento propio y personalización con la intención de alcanzar su fin último.

En ese sentido Yepes & Aranguren (2003, p.77) recalcan que “la naturaleza del hombre es precisamente la condición de posibilidad del despliegue del hombre hacia su fin final, que constituye su perfección”. Si el hombre tiende a ese bien que es su perfección, es porque está hecho para crecer íntegramente y lo hace hasta lograr el despliegue de sus perfecciones.

El logro de la excelencia, no procede directamente de las acciones que se dirijan a modificar mi realidad exterior, por el contrario, son aquellas “acciones que llamamos inmanentes porque me perfeccionarán como persona y potenciarán mis capacidades características” (Sonnenfeld, 2011, p. 90). Por lo tanto, toda acción que procede del interior de la persona, son las que modifican la vida del hombre.

De tal modo, hay una realidad en el hombre necesaria para su perfeccionamiento que no lo tiene de manera natural, sino que esta se construye por repetición de actos, así lo menciona Yepes y Aranguren (2003) que “tener hábitos es el modo más perfecto de tener, porque los hábitos perfeccionan al propio hombre, quedan en él de modo estable configurando su modo de ser” (p. 75). Por eso, el efecto más importante de nuestros actos no es el que se manifiesta al exterior, sino el que nos configura como personas, ya sea que la persona se dignifica o se corrompe. Entonces el punto de partida para conocer a la persona humana es el acto humano, porque es la fuente de conocimiento de primera mano, en el acto encontramos momentos concretos para el conocimiento experiencial de la persona. Según Lasterra (2018),

La persona se nos revela, por lo tanto, en la acción y está nos ayuda a conseguir una comprensión plena y global de su estatuto ontológico. Ésta es la razón por la que, se presenta la necesidad de examinarla, explicarla e interpretar la rica realidad de la persona, que se da junto con y a través de las acciones en la experiencia del hombre descubriendo el estatuto ontológico de la persona. (p.122)

En consecuencia tenemos al acto humano como el principio del proceso de personalización, acción que se le debe prestar mucha atención para lograr una formación integral de toda persona, seguido de este acto tenemos a la conciencia moral, que tiene como

principal función acompañar y reflejar la “acción durante el tiempo en que está realizando; una vez ejecutada la acción, la conciencia sigue reflejándola, aunque, lógicamente, ya no la acompaña. La presencia simultánea de la conciencia es fundamental para que el hombre tenga conocimiento de su actuación”. (Lasterra Marco, 2018, p.125). en consecuencia la conciencia no solo ilumina el camino en la acción misma, también interioriza la acción reflejándola en lo más íntimo de la persona.

Por eso, gracias a la flexibilidad de la conciencia, el hombre es capaz de descubrir su yo individual, esto es tener autoconciencia de su existencia y sus acciones. “Entonces discernimos claramente que una cosa es ser el sujeto, otra ser conocido (es decir, observado) en cuanto sujeto y otra experimentar el propio yo en cuanto sujeto de los propios actos y experiencias” (Wojtyla, 1982, p. 55). De ahí, con esta flexibilidad de la conciencia tenemos el autoconocimiento del yo, esto consiste en la comprensión del propio yo, es la persona quien actúa y que durante la acción es consciente que su acto. “Debido al autoconocimiento, el ego del sujeto que actúa se percibe cognoscitivamente como objeto. Y el ego constituye, en cierto sentido, un lugar de reunión en el que se concentran todos los actos intencionales de autoconocimiento” (Wojtyla, 1982, p. 46).

Es decir, el hombre reflexiona sobre sí mismo y se conoce maravillándose de lo que posee, en este proceso de autoconocimiento, cae en la cuenta que posee una riqueza interior grandiosa, esto es la voluntad y la libertad. La voluntad es conocida como fuerza y una propiedad de la persona a la que "recurre el hombre, y hasta en cierto modo utiliza, para conseguir sus objetivos. Desde ese punto de vista, la voluntad está subordinada en relación con la persona y no determina ni gobierna a la persona” (Wojtyla, 1982, p. 142)

Tanto la libertad como la voluntad están subordinadas al gobierno de la persona, es la persona en su totalidad quien actúa, la libertad se manifiesta en la elección y decisión de actuar, y la voluntad actúa queriendo realizar el acto con aquella fuerza para lograr su concreción.

A su vez la voluntad, impulsa una autodeterminación en la vida del hombre hacia el bien, con el aporte de Wojtyla (1982, p. 123) decimos que “en la autodeterminación y todo lo que se apoya en ella, aparece la voluntad como la propiedad clave de la persona” manifestado en el querer de la persona, en su querer, aquella capacidad de decidir sobre una acción concreta.

De modo que, esta acción de autodeterminación hacia un fin bueno y querido para sí mismo es gracias a un cultivo de valores que enriquecen y perfeccionan la vida del hombre y principalmente porque tiene un señorío sobre sí mismo. “Es decir, el hombre es libre no solo

porque pueda elegir entre varias opciones, el hombre el libre fundamentalmente porque es dueño de sí mismo, porque se autoposee” (Lasterra, 2018, p. 130). Si la persona se autodetermina hacia un bien, es porque antes se gobierna y se autoposee, lo que lo hace dichoso porque no está determinado ni acabado y tampoco vive bajo el determinismo biológico de la especie.

Acabaremos diciendo que el hombre es un ser social por naturaleza, en esta relación la persona logra realizarse en lo más íntimo de su ser, adquiriendo un conocimiento propio. El resultado de este señorío sobre sí mismo, la persona humana lo despliega todo su ser hacia fuera, hacia el bien de los demás, a esta acción se conoce como intersubjetividad y tiene dos niveles de actuación, la participación y la solidaridad.

Toda persona participa de una vida en comunidad y colabora con su realización y bien común. Así lo afirma Wojtyła (1982):

La característica de la participación indica, por tanto, que el hombre, cuando actúa junto con otros hombres, conserva en su actuar el valor personalista de su propia acción y al mismo tiempo tiene parte en la realización y en los resultados de la actuación en común. Invertiendo esta secuencia podemos decir que, debido a esta participación, cuando el hombre actúa junto con otros, conserva todo lo que es resultados de la actuación en común al mismo tiempo realiza, de la misma manera, el valor personalista de su propia acción. (p. 315)

De la mano de la participación camina la solidaridad, esta indica que la persona humana tiene una disposición constante y permanente de llevar a cabo su obra en la sociedad. Por tanto, esta “disposición de todo miembro de una comunidad a completar mediante su acción responsable, la actuación de los demás miembros de la comunidad. Beneficia al Bien Común y posibilita su autorrealización” Sales (citado en Lasterra, 2018, p.134)

### **1.3. Bases teórico científicas**

#### **1.3.1. Liderazgo ético: teorías y estado actual**

##### **A) Principales definiciones sobre el liderazgo**

Estudios sobre liderazgo abundan en el ámbito de la investigación, es uno de los temas en torno a la organización que más se ha estudiado, esto lo respalda las múltiples definiciones sobre liderazgo de acuerdo al enfoque o teoría al que pertenecieron.

Gary Yulk (2008) realiza un compendio sobre las principales definiciones de liderazgo y sus autores, al mismo tiempo aclara que en el actual estado de desarrollo de la disciplina no sería ni viable ni deseable intentar resolver la controversia sobre la definición más adecuada del liderazgo ya

que, al igual que todos los constructos de las ciencias sociales, esta definición es arbitraria y subjetiva. (citado por Unda, 2014, p. 31)

Tabla 1. Principales definiciones sobre liderazgo (Yulk, 2008)

<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
El liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.	HEMPHILL Y COONS, 1957: 7
El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.	KATZ Y KAHN, 1978: 52
El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.	BURNS, 1978: 18
El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.	SMIRCHCH Y MORGAN, 1982: 258
El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas	RAUCH Y BEHLING, 1984: 46
El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen cosas.	RICHARDS Y ENGLE, 1986: 206
El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.	JACOBS Y JAQUES, 1990: 281
El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.	SCHEIN, 1992: 2
El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.	DRATH Y PALUS, 1994: 4
El liderazgo es la capacidad del individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.	HOUSE et al., 1999: 184

Fuente: Tomado de Unda (2014, p. 31).

Por esta razón, Yulk entiende que el liderazgo es un proceso de influencia social que puede desempeñarse por varios individuos y no se restringe sólo a los procesos que necesariamente dan lugar a resultados satisfactorios.

De modo que, Yulk (2008) brinda una definición amplia de lo que se entiende por liderazgo, como “el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” citado en (Unda, 2014, p. 32)

En consecuencia, no todo acaba en el simple hecho de influir sobre otras personas, según Ciulla (1995) citado por Vélaz (2000) explica que la pregunta que se debe formular en esta época actual no es la de ¿qué es el liderazgo? sino ¿qué es buen liderazgo?, lo que en este sentido la palabra bueno encierra dos sentidos: uno ético y otro técnico, que para ser un buen líder se precisa ser antes buena persona.

## **B) Teorías en torno al liderazgo**

### **a) Teorías generales sobre liderazgo**

Para Guillén y González (2000), la síntesis de los principales enfoques en el estudio del liderazgo se concreta en la tabla siguiente:

**Tabla 2. Síntesis de los principales enfoques en el estudio del liderazgo (Guillén y González, 2000)**

<b>Énfasis del enfoque en...</b>	<b>Cuestiones principales</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Algunos autores representativos</b>
<b>Personalidad del líder</b>	¿Quién es el líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoque de rasgos	1900 - 45 Grupo heterogéneo de autores (Stogdill, 1948)
	¿Qué características personales provocan la adhesión emocional?	Liderazgo carismático	House, 1977 Trice y Beyer, 1986 Conger y Kanungo, 1988

<b>Comportamiento del líder</b>	¿Cómo dirigen los líderes?	Estilos de mando	Ohio University Michigan University Likert, 1961 Blake y Mouton, 196
<b>Racionalidad del líder</b>	¿Cómo desarrollan los líderes su proceso cognitivo?	Modelos Cognitivos	Pfeffer, 1977 Calder, 1977 Green y Mitchell, 1979 Meindl, 1990 Lord y Maher, 1991 Fiedler, 1967
<b>Contexto del Liderazgo</b>	¿Cuándo aparece el líder? ¿Cómo actúa en cada circunstancia?	Liderazgo situacional	Evans, 1970 House, 1971 Vroom y Yetton, 1973 Hersey y Blanchard, 1977
<b>ENFOQUES RELACIONALES</b>			
<b>Proceso de transacción Líder - seguidor.</b>	¿Qué pueden obtener las partes relacionadas en el intercambio? (Do ut des)	Liderazgo Transaccional	Graen, 1976 Graen and Cashman, 1975
<b>Proceso de influencia Líder-seguidor</b>	¿Cómo transforman los líderes las aptitudes y actitudes de los seguidores?	Liderazgo Transformacional	Burns, 1978 Bass, 1985 Bennis y Nanus, 1985 Tychy y Devana, 1986 Carlson y Perrewé, 1995 Pawar y Eastman, 1997

<p><b>Proceso de Servicio Líder-Seguidor</b></p>	<p>¿Por qué la actitud de servicio del líder genera adhesión del seguidor?</p>	<p>Liderazgo Servidor</p>	<p>DePree, 1989 Greenleaf, 1970,1977 Pollard, 1996 Senge, 1990, 1997 Spears, 1995,1998</p>
--	--	---------------------------	--

Fuente: Tomado de Unda, 2014, p. 33.

Según un estudio realizado por Marco (2000) sobre las principales teorías existentes (liderazgo del rasgo, carismático, situacional y relacional), indica que, “no deben ser entendidos como enfrentados sino como complementarios, hasta el punto de que los más recientes procuran abarcar a los precedentes, aunque no siempre lo logren.” (p.3). Por eso, estas teorías de liderazgo enriquecen el planteamiento de un liderazgo ético.

### **1era. Teoría: Liderazgo del rasgo o teoría del “Gran hombre”**

Los diferentes estudios realizados se centraron en la búsqueda de las características que distinguían a los líderes del resto de las personas, tratando de encontrar un perfil ideal de personalidad que pudiera definir al líder. “Los líderes nacen, no se hacen; ... En estas teorías, las cualidades innatas de los líderes constituyen el factor primordial del liderazgo” (Marco, 2000, p.4). Esta teoría se orientó por estudiar los rasgos de la personalidad de los líderes, de esa manera tener un listado de los rasgos que catapultan a los líderes a la grandeza.

Los investigadores de esta teoría pretendieron con sus estudios descubrir características perceptibles en las personas con un potencial de liderazgo, les interesaba saber qué tenían en común aquellos líderes y para ello se elaboraron varias clasificaciones de rasgos, estas comprendían las características externas como las cualidades externas. Según el estudio se encontraron personas que poseían bastantes de los rasgos pero que no eran líderes, y líderes que no tenían muchos de los rasgos propuestos. Vélaz (2000)

Finalmente, esta teoría no se mantuvo en el tiempo, porque no se sustentaba en el ser la persona, en especial porque todo líder se forja en el camino y según Yukl citado por Unda (2014)

Esta teoría fracasó en el intento de diferenciar los rasgos que garantizaban el éxito debido principalmente a la falta de atención a las variables intervectoras de la cadena causal que explican

cómo afectan los rasgos a los resultados diferidos como: el rendimiento del grupo o el ascenso del líder. (p. 34)

Pero como toda investigación significó un precedente para futuros estudios y conocer más a fondo este tema tan estudiado del liderazgo.

### **2da teoría: Liderazgo carismático**

Se le atribuye a Max Weber el ser el primero en meditar sobre el liderazgo carismático, quien considera que “debe entenderse por “carisma” la cualidad que pasa por extraordinaria”. Los seguidores de estos líderes, basados en su conducta y logros, ven en sus líderes una serie de dones especiales que provocan admiración, confianza y adhesión.

El liderazgo carismático es un pariente cercano de la teoría del gran Hombre y una de las especies más generalizadas de la teoría del rasgo. Los líderes carismáticos poseen personalidades poderosas. Sin embargo, la cualidad distintiva del liderazgo carismático es la relación emocional que los líderes establecen con sus seguidores. (Marco, 2000, p. 4)

Por esta razón un líder carismático es aquella persona que tiene la habilidad para influir en las personas que le rodean, el “carisma es una palabra griega que significa don divino. A los poderes que no se pueden explicar claramente por medios lógicos se les suele denominar carismáticos” (Echaniz, 2001, p. 4) de este tipo de líderes se tiene a personajes como Hitler, Gandhi, John K. Kennedy, etc. Se concluye que no necesariamente son buenos líderes, dado que en estos casos hay un mayor componente emocional que si no se educa puede ser peligroso.

### **3era teoría: Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional se centra en los seguidores, para Hersey y Ken Blanchard que desarrollaron el modelo situacional, consideran que un liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto y que la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Robbins & Judge (2009)

Estas teorías subrayan la naturaleza de la tarea, el ambiente externo – que incluye factores históricos, económicos y culturales -, así como las características de los seguidores. Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. (Marco, 2000, p. 5)

Para esta teoría quien quiera liderar debe, ser capaz de captar con rapidez las diversas situaciones de relación y seleccionar un estilo de mando conveniente para esa situación.

A esta teoría se le reclama que solo describe la realidad, pero no explica las causas de la realidad o conflicto, solo de este modo no se puede prevenir un hecho semejante en años posteriores y se puede caer en un mismo error. (Vélaz, 2000)

#### **4ta teoría: Liderazgo relacional**

Actualmente las corrientes sobre liderazgo se centran en el estudio y desarrollo de un enfoque relacional, como una nueva perspectiva en la comprensión del liderazgo, que define la relación de un líder con sus colaboradores.

En su estudio Marco (2000) afirma que:

Este modo de entender el liderazgo aparece como resultado de combinar las teorías del rasgo con los modelos circunstanciales, y centra su atención en la interacción entre líderes y seguidores. El papel del líder es guiar a la organización por caminos que acaban recompensando a todos los implicados. (p. 5)

Seguidamente, un estudio sobre liderazgo relacional, realizado por Palomino (2009) destaca que, “de la revisión de estos modelos y las teorías que subyacen en su desarrollo, podemos extraer una característica común: la dimensión moral, la cual ostenta un papel de alta importancia en el desarrollo de este fenómeno” (p. 13). Se entiende que en los estudios actuales en torno al liderazgo ya no basta con desarrollar el aspecto técnico, sino también lo moral y ético en el desarrollo del ejercicio de la profesión.

**Tabla 3: Enfoques tradicionales de las teorías del liderazgo**

<b>Teorías</b>	<b>Cuestiones principales</b>	<b>Autores</b>	<b>Apreciaciones</b>	<b>Relación con la ética</b>
<b>ENFOQUES DE RASGOS</b>	El líder nace, no se hace.  Tratan de identificar los rasgos característicos de un líder.  ¿Cómo son los líderes?, ¿quién	1900-45  Grupo heterogéneo de autores (cf. Stogdill, 1948)	Olvida que algunos rasgos se pueden adquirir o mejorar. Muchos rasgos son consecuencia, más que causa, del liderazgo.  No se define la correlación entre líderes y rasgos:	Atribuye cualidades especiales al líder, algunas de ellas vinculadas a virtudes tradicionales.

	tiene condiciones para serlo?		¿fue Hitler un líder?	
<b>ESTILOS DE MANDO</b>	Utilizan “escalas de Likert” para reconocer los estilos de actuación de los líderes según el grado de participación que permiten: ¿Cómo dirigen los líderes?	Universidad de Ohio. Universidad de Michigan. Likert, 1961 Blake y Mouton, 1964. Tannenbaum y Schmit, 1973	Útil en lo descriptivo. Falla en las predicciones. El estilo que se define más participativo no es, sin embargo, el más productivo.	Introduce variables como la confianza mutua o la consideración hacia las personas, aunque no queda claro si los líderes son más eficaces cuando se muestran amables o cuando son técnicamente buenos gestores.
<b>LIDERAZGO SITUACIONAL</b>	Asumen que el líder adopta un estilo u otro según las contingencias de la situación particular: ¿Cómo debe actuar en cada circunstancia?	Fiedler, 1967 Evans, 1970 House, 1971 Vroom y Yetton, 1973 Hersey y Blanchard, 1977	Enfoque excesivamente complejo. Resulta muy difícil medir las variables que propone. Es más orientativo que operativo.	En situaciones que lo requieran, una persona con fuertes valores morales puede asumir la responsabilidad del liderazgo.
<b>LIDERAZGO CARISMÁTICO</b>	El líder posee ciertas habilidades personales que generan gran adhesión emocional: ¿Qué	House, 1977 Trice y Beyer, 1986. Conger y Kanungo, 1988	Aporta pocas evidencias empíricas. No permite diferenciar a un fanático iluminado	Pueden ser muy personalistas: fomentan la adhesión hacia su persona, pero no

	características personales provocan la adhesión y el seguimiento?		de un auténtico líder. Está emparentado con el enfoque de Rasgos, el situacional y el denominado Transformacional.	necesariamente hacia los fines de la organización.
<b>MODELOS COGNITIVOS</b>	Evitan el conductismo mecanicista y apelan a la motivación. Se centran en: ¿Cómo son percibidos los líderes?, ¿cómo desarrollan su proceso cognitivo?	Pfeffer, 1977 Calder, 1977 Green y Mitchell, 1979 Meindl, 1990 Lord y Maher, 1991	Olvidan que el liderazgo es un proceso interpersonal y focalizan sus análisis o solo en el líder o sólo en los seguidores.	Podrían dar cabida a ética a través de la referencia a motivos sociales, al autoconcepto y al líder como modelo de comportamiento, pero no lo hacen de modo explícito.

Fuente: (Vélaz, 2000, p. 126)

**TABLA 4. Resumen de contenido de principales modelos derivados de la perspectiva relacional**

<b>Teorías de Liderazgo</b>	<b>Suscriptores y otros autores principales</b>	<b>Tesis principales</b>	<b>Naturaleza moral</b>
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	Ver teoría X de McGregor (2006)	Conciben el liderazgo como una relación de influencia instrumental en la que el colaborador desarrolla un comportamiento acorde con lo deseado por el líder con el único objetivo de recibir algo a cambio.	Asociación líder-colaborador basada en aspectos meramente instrumentales. Moralidad importante si a cambio se obtiene algo del otro agente involucrado en la relación.
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Burns (1978) Bass (1985, 1995) Bass y Steidlmeier (1999) Whetstone (2002) Mendonca (2001)	Conciben al liderazgo como un proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados diseñados; intentando que los seguidores trasciendan su propio interés y expandiendo su cartera de necesidades (Bass, 1985)	Relación líder-colaborador basada en aspectos sociales. Utilización del empowerment, poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores (Mendonca, 2001). El líder, en última instancia se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética tanto suya como la de sus colaboradores (Burns,1978; Bass y Steidlmeier, 1999)
<b>LIDERAZGO ANTROPOLÓGICO</b>	Pérez-López (1993,1998) Moreno (2002)	Conciben al líder como aquella persona que actúa por motivos trascendentes, es decir, que actúa porque así quiere hacerlo, debido al valor que su acción tendrá para otras personas (Pérez-López, 1993)	La función del líder es la de provocar en los demás una orientación más que por motivos intrínsecos y extrínsecos, trascendentes, considerando las consecuencias de las acciones sobre otras personas, bien sean éstas superiores, compañeros, subordinados,

			proveedores, clientes y cualquier otro agente con algún interés en la empresa.
<b>LIDERAZGO SERVIDOR</b>	Greenleaf (1977,1979) Spears (1995) Whetstone (2002)	Conciben al liderazgo como un proceso de servicio, a partir del cual se trata de lograr que los colaboradores sean más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y más aptos para convertirse igualmente en servidores y, en consecuencia, en líderes (Greenleaf, 1977).	Orientación del líder hacia el crecimiento de sus colaboradores y el resto de la humanidad. No cabe la manipulación. Incorpora los siguientes rasgos, muchos de los cuales serán citados como esenciales para desarrollar un liderazgo moralmente bueno: capacidad de escucha, dotes de empatía y persuasión, habilidades de curación emocional, alta conciencia, servicio a sus colaboradores y demás sociedad y preocupación por el crecimiento de éstos (Spears, 1995)

Fuente: Tomado de (Palomino, 2009, p. 12)

**b) Teorías relacionadas con el liderazgo ético**

**Tabla 5: enfoques recientes de liderazgo**

<b>Teorías</b>	<b>Tesis principales</b>	<b>Autores</b>	<b>Apreciaciones</b>	<b>Referencias a la ética</b>
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Concibe el liderazgo como proceso de interrelación, en el que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.	Burns, 1978 Bass, 1985 Bennis y Nanus, 1985 Tychy y Devana, 1986 Carlson y Perrew, 1995 Pawar y Eastman, 1997	Enfoque demasiado descriptivo. Ausencia de una fundamentación teórica básica acerca de la naturaleza del liderazgo. Debe completamente con el análisis situacional para tener en cuenta las implicaciones de cada contexto.	Burns: el líder posee firmes valores y busca el crecimiento de sus seguidores. Bass: lo importante es la eficacia. Carlson y Perrew: el liderazgo transformacional es el mejor camino para incorporar la Ética.
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	Concibe las relaciones líder/seguidor como si fueran intercambios comerciales (do ut des)	No hay propiamente autores que suscriban este enfoque, sino que se utiliza más bien como una visión equivocada, opuesta a la transformacional.		
<b>LIDERAZGO SERVIDOR</b>	Lidera sin pretenderlo, a través del servicio a los demás.	DePree, 1989. Greenleaf, 1970,1977.	Como el transformacional, busca elevar a la gente, pero no	Incorpora las nociones de servicio, escucha,

	Logra adhesión generando confianza. Cualquiera puede ser líder.	Pollard, 1996. Senge, 1990,1997. Spears, 1995,1998	siempre es generador de eficacia. Logra superar el dilema de Hitler.	promoción de los seguidores, etc. Se le ha criticado cierta desatención hacia aspectos técnicos.
--	---	--	---	---

Fuente: (Vélaz, 2000, p. 132)

### **1era teoría: Liderazgo transformacional**

Los líderes transformacionales procuran promover cambios significativos en las actitudes de los miembros de la organización, esto es con el fin de generar compromiso hacia las nuevas estrategias y objetivos. “Estos líderes tratan de crear conciencia de cambio apelando a altos ideales y valores morales como la libertad, la justicia o la igualdad” (Vélaz, 2000, p. 131). Este liderazgo, si bien es cierto que se viene desarrollando en el ámbito empresarial, plantea que “quizá debemos dar un paso más y preguntarnos si para un buen líder es precisa ser antes buena persona” (p.135).

El liderazgo transformador es un tipo de liderazgo moral que sabe sacar de cada uno su capacidad como líder.

Solo existe transformación cuando ésta es positiva, elevadora; Hitler no sería un líder transformacional ya que el liderazgo transformador, en última instancia se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética tanto del líder como del colaborador; y, por lo tanto, tiene un efecto transformador en ambos Burns. (citado por Unda, 2014, p. 36)

### **2da teoría: Liderazgo antropológico**

Lo central de este paradigma es el concepto de “motivos trascendentes”, añadido a la común distinción tradicional de los motivos extrínsecos e intrínsecos presentes en todas las personas.

Tres niveles de motivaciones en la teoría de Pérez-López (1993), citado por (Marco, 2000, p.7).

- **Motivaciones extrínsecas:** La persona se mueve por las consecuencias que espera que se sigan de la acción realizada (alguna clase de premio) o por la evitación de una consecuencia no deseada (algún tipo de privación).

- Motivaciones intrínsecas: La persona se mueve por las consecuencias que se espera que se produzcan en ella, en virtud de la acción ejecutada.

- Motivaciones trascendentes: La persona se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otra u otras personas de su entorno, o en la sociedad en su conjunto

El autor distingue tres cualidades de una institución que mueven a las personas a cooperar, (Vélaz, 2000, p. 139):

- Eficacia: medida en que la empresa es capaz de conseguir la adhesión de sus miembros gracias a la satisfacción de moritos extrínsecos.

- Atractividad: medida en que logran atraer su colaboración por moritos distintos que lo que perciben a cambio; es decir, en virtud de lo que pueden hacer y no de los que pueden recibir.

- Unidad: medida en que la adhesión se debe a motivos trascendentes, los individuos consideran que su contribución a la empresa está satisfaciendo necesidades reales de otras personas.

Para plantear su teoría se enfoca en la unidad,

Ese proceso de aprendizaje no es otro que el proceso a través del cual se adquieren las virtudes morales. Estas virtudes perfeccionan lo más profundo del mecanismo de decisión, del mecanismo de autogobierno del ser humano. Al fin y al cabo, el desarrollo perfecto de la capacidad de moverse por motivos trascendentes significa la capacidad de moverse siempre y establemente por servir a otras personas. Pérez López (1998:62) citado por (Vélaz, 2000, p.140)

El logro de los comportamientos éticos de las personas en la sociedad no será viable sin el desarrollo de las virtudes morales, por lo que las instituciones deben ser auténticas escuelas y los maestros verdaderos líderes para el desarrollo de las virtudes.

### **3era teoría: Liderazgo servidor**

El término liderazgo servidor fue primeramente acuñado por Robert K. Greenleaf (1970) ensayo titulado *The Servant as Leader*. De ese ensayo se rescata la siguiente cita:

El líder servidor es, en primera instancia, servidor: Comienza con el sentimiento espontáneo de querer servir; en primer lugar, servir. Después viene una elección consciente que hace aspirar a liderar. La mejor prueba del liderazgo servidor consiste en preguntarse: ¿crecen como personas aquellos a quién sirvo?; mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más

autónomos, más aptos para convertirse ellos mismos en servidores? Y, ¿cómo afecta a los menos privilegiados de la sociedad? ¿Saldrán beneficiados? (Spears, 2000, p. 199)

Como se refiere en la cita, el liderazgo servidor se presenta como una teoría muy cercana al liderazgo ético y como el que busca desarrollar moralmente a los que confían en el liderazgo de quien siguen y también con el fin de desarrollar una cultura ética dentro de la organización.

En este sentido Unda (2014) describe este estilo de liderazgo como aquel que hace énfasis en dos cuestiones esenciales: a) la capacidad del líder para estar al servicio de las personas y la organización; b) la necesidad de empoderar a las personas (empowerment) para llevar a cabo unos determinados propósitos organizativos. Este enfoque se caracteriza por tener una fuerte conciencia de servicio al Bien Común, el líder es alguien que se pone al servicio de los demás, con esto logra conseguir que las personas satisfagan sus necesidades de crecimiento y autorrealización personal y profesional.

### **1.3.2. Naturaleza del liderazgo ético**

#### **A) Definición de liderazgo ético**

Se entiende comúnmente que liderazgo es aquella capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con empeño en la culminación de fines que merezcan la pena en beneficio de todos. Esta capacidad de influir en las demás personas, no se lograría si se actúa dejando fuera a la ética, de tal modo Sonnenfeld (2011) define al liderazgo ético “como el arte de influir sobre otras personas para que trabajen con ilusión vital y de modo que ellos mismos sean felices y puedan hacer felices a los demás” (p. 222). Es aquella capacidad de influir y movilizar a la comunidad para que esta afronte sus desafíos en conjunto.

Para lograr un correcto enfoque del tema, Moreno (2000) plantea tres consideraciones. Lo primero es que un líder es una persona normal, que se va moldeando en su trabajo diario, desde su persona con sus limitaciones, virtudes y sus defectos. La diferencia con los demás es que un verdadero líder se empeña a “diario, en el trabajo, con su esfuerzo, de plasmar con sus acciones las virtudes inherentes a toda persona llevadas al “día a día” y en el seno de la empresa” (p. 290).

La segunda consideración tiene que ver con las siete cualidades del “ser persona” que un líder aplicará en el ámbito que se desarrolla. Estos son: el respeto, donde el líder ha de tener presente que toda persona es digna de respeto; la generosidad, entendida como un principio para la

acción encaminado a fortalecer las relaciones interpersonales; la paciencia, entendida en dos sentidos, como alguien que sabe esperar y también como el que sufre, ya que el liderazgo, como señala Pérez López “el liderazgo siempre implica un alto nivel de autosacrificio, cosa a la que no están dispuestas demasiadas personas” citado por (Moreno, 2000. p. 291) ; la cuarta cualidad es la dignidad, que tiene que ver con el trato que damos a las personas, respetando esta cualidad inherente a cualquier ser humano; la quinta cualidad es tener la capacidad de escuchar, considerada como una de las prioridades cuando se trabaja con un grupo de personas; la sexta cualidad de ser persona es la humildad, para ello se ha de entender que se debe estar al servicio de los demás y por último está la ejemplaridad, donde las acciones que se realiza un líder incide en las personas que le rodean.

La tercera consideración declara Moreno (2000) “tiene que ver con las virtudes, verdaderos pilares de un liderazgo ético. ¿Cuándo un liderazgo es ético? Cuando está cimentado en las virtudes” (p. 291). Estas a su vez se han de centrar en las virtudes cardinales; prudencia, justicia, fortaleza y templanza. El líder ético tiene el carácter forjado tras la repetición de actos, reflejado en hábitos, en la búsqueda del mayor bien posible para la mayoría de las personas que lo rodean, donde ha de ser una persona íntegra.

Se concluye que la ética en la medida en que orienta el desarrollo de virtudes, contribuye a potenciar el liderazgo ético en las personas. Por tanto, este tipo de liderazgo es un proceso de influencia responsable y eficaz, así como una firme disposición de alcanzar propósitos éticos cada vez más elevados. Con ello este líder persigue una triple finalidad:

- a) garantizar el cumplimiento de los principios de justicia, equidad, participación, respeto a la dignidad humana y bienestar de los miembros de la organización (ética).
- b) contribuir a la permanente adaptación, mejora y supervivencia de la organización a largo plazo (eficacia)
- c) participar activamente en diversas actividades e iniciativas que promuevan un desarrollo social (dimensión social). (Unda, 2014, p. 475)

Con lo anterior se entiende que el liderazgo ético se “fundamenta en el ejercicio y hábito de la virtud. Sólo hay una manera de desarrollar el carácter ético de un individuo que es mediante el ejercicio o práctica de las virtudes” estas virtudes son las cardinales: la justicia, fortaleza, templanza y prudencia.

## **B) Conquista del liderazgo ético**

### **a) La autoridad moral se conquista por la coherencia entre el hacer y el ser**

El desarrollo no está en el hacer, sino en el ser, ya que el verdadero desarrollo de cada persona no consiste principalmente en el hacer y la clave de un desarrollo personal no está en una inteligencia capaz de entender la técnica y de captar el significado del quehacer humano. Por lo que se deduce que el gobierno de uno mismo es el más difícil de llevar a cabo, esto equivale a que dar “un buen uso de la libertad no deja de ser un reto, pues libertad no quiere decir otra cosa que poseer dominio sobre las propias tendencias, es decir de tener la capacidad de dirigirse al bien actuando por propio impulso” (Sonnenfeld, 2011, p. 42).

Así la misión del líder es buscar no sólo su propia perfección, sino también la de los otros, buscando el bien común por medio de lo que pueda ofrecer como acto libre de su voluntad.

### **b) Sin comportamiento ético personal no hay liderazgo ético**

La persona humana no sólo es un ser que piensa y conoce, sino que vive y actúa, que debe estar comprometida en saber si lo que hace es bueno o malo, que si está actuando conforme a su fin a lo cual que está llamado a ser. Liderar no depende únicamente de lo que se pueda hacer, sino especialmente de lo que uno es en su interior.

Con lo expuesto anteriormente se entiende que un buen líder ha de ser capaz de familiarizarse con los valores que son importantes para él, donde “el liderazgo ético no se apoya en un recetario sobre cómo actuar en cada ocasión o en técnicas que se aplican a la toma de decisiones, a la dirección de personas, etc” Como lo refiere (Sonnenfeld, 2011, p. 48).

De tal modo Sonnenfeld (2011) considera que el verdadero liderazgo es “consecuencia lógica de desarrollar unos hábitos buenos” es decir de buscar un crecimiento interno, ya que “lo importante es ser mejor persona, adquirir hábitos coherentes con nuestros valores y con un sistema ético verdaderamente humano” (p.49).

Así como se da valor al crecimiento interno, también es importante dar el valor necesario al desarrollo de habilidades técnicas y especialmente el desarrollo de nuestras facultades superiores, inteligencia y voluntad. Para ello hay que recalcar que no se trata de esperar a ser una persona extraordinaria para poder liderar a los demás, lo que no hay que olvidar es de ofrecer lo mejor que cada uno lleva dentro.

Sonnenfeld (2011) insiste en afirmar que:

Reflexionar sobre estas dos palabras: liderazgo y ética, tiene que ver con los actos que dependen de nosotros. Cada uno de nosotros ha de asumir el sentido profundo de su actuar, de su responsabilidad al decidirse de tal modo y no de tal otro, pues esto contribuye a la propia autorrealización o la autodestrucción. (p. 50)

### **C) Niveles de ejercicio del liderazgo ético**

Las dimensiones del constructo de liderazgo ético (técnica, psico-afectiva, formativa y ética), se pueden explicar y estudiar a través de cinco niveles de ejercicio de liderazgo ético, que según (Unda, 2014). El primero, es el nivel personal que trata de analizar la calidad de la relación que el líder establece consigo mismo. Por ello “este nivel es importante, porque se sitúa en el corazón del modelo del liderazgo ético y hace referencia al carácter ético del líder y sus virtudes personales” (p.95).

El segundo es el nivel relacional “se centra en el tipo de relación que mantiene el líder con el conjunto de las personas que componen la organización, su familia, sus amigos y, en general, con las personas que le rodean” (Unda, 2014, p.95).

El tercero es el nivel gerencial, que según (Unda, 2014, p.95) trata de la relación que el líder establece con sus pares, este nivel “se centra en el estilo de liderazgo que emplea en el trabajo con los equipos de personas que gestiona y los procesos de influencia que ejerce para conseguir determinados propósitos”.

El cuarto es el nivel organizacional que “implica la calidad de las interacciones del líder con el conjunto de la organización, especialmente, aquellas que se centran en el compromiso por su mejora, eficacia, evolución y desarrollo integral” (Unda, 2014, p.95).

El quinto es el nivel social, lo que implica que el ejercicio del liderazgo ético se desarrolla en un contexto social, por esta razón un líder debe considerar todas las situaciones con “una sensibilidad sobre cómo uno puede contribuir desde una situación privilegiada de poder, a mejorar y favorecer la situación de colectivos y proyectos encaminados a fortalecer principios éticos comprometidos con una justicia social y un bienestar comunitario” (Unda, 2014, p.95).

#### **D) Dimensiones del liderazgo ético**

El modelo MOMUCLE elaborado por (Unda, 2014) se compone de cuatro dimensiones, que se definen de la siguiente manera, primero con una dimensión técnica, que se entiende como “lo relativo a la experiencia y formación previa, al saber hacer y a las competencias o habilidades técnicas necesarias para poder desempeñar adecuadamente un trabajo o tarea asignada” (p.99). Esta dimensión pretende que el líder demuestre esta competencia tanto en el nivel personal como en los niveles de relación con sus pares.

En segundo lugar, está la dimensión psico-afectiva, en este aspecto “el líder posee una elevada madurez psicológica personal y una inteligencia emocional que le permite establecer relaciones constructivas consigo mismo y con los demás” (Unda, 2014, p.99). Por lo tanto, el líder ético busca desarrollar un clima de trabajo que facilite su desarrollo con eficacia, afrontando los conflictos con asertividad en todos los ámbitos en los que se desenvuelve.

En tercer lugar, está la dimensión formativa que según Unda (2014) “el líder tiene una vocación por ser un autodidacta, un profesional con una gran capacidad holística que le permite poder criticar con fundamento las cuestiones relativas a su actividad profesional” (p. 131). Estos líderes siempre buscan mejorar de manera continua demostrando una alta capacidad de servicio y de igual modo lo traslada a sus seguidores promoviendo su desarrollo.

En cuarto lugar, está la dimensión ética que se considera como el corazón de las dimensiones y del liderazgo ético, esta dimensión contribuye a un necesario equilibrio entre la eficacia y la ética de las organizaciones, en este sentido, sin ética no es posible la eficacia sostenible en el tiempo. En este sentido señala (Unda, 2014, p. 166) que los líderes éticos “son conscientes del poder de la virtud para desarrollar un carácter ético. Este carácter se basa en una coherencia interna y una calidad motivacional que orienta su gestión hacia valores como son: la eficacia, la responsabilidad y el permanente desarrollo”.

#### **E) Necesidad de un liderazgo ético**

En el Foro Nacional Universitario del Proyecto Líderes Siglo XXI, los participantes concluían que

...la nueva clase dirigente necesita individuos formados en valores, que el compromiso de cambio se inicia a nivel personal y nace de la justicia y la honestidad, y que la educación es fuente de liderazgo en la medida en que exige una formación ética. (Citado por Yarce, 2001, p. 126)

Esta necesidad de jóvenes con principios que colaboren con el bien común es urgente, por eso se trata de formar las estructuras del hombre, para que luego se dé un cambio en las instituciones y sociedad. No se trata de un cambio de las estructuras de la sociedad, instituciones o del sistema. Por lo tanto, este cambio a nivel individual, organizacional o social se basa no en cambio de tecnologías o de procesos sino en la modificación de actitudes y hábitos personales.

### **1.3.3. El líder y sus cualidades éticas**

#### **A) No se nace líder, se llega a ser líder**

##### **a) El carácter del líder**

El liderazgo no está relacionado con el temperamento, porque el temperamento viene determinado por la naturaleza, por lo tanto, solo puede ser cuestión del carácter, porque este no nos viene determinado por la naturaleza. Al carácter si podemos modificarlo, modelarlo y reforzarlo. (Dianine-Havard, 2010). El carácter se forma mediante el entrenamiento, mientras que el temperamento es innato.

Para reforzar nuestro carácter se necesita de la práctica de hábitos morales, es decir, necesitamos de las virtudes humanas. “como el liderazgo es una cuestión de virtud y la virtud es un hábito adquirido por la práctica, se puede afirmar sin temor a equivocarse que nadie nace líder, sino que se llega a ser líder mediante el entrenamiento y la práctica”. (Dianine-Havard, 2010, p. 28).

Las virtudes imprimen el sello del carácter en nuestro temperamento, a fin de que nuestro temperamento deje de dominarnos. La falta de virtud nos hace esclavos de nuestro temperamento. Con todo lo dicho, hay que decir que el temperamento no es obstáculo para el liderazgo. El verdadero obstáculo es la falta de carácter, que no es otra cosa que la falta de energía moral y la falta de libertad.

##### **b) El líder se hace**

El libro de Yarce (2001) se titula “El líder no nace sino se hace”, título interesante porque estamos hablando de un liderazgo accesible a muchas personas, no reservado a la élite o a una

minoría, por lo tanto, hablar del líder que se hace porque hay en él un proceso formativo y un proceso de acción, que lo llevan desde la motivación – la razón por la cual es impulsado a actuar, especialmente si es tipo trascendente; el servicio a los demás), este “es un liderazgo que impulsa la visión, promueve el cambio, genera compromiso y credibilidad, fija metas, de recompensas, establece sanciones, delega responsabilidades, produce resultados, ofrece ejemplaridad en los valores, asume riesgos y consigue seguidores” (Yarce, 2001, p. 34).

Hablar de la construcción del liderazgo en las personas, permite el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos que permiten actitudes y virtudes estables y que configuran lo que podemos denominar liderazgo: la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al logro de sus objetivos personales y sociales. Yarce (2001).

#### • **Formación del líder ético**

El buen líder no nace como tal: llega a serlo a través del esfuerzo de sacrificar su egoísmo precisamente cuando nadie le puede obligar a ello. Sonnenfeld (2011) refiere que “se necesita formar el gusto estético igual que se necesita formar el ético. Si no existe una formación previa, el hombre no es capaz de desarrollar correctamente una ética coherente con facilidad” (p. 155).

#### • **Liderazgo y realización personal**

Los líderes no buscan la virtud para ser “eficaces”. Buscan la virtud para realizarse plenamente en tanto que seres humanos y en tanto que personas.

#### • **Conócete a ti mismo**

“Conócete a ti mismo”. Este axioma estaba escrito sobre el dintel de la puerta de entrada al templo de Apolo de Delfos (Grecia). Por ello, muchos sabios a lo largo de la historia han vivido de acuerdo con esta máxima, por tanto, el sabio ha de examinar su conciencia para poder discernir si sus elecciones están regidas por la recta razón. Sonnenfeld (2011).

Conocernos a nosotros mismos es una tarea difícil que nunca acaba, porque nosotros siempre estamos en aprendiendo nuevas cosas que nos ayudan en nuestro camino de perfeccionamiento. Para conseguirlo se necesita de la fortaleza y sinceridad, porque a esto se añade el ambiente que nos rodea; esto es los medios de comunicación, el pensamiento dominante y nuestra debilidad humana de afrontarlas con valentía.

la voluntad está debilitada, falta el señorío sobre sí mismo. En definitiva, nos falta la libertad interior. Por el contrario, está bien demostrado que existe una estrecha conexión entre la capacidad de autodominio y la capacidad de autoconocimiento: me conozco mejor cuando soy más libre y, para ejercer la libertad, necesito saber cómo soy. (Sonnenfeld, 2011, p. 77)

Saber quien soy: reconocermé, tratarme y aceptarme. De esta manera seré protagonista de mi vida, sabré conducir mi propia vida y sabré llevar de la mejor manera las riendas de mi vida en las diferentes situaciones que se presenten.

#### • **Tengo que ser buena persona**

El logro de mi excelencia como persona procede de aquellas acciones inmanentes, porque me perfeccionarán como persona y potenciarán mis capacidades. El virtuoso se desarrolla, se perfecciona, gracias a las acciones inmanentes, de modo que el valor ético de una acción no depende de sus consecuencias externas, sino de las que cause en el interior del propio sujeto que la realiza. Sonnenfeld (2011)

La persona es buena cuando su intención es buena y tiene voluntad suficiente para poner en práctica esa intención. “nos hacemos “buenos” o “malos” a través de nuestros actos de voluntad – en último término a través de lo que elegimos y hacemos voluntariamente” (Sonnenfeld, 2011, p. 93).

El efecto más importante de nuestros actos no es el que se manifiesta en el interior, sino aquel que nos configura como personas. Así, los actos determinan en uno mismo como hábitos, con esto la persona se dignifica o se corrompe de acuerdo a como actúa. Una persona hipócrita nunca será líder, aunque sí pueda ser una persona con poder.

#### • **Perfil moral del líder ético**

Mediante la práctica de las virtudes se llega a la madurez en todos los aspectos; en los juicios, emociones y comportamiento.

Poseemos madurez de juicio cuando somos conscientes de nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles, de nuestra misión y de nuestras obligaciones. Poseemos madurez emocional cuando dominamos nuestros instintos naturales y encauzar su energía hacia la realización de nuestra misión. Poseemos madurez de comportamiento cuando nuestros pensamientos, nuestros juicios y

nuestros sentimientos se reflejan en nuestras acciones, lo que indica que no se debe llevar una doble vida. Dianine-Havard (2010).

Los signos de la madurez son la confianza en uno mismo y la coherencia, la estabilidad psicológica, la alegría y el optimismo, la naturalidad, el sentido de libertad y de la responsabilidad, y la paz interior.

## **B) Las cualidades del líder auténtico**

El líder auténtico es el guía que orienta a alguien hacia lo que constituye un bien para su vida, esto es el desarrollo pleno de su personalidad. Para orientar este estudio sobre las cualidades del líder, López (2007), los divide en dos partes; las cualidades intelectuales y las cualidades de carácter y actitudes.

### **a. Cualidades intelectuales del líder auténtico**

Para ser auténtico y eficaz un líder debe estar bien formado intelectualmente a fin de pensar con rigor, saber prever y ser capaz de orientar a los demás y su vida misma.

- El líder debe conocer a fondo el proceso de desarrollo del ser humano.
- El buen líder ha de poseer el arte de pensar de modo preciso y riguroso.
- Una vez conocida la distinción que media entre objetos y ámbitos y la función que personalidad humana, el líder ha de adoptar respecto a cada una de tales realidades la actitud adecuada tipos de realidad juegan en el proceso de configuración de la persona: la de dominio y manejo respecto a los objetos; la de respeto y colaboración libre respecto a los ámbitos.
- El líder auténtico crea modos de unión entrañable con las realidades del entorno.
- El buen líder está llamado a fundamentar el Humanismo de la unidad.

### **b. Cualidades de carácter y actitudes**

Estudiadas y explicadas por López (2007):

- El líder tiende a compartir los bienes de que dispone. Por eso el buen líder es magnánimo y generoso, aprende para enseñar, recibe para dar y desea perfeccionarse a sí mismo para ayudar a los demás a desarrollarse personalmente.

- El buen guía ejerce un liderazgo compartido. Todo guía auténtico no reserva para sí el bien que posee; ansía comunicarlo y compartirlo con los demás para fundar una vida de comunidad en torno a ese bien, visto como ideal de la vida.

- El líder aúna sus energías para relacionarse plenamente con los demás. Para perfeccionarnos, debemos amar la verdad incondicionalmente y amar la verdad significa aceptar y estimar la realidad tal como ella se manifiesta a quien mira sin prejuicios. Por eso quien ama la verdad procura conocer de cerca la realidad propia en todo su alcance. Sin esta mirada, el hombre no puede encontrarse con otras realidades.

- El líder ayuda a las gentes a configurar su vida. Impulsado por esa voluntad de enriquecer a las personas, el líder no adopta una actitud pasiva ante los acontecimientos de la vida diaria. No se limita a “verlas venir”, se anticipa a los sucesos.

- El líder ejerce una función de guía para servir, no para dominar.

- El buen líder vive históricamente. Es decir, ha de recibir activamente el elenco de posibilidades que han transmitido las generaciones pasadas a la sociedad en que vive y comunicarlas a sus contemporáneos.

- El líder verdadero cultiva la confianza, la valentía, la tenacidad y la paciencia.

- El líder auténtico armoniza la actitud idealista y la realista. Es decir, ha de enardecerse con el auténtico ideal humano, pero cuidando de ajustarse en todo momento al modo de ser de las personas y cuanto ellas implican. Vive con ilusión, pero no es iluso.

### **C) Habilidades de liderazgo ético**

Un buen líder es aquel al que le mueve la caridad, siente una pasión irrefrenable por hacer el bien, porque tiene en su interior algo de que dar: da de su riqueza íntima, del tesoro de sus virtudes personales y de modo especial, de esa caridad que le lleva constantemente a darse y a sacrificarse por los demás. En este sentido (Sonnenfeld, 2011, p. 206) detalla lo siguiente.

- Reconoce la primacía de la persona como un ser valiosísimo digno del más grande respeto, aquel que es capaz de pensar en los demás.

- Sabe discernir el momento apropiado y el modo oportuno donde alguien puede afrontar una tarea lo mejor posible y sabe colocar a cada persona en el sitio donde mejor desarrollará sus facultades.

- Quien lidera con espíritu de servicio sabe aprender de las personas que lo rodean, por ejemplo, aprende de su obediencia a lo que se les ha sido encomendado.

- El líder debe saber liderar y obedecer, que estos son dos modos de servir, de contribuir al logro de los objetivos de lo que se busca realizar.

- El líder ha de trascender su propio mundo y salir de sus cosas para poder así adentrar, con acertada actitud, en el mundo de sus subordinados, haciéndose disponible. De tal modo que aquel líder que se encierra en su propio mundo, debe entender que está condenado al fracaso.

#### **a. Entender el para qué de mis actuaciones**

Para entender el fin de mis actos Sonnenfeld (2011) indica que primero hay que tener un dominio sobre uno mismo mediante la práctica de virtudes. “Se trata de adquirir mediante las virtudes, el dominio, el señorío sobre sí mismo para ser bello y no hacerse esclavo de las pasiones” (p. 155). De tal modo las acciones que realice la persona humana la dignifican a ella y a los demás.

#### **b. Motivar**

El líder tiene que ser aquel que está como soporte de los demás, como pieza fundamental capaz de motivar a otros para actuar, cuya actuación brote de una motivación interna y no como resultado de querer terminar algún proyecto por el simple hecho de cumplir de acuerdo a unas normas extrínsecas.

De acuerdo con esta característica de un líder, Sonnenfeld (2011) manifiesta que “el líder ha de saber inspirar a los demás para que encuentren tipos de motivación a más alto nivel”, así “la motivación es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares” (p.146). Esto principalmente es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera a fin de culminar con lo acordado.

### **c. Líder ético piensa en el bien común**

La persona humana siempre tiende a manifestar lo que lleva dentro y en muchos casos con el fin de ayudar a los demás, de tal manera, si un líder goza de una buena formación, especialmente ético, buscará siempre desplegarse hacia los demás.

Este acto de no guardarse para beneficio propio Sonnenfeld (2011) lo refiere como que “si se ha conseguido una buena formación ética que nos lleva a optar siempre por el bien común, sabremos captar el bien universal en las actuaciones concretas, gustar de ellas y darles nuestra aprobación” (p.155).

Como se sabe buscar el bien común es sinónimo de ser capaz de actuar en beneficio de lo demás y de la sociedad que lo acoge. El líder ético debe ser capaz de motivar a otros para que obren del mismo modo que él, convencido que su actuar es el correcto. “al líder le preocupa el desarrollo personal de los demás; por ejemplo, le interesa el desarrollo del sentido de la responsabilidad en la gente, el que sea capaz de moverse por el sentido del deber, etc” refiere (Ferreiro, 2000, p. 298)

### **d. Conducirse a sí mismo**

Cada uno necesita dar un sentido a su vida, esta es la tarea que en la persona le corresponde como tarea de cada uno, tarea que tiene carácter de ser única e irrepetible. En este sentido Sonnenfeld (2011) explica que “El liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones sobre cosas que se hallan a su alcance y de eso dependerá, también, el modo de comunicarse” (p. 35).

En el camino de perfección de las capacidades como persona dependerá del modo de cómo tome decisiones, ya sea en beneficio propio en vías de formación y en especial el de pensar en los demás, quien olvide esto no llegará a conseguir nada que valga la pena y que tenga el valor de inspirar confianza a los que le rodean, así de esta manera, la tarea de cada hombre es el de mejorar cada día.

## **1.3.4. Virtudes cardinales, fundamento del liderazgo ético**

### **A) Concepto de virtud**

Las virtudes son cualidades de la inteligencia, de la voluntad y del corazón. Dotan de fuerza al carácter y de estabilidad a la personalidad, y se adquieren mediante la repetición de actos. “La virtud es una fuerza dinámica, como sugiere la palabra latina de la que procede, virtus, que significa

“fuerza” o “poder”. Cada virtud, cuando se practica habitualmente, mejora progresivamente nuestra capacidad de actuar” (Dianine-Havard, 2010. p. 24)

La virtud moral es un hábito electivo. El acto de elegir es un acto de la voluntad, que será bueno cuando sean buenas tanto la elección de los medios como la intención del fin. “Desde la teoría Aristotélica la virtud tiende hacia el valor medio de las cosas (mediedad) y el vicio consistiría en el exceso o defecto de la virtud” (Unda, 2014. p. 89).

## **B) La aretología: la ciencia de la virtud**

Su nombre proviene de la palabra griega areté, que significa virtud. La aretología comprende dos tipos de virtudes: las virtudes intelectuales, relativas al conocimiento, y las virtudes éticas, relativas al comportamiento, estas ayudan a actuar según los principios de la naturaleza humana. Dianine-Havard (2010)

### **a. La unidad de las virtudes**

Las virtudes se entrelazan entre sí, quien se esfuerza por desarrollar una virtud desarrolla también las demás. Gracias a la unidad de las virtudes podemos cultivar fácilmente cualidades que nunca se habría pensado desarrollar. Dianine-Havard (2010)

La prudencia implica la unidad de las virtudes de una manera particular: nos muestra cómo practicar mejor en las circunstancias concretas la fortaleza, el dominio de sí, la justicia, la humildad y la magnanimidad. Por ejemplo,

La virtud del dominio de sí: si controlo mis pasiones, me será más fácil mantener la objetividad en la toma de decisiones (prudencia); el dominio propio me proporciona la energía necesaria para mantener el rumbo en situaciones difíciles (fortaleza); si mi corazón está libre de afectos desordenados, me será más fácil dedicarme a tareas nobles (magnanimidad) y servir a los demás (humildad). (Dianine-Havard, 2010, p. 149)

### **b. Valores éticos encarnados en virtudes personales**

Vivimos en una época que requiere de una gran demanda de valores, es decir, necesitados de la ética. Las personas, organizaciones, instituciones requieren de un líder que encarne virtudes, que busque fines, que obre rectamente y que prevea conflictos. Se trata que los líderes apoyen una conducta basada en principios y valores que permitan crear un clima de vida en común. Yarce (2001).

La vivencia de los valores ayuda al líder a saber administrar su libertad, y administrar bien su libertad quien responde a lo que la sociedad espera de él como persona formada. Por ello es muy importante que la voluntad del líder se fortalezca en la vivencia de los valores, de modo que apunte a la excelencia. Por último, además de repetición de hábitos, la virtud radica en la permanente voluntad de hacer el bien. Yarce (2001).

### **c. Virtud y realización personal**

Mediante la virtud, el hombre “es más” y puede llegar a ser su verdadero “yo”, donde “la virtud capacita al hombre para desarrollarse de manera adecuada a su propia naturaleza” (Dianine-Havard, 2010, p. 165), de modo que la experiencia demuestra que las personas que se buscan a sí mismas, pero que tienen poco interés por la virtud, se hacen inconscientemente esclavas de la moda y de estilos de vida superficiales, por lo tanto, solamente mediante la práctica de la virtud podemos realizarnos. Todo aquello que nos separa de la virtud nos aleja de nosotros mismos.

Una consecuencia, de la práctica de la virtud es la alegría, con ello los líderes no buscan en la virtud una garantía de superioridad moral, les interesa la virtud por la propia virtud y les interesa el bien por el propio bien.

### **d. El bueno es virtuoso**

Tener influencia positiva sobre los demás requiere adquirir una serie de virtudes que permiten ejercer el liderazgo sin engaños ni prejuicios, por ello el verdadero líder ha de ser una persona virtuosa.

Uno de los efectos de practicar la virtud, es que las virtudes perfeccionan al hombre en su totalidad y no solamente bajo un aspecto sectorial. En este tema, entra a tallar la ética que también le interesa si es una buena persona en su totalidad. La ética considera todos los aspectos de una vida humana para que, de este modo, llegue a tener una vida lograda. Sonnenfeld (2011).

La persona virtuosa no es la que lleva una vida irreprochable porque no haya hecho nada malo, sino aquella que siempre hace uso de sus capacidades humanas para el bien, la que hace el bien de modo soberano, constante y alegre, que es competente e ingeniosa, que sabe lo que trae entre manos y es capaz de valorar rápida y correctamente cualquier situación. (Sonnenfeld, 2011, p. 109)

Sin comportamiento ético personal no hay liderazgo ético, porque las virtudes morales, los valores éticos en sentido estricto, pueden impedir un comportamiento deshumanizante y autodestructivo del sujeto de acción.

### **C) Liderazgo ético fundamentado en virtudes**

El liderazgo ético debería estar fundamentado en virtudes refiere Moreno (2001), “en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa, en valores antropológicos, propios del hombre” (p.6). En ello sustenta que el liderazgo ético es, ante todo antropológico, porque lleva a la formación del liderazgo a la raíz de la condición humana, por ello desde un profundo respeto a la persona es posible entender el liderazgo ético.

### **D) Las cuatro virtudes cardinales**

En el libro de la Sabiduría se lee: “Si alguien ama la justicia, las virtudes son su especialidad, pues ella enseña templanza y prudencia, justicia y fortaleza; para el ser humano no hay en la vida nada más provechoso” (Sb. 8,7).

Por ello, Moreno (2000) declara que “las virtudes, verdaderos pilares de un liderazgo ético. ¿Cuándo un liderazgo es ético? Cuando está cimentado en las virtudes.” Donde las virtudes que deben guiar a todo líder, son 4: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

Platón definió cuatro virtudes humanas principales: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Son las virtudes en las que se basan las otras virtudes, cada una de las virtudes no cardinales está ligada a una de las virtudes cardinales, de la que depende. Estas son las virtudes cardinales, del latín cardo o “quicio”. Dianine-Havard (2010).

#### **a) Prudencia**

La prudencia como virtud perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre, ya que se esfuerza por adquirir la mayor competencia posible y donarlo al servicio de lo que es bueno para el hombre en común.

- **Significado de prudencia**

En torno al significado de prudencia hay muchos aportes, en ese sentido Sonnenfeld (2011) lo define como “la prudencia es la virtud a través de la cual elegimos el bien en cada caso concreto.

La prudencia perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre” (p.159). De modo que la prudencia es la destreza de la razón para el bien que se busca perfeccionar.

Con tal motivo esta virtud ayuda a emitir un juicio que siempre será el más acertado. Moreno (2000) manifiesta que esta virtud, “ha de regir nuestra conducta y, por tanto, ha de estar presente en todas nuestras actuaciones” (p.291)

- **Práctica de la prudencia**

La prudencia apunta a un bien arduo (difícil de alcanzar) que se adquiere por la repetición de actos buenos, requiere el trabajar en uno mismo en su beneficio. Para Sonnenfeld (2011) “El prudente es la buena persona por excelencia, es el virtuoso. Aquel que en el actuar, en el juicio de acción acerca del bien, no se equivoca, sino que acierta con el término medio conforme a la razón” (p.161). El prudente tiene el arte de saber discernir y dar un juicio recto ante una situación que se le presente. Al saber que se equivoca, vive en la verdad y por tanto equivocarse no le impide ser virtuoso. Así entendemos una vez más que ser virtuoso no quiere decir sea impecable.

El prudente tiene la capacidad de actuar objetivamente ante situaciones inesperadas. Aquella persona que no pierde los nervios, aquel que no sucumbe ante las múltiples formas de dificultades que se le presenta en la vida, es flexible y trabaja en servicio del bien común, lo que lleva también que actúe en servicio del verdadero bien de las personas, es decir, en favor de la persona considerada en su totalidad.

La persona prudente se esfuerza por hacer las cosas bien, eligiendo lo mejor para él y para los demás a través del mejor camino posible. Sonnenfeld (2011) refiere que “el prudente es la persona buena por excelencia, el virtuoso. Aquel que tiene el arte de saber discernir. Sabe detectar que se ha equivocado para rectificar y emprender de nuevo el camino” (p. 167).

La virtud de la prudencia tiende a aquellos objetivos que poseen relevancia para la vida como una virtud que complementa el actuar humano y, lograr así, llevar una vida lograda.

- **Vertientes de la prudencia**

La virtud de la prudencia permite distinguir dos vertientes. En primer lugar, su dimensión cognoscitiva. En segundo lugar, su dimensión imperativa o ejecutiva.

La primera dimensión cognoscitiva se encara con la realidad objetiva, implica a la prudencia como conocimiento de la concreta situación en la que se mueva la acción que desarrolla la persona,

esto es “la facultad de apreciar la realidad objetiva y de guardarla en la memoria, siendo fiel a las exigencias del ser” (Sonnenfeld, 2011. p. 162). Entendiendo, que dicha fidelidad de la memoria al ser quiere decir, que esta facultad “guarda” en su interior las cosas y acontecimientos reales tal como son y sucedieron en la realidad.

La segunda dimensión imperativa apunta a la realización del bien, puesto que la prudencia está muy lejos de la imagen ingenua de un saber discreto, puesto que “la prudencia apunta a un bien arduo (difícil de alcanzar) que se adquiere por la repetición de actos buenos” (Sonnenfeld, 2011. p. 163).

### **b) Fortaleza**

La fortaleza se forma según Rodríguez (2010) “en la tendencia irascible a causa de los actos que la razón opera para que esta tendencia actúe según las exigencias de la virtud, venciendo su propia pasión espontánea cuando no coincida con lo que la recta razón dicta” (p.229).

Para Moreno (2000) “La fortaleza es aquella virtud de ánimo – animus, espíritu, principio vital – donde el líder se mantiene vivo donde los demás desfallecen” (p. 291), para ello, el líder debe tener el carácter forjado gracias a la repetición de actos.

#### **• Carácter formativo de la virtud de la fortaleza**

La formación de la virtud de la fortaleza, especialmente en jóvenes, es una tarea imprescindible de trabajar ya que como dice Isaacs (2000) “La virtud de la fortaleza es muy de los adolescentes porque, por naturaleza, son personas de grandes ideales, que quieren cambiar el mundo” (p. 66). Es el momento de conquistar el mundo, aquel mundo en el cada uno vive y se desarrolla.

La importancia de esta virtud radica, en que “el desarrollo de la virtud de la fortaleza apoya el desarrollo de todas las demás virtudes” (Isaacs, 2000, p.77) si no se desarrolla y en este caso, si un joven no la practica, aunque se dé cuenta de algún problema no tendrá la fuerza para mejorar, aunque quiera, pues no será capaz de aguantar las dificultades que se le presente.

### **c) Justicia**

La justicia es el buen orden de las relaciones sociales, ya se trate de relaciones entre personas singulares. Su cometido consiste en respetar y promover el bien ajeno. De modo que la justicia

ordena las relaciones sociales caracterizadas, donde se orienta al buen orden de las relaciones con cualquiera, conocido o desconocido, simpático o antipático, amigo o enemigo.

Lo que por derecho exige la justicia es reconocer que todo hombre, por el hecho de ser hombre, tiene igual personalidad y dignidad que tiene cualquier persona. Rodríguez (2010) refiere “la justicia consiste en dar a cada uno lo suyo, entendiendo por “lo suyo” todo aquello a lo que alguien tiene derecho” (p. 248). De modo que lo propio de la virtud de la justicia es el de promover y respetar el bien de los demás.

#### **d) Templanza**

Moreno (2000) en relación a esta virtud manifiesta que tiene que ver con el ánimo sereno, para transmitir aquella serenidad a sus compañeros. El autor declara que es una “virtud imprescindible para no perder la calma en los momentos difíciles, para saber mediar en asuntos delicados” (p. 291)

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la presente investigación se realiza bajo el enfoque cuantitativo de la investigación científica, porque parte de una idea inicial, se plantean objetivos y las preguntas de investigación, se hace una revisión sistemática de la información y se construye un marco teórico. “De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones” (p.4)

Esta investigación es de tipo descriptiva, la misma que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92). A través de esta investigación se ha pretendido conocer el nivel de desarrollo de los estudiantes del instituto “Nueva Arequipa” respecto a las habilidades de liderazgo ético, con el fin de conocer la realidad y su posterior fortalecimiento desde los cursos de ética, tutoría, liderazgo y cristianismo que forman parte de la formación integral que brinda la institución.

Se entiende como diseño de la investigación al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.128). Por tanto, esta investigación es de diseño transeccional descriptivo, según el mismo autor porque, tiene como “objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p.155).

#### **Gráfico del diseño descriptivo simple no experimental:**

M \_\_\_\_\_ O

#### **Donde:**

**M:** Representa la muestra de los 125 estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”

**O:** Representa la información recogida luego de aplicar el instrumento de investigación.

## 2.2. Población y muestra de estudio

La población se entiende como “la totalidad de elementos o individuos que tienen características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” de acuerdo con Janny, 1994 citado en (Bernal, 2006, p. 164.)

En esta investigación la población está constituida por 125 estudiantes de gastronomía y administración de empresas. Las edades oscilan entre 17 a 30 años. En su mayoría proceden de pueblos jóvenes de la zona urbana de Ciudad de Dios, distrito de Yura - Provincia de Arequipa y pertenecen a un nivel socioeconómico medio-bajo.

La muestra de estudio es no probabilística, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta consiste en un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176) y de la toma de decisiones del investigador, porque se trabaja con la totalidad de los estudiantes del instituto “Nueva Arequipa”, por la disponibilidad de ingresar a las aulas, garantizado por el permiso de dirección.

**Tabla 6. Estudiantes del Instituto “Nueva Arequipa”, semestres:**

<b>Semestre por carrera profesional</b>	<b>Cantidad de estudiantes</b>	<b>Porcentaje %</b>
Gastronomía 0	30	24
Gastronomía II	11	9
Gastronomía IV	15	12
Administración de empresas 0	37	30
Administración de empresas II	21	17
Administración de empresas IV	11	9
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Nómina de matrícula 2018**

### 2.3. Operacionalización de variables

Esta investigación de tipo descriptiva, y la variable a analizar es la formación del liderazgo ético en estudiantes de educación técnico superior. Asimismo, se compone de dos dimensiones: liderazgo ético y virtudes cardinales. Para operacionalizar la variable se ha tenido en cuenta el aporte teórico de los expertos en el tema, entre ellos se destacan:

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	Nº	ITEM
Desarrollo de habilidades de liderazgo ético en los estudiantes de una institución técnica de Arequipa - 2019	Virtudes éticas del líder	Fortaleza	Renunciar a los caprichos	1	1. Abandono con facilidad una tarea porque es laboriosa.
			Retos difíciles de conseguir	2	2. Me propongo conseguir retos que indiquen esfuerzo de mi parte.
			Valentía	3	7. Supero los problemas proponiendo soluciones efectivas.
		Prudencia	Ser asertivo	4	8. En mis conversaciones hablo solo lo que edifica a los demás.
			Actuar rectamente	5	12. Las decisiones que tomo son bien razonadas y dirigidas al bien.
			Trabajo en equipo	6	18. En el trabajo de equipo asumo la función de coordinador.
			Valor de la amistad	7	13. Cuando corrijo a mis amigos lo hago a solas, en el debido momento.
		Justicia	Equidad - dar lo que corresponde	8	14. Soy justo con mis amigos, dando a cada cual lo que le corresponde.
		Templanza	Renunciar a los caprichos	9	15. Hago pequeñas renunciaciones que me ayuden a dominar mis caprichos.
			Redes sociales	10	16. Paso tiempo en las redes sociales TV, celular, etc. Descuidando mis estudios y vida de familia.
		Respeto	Normas de convivencia	11	11. Respeto las normas de convivencia del lugar donde me encuentro.
			Opiniones de los demás	12	3. Respeto las opiniones de los demás.
			Derechos de las personas	13	17. Respeto los derechos de las personas que me rodean.
			Bienes ajenos	14	9. Respeto los bienes de mis compañeros porque no tengo derecho a apropiarme de ellos.
		Paciencia	Paciencia con uno mismo	15	28. Tengo paciencia conmigo mismo, con mis defectos.
			Conservar la calma	16	29. Pierdo la calma con facilidad ante los errores de los demás.
			Actitud ante los incidentes	17	10. Ante un incidente reacciono con calma.
		Humildad	Aceptar ayuda de otros	18	23. Escucho los consejos que otros me brindan para mejorar día a día.
			Enmendar errores	19	24. Trato de enmendar mis errores una vez que reconozco que me he equivocado.

Habilidades de liderazgo	Promoción de la persona	Desarrollo personal	20	20. Ayudo a mis amigos a descubrir que disponen de capacidades para lograr su desarrollo personal.
		Unión entre pares	21	30. Promuevo con mis amigos modos de unión en las realidades de nuestro entorno (familia, amigos, escuela)
		Practica de valores	22	25. Procuero que mis amigos practiquen valores en su vida diaria.
	Buen humor	Clima de alegría	23	6. Fomento un clima de alegría cuando estoy reunido con mis amigos.
		Actos alegres	24	19. Manifiesto mi actitud acogedora con los demás mediante una sonrisa.
	Confianza	Cofianza mutua	25	21. Inspiro confianza en las personas en las personas que me rodean por mis acciones diarias.
		Actitud de los demás	26	22. Me consideran confiable para asignarme responsabilidades.
	Comunicación eficaz	Escuchar con atención	27	26. Escucho de manera atenta a quienes dialogan conmigo.
		Influencia	28	27. Influyo con mis ideas en las decisiones que asumen mis amigos.
	Carácter formado	Plantearse retos	29	4. Me planteo retos constantes para conmigo mismo.
		Responsabilidad	30	5. Cumpló con mis obligaciones sobreponiendome a las dificultades, al cansancio.

## **2. 4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

Por la naturaleza de la investigación y los objetivos que se persigue es necesario el uso de las siguientes técnicas para la recolección de datos:

### **2.4.1. Técnicas de campo: Cuestionario**

Siguiendo a Bernal (2006), “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener la información de las personas” (p. 177).

En esta investigación el cuestionario fue elaborado por el investigador, porque actualmente no se cuenta con un material de acuerdo a la naturaleza y características de la investigación realizada. Este instrumento se utilizó para recoger la información necesaria respecto al nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo ético que presentan los estudiantes que conforman la población de la investigación.

El cuestionario elaborado está estructurado por una breve explicación del objetivo del cuestionario, de los datos generales del estudiante, las instrucciones para su correcto llenado y la tabla con su escala respectiva.

El cuestionario tiene 12 dimensiones, referidos a la virtud de la prudencia, fortaleza, justicia, templanza, respeto, humildad, paciencia, carácter formado, buen humor, promoción de la persona, comunicación eficaz y confianza.

Los ítems varían según la dimensión de la variable analizada, así la dimensión correspondiente a la virtud de la prudencia tiene cuatro ítems, las dimensiones de la virtud de la fortaleza, virtud del respeto, promoción de la persona tienen tres ítems, las dimensiones de las virtudes de la templanza, la humildad, la paciencia, el carácter formado, la comunicación eficaz, el buen humor, la confianza tienen dos ítems cada una; y la dimensión correspondiente a la virtud de la justicia tiene solo un ítem.

### **Escala de Likert**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirma que la escala de Likert es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco siete categorías” (p. 245).

En este caso el cuestionario empleado utiliza la escala de Likert con cinco categorías: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente de acuerdo y totalmente de acuerdo. Sobre estas categorías los estudiantes dieron su opinión a favor, en contra o indiferente, de acuerdo a su vivencia personal.

### **Validación del instrumento de la investigación:**

El cuestionario aplicado cuenta con el análisis de validez, confiabilidad y pertinencia, donde Bernal (2006, p. 214) indica: “La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios”.

Para tal fin, el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual arrojò un valor de 0.890, que dentro del análisis de confiabilidad se consideran como confiable; esto si se toma en cuenta que un instrumento altamente confiable es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.70.

#### **Estadísticos de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>basada en los elementos tipificados</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>0.709</b>	<b>0.890</b>	<b>250</b>

Además se ha realizado la validación interna o de contenido a través de la técnica de Juicio de expertos, que estuvo conformado por tres expertos de la especialidad de Filosofía y Educación, cuyos instrumentos de juicio de experto se encuentran en el anexo N° 2.

### **2.4.3. Técnica de gabinete**

#### **A) Análisis de documentos**

Esta técnica se utilizará para la organización del marco teórico que fundamentará la investigación. Bernal (2006) sostiene que para sustentar una investigación de calidad es necesaria “una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio” (p.177).

B) **Fichaje:** es una técnica que se utiliza para organizar la información bibliográfica que se recoge para fundamentar teóricamente la investigación. Se utiliza como instrumento la ficha. Las fichas pueden ser de distintos tipos: bibliográfica, textual, de resumen, de comentario, etc.

**a) Fichas textuales**

En esta investigación se ha utilizado fichas textuales, que sirvió para transcribir ideas y conceptos más importantes en los textos utilizados en este trabajo de investigación. Que consiste en transcribir “fiel y literalmente las partes más significativas del contenido de las fuentes escritas” (Malca y Vidaurre, 2010. p. 96).

**b) Fichas bibliográficas**

Este instrumento permitió anotar las fuentes de información utilizadas en el proceso de investigación y la elaboración de la bibliografía.

**2. 5. Procesamiento y análisis de los datos**

Los datos fueron tabulados mediante el programa Excel (hoja de cálculo), cuyos resultados fueron presentados en tablas y gráficos estadísticos, debidamente analizados e interpretados.

## 2.6. Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivo general	Metodología	Variable	Población:
Desarrollo de habilidades de liderazgo ético en los estudiantes de una institución educativa superior técnica de Arequipa-2019	¿Cuáles son las características del desarrollo de habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019?	Caracterizar el desarrollo de habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Tipo de investigación:</b> investigación descriptiva simple. <b>Diseño de investigación:</b> descriptivo simple <b>M _____ O</b> <b>Instrumento:</b> Cuestionario elaborado por la investigadora validado a través de juicio de expertos. <b>Confiability:</b> coeficiente <b>Alfa de Cronbach:</b> 0.89. <b>Programa para procesar y analizar los datos:</b>	Desarrollo de habilidades de liderazgo ético.	125 estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.
		<b>Objetivos específicos</b>			
		a) Identificar las conductas de liderazgo ético, según dimensiones en los estudiantes del Instituto DECHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.			
		b) Determinar el nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.			

	<p>c) Proponer lineamientos educativos, desde los aportes de la filosofía personalista, para la formación de un liderazgo ético dirigido a estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.</p>	<p>Microsoft Excel 2016 (hoja de cálculo)</p>		
--	--	---	--	--

## **2.7. Consideraciones éticas**

La labor científica investigativa, tiene un camino muy arduo por recorrer que no se realiza en unos días, en su mayoría requiere de años de investigación para ofrecer al mundo un aporte bien hecho con la seriedad que el método científico direcciona. También, en este proceso se debe respetar y proteger a las personas que colaboran con la investigación. Por ello toda investigación científica debe regirse por unas consideraciones éticas que guíen un trabajo científico, para ello tenemos el Informe Belmont que aporta unos alcances éticos, estos son,

### **A) Respeto por las personas:**

El respeto por las personas, exige que los sujetos de la investigación participen voluntariamente, estén informados del estudio, y también de las circunstancias en la que será llevado a cabo. “Este respeto incorpora al menos dos convicciones éticas; primera: que los individuos deben ser tratados como agentes autónomos; segunda: que las personas con autonomía disminuida tienen derecho a la protección” (p. 3).

La autonomía, entendida como aquella persona que es capaz de decidir y actuar de acuerdo a sus propósitos o metas personales. Además de brindarle información respecto al mismo, para que actúe con más conocimiento. Si las acciones que se pretenden llevar a cabo son claramente perjudiciales para las demás personas, se tiene el deber de refrenar y obstaculizar la misma para que no sea ejecutada.

### **B) Valoración de riesgos y beneficios**

Para esta valoración es necesario organizar los riesgos (daño psicológico, físico, legal, social y económico) y beneficios (salud o bienestar) que conlleva participar de la investigación. Esto permitirá informar del alcance de la investigación a las personas seleccionadas para la investigación y pedir su respectivo consentimiento.

### **C) Selección de los sujetos**

Los investigadores deben adoptar una conducta equitativa, imparcial o que ofrezcan beneficios a un grupo determinado de personas que participan en la investigación. Asimismo, se exige que todos los sujetos que participan del estudio, sean tratados justamente sin particularidad y sin aplicación de sesgos: sociales, raciales, sexuales y culturales e institucionalizados en la sociedad.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se desarrolla el análisis y discusión de resultados de la investigación realizada, cuya información obtenida a través de un cuestionario validado y aplicado a los estudiantes que conformaron la población de estudio.

En esta investigación se ha querido identificar las habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

La información obtenida se ha organizado en base a los objetivos específicos de la investigación; presentándose tres sub capítulos:

- Habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.
- Nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.
- Propuesta de lineamientos educativos, desde los aportes de la filosofía personalista, para la formación de un liderazgo ético dirigido a estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

#### **3.1. Habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019**

En este apartado se busca dar respuesta al primer objetivo específico, identificar las conductas que expresan las habilidades de liderazgo ético desarrolladas en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

##### **3.1.1. Virtudes éticas del líder en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

Las virtudes éticas analizadas en este apartado son; la fortaleza, la prudencia, la justicia, la templanza, el respeto, la paciencia y la humildad.

## A) Virtud de la Fortaleza

Es la virtud de ánimo bien dispuesto, centrado en principios donde el líder se mantiene vivo donde los demás desfallecen. Para desarrollar esta virtud es necesario que esté respaldada de todas las demás virtudes, en tal caso aclara Issacs (2010) “sino tiene desarrollados los hábitos en relación con la fortaleza, aunque quiera mejorar, emprender acciones en función de algún bien reconocido, no será capaz de aguantar las dificultades” (p. 77).

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos ítems en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud de la fortaleza de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 1: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la fortaleza de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Abandono con facilidad una tarea porque es laboriosa.	3	4.5	6	9.0	16	23.9	30	44.8	12	17.9	67	100
2. Me propongo conseguir retos que indiquen esfuerzo de mi parte.	21	31.3	29	43.3	12	17.9	2	3.0	3	4.5	67	100
7. Supero los problemas proponiendo soluciones efectivas.	15	22.4	37	55.2	10	14.9	3	4.5	2	3.0	67	100

✓ En el ítem N°1, el 44.8% de los estudiantes se mostraron en desacuerdo con el abandono con facilidad de una tarea porque es laboriosa, un 17.9% está totalmente en desacuerdo, un 23.9% se mostró indiferente, el 9% de ellos dijeron estar de acuerdo y el 4.5% que está totalmente de acuerdo.

✓ Respecto al ítem N°2, el 31.3% está totalmente de acuerdo en proponerse conseguir retos que indiquen esfuerzo de su parte, seguido por un 43.3% que está de acuerdo; el 17.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por un 3% que están en desacuerdo y un 4.5% que está en total desacuerdo.

✓ Respecto al ítem N°7, el 55.2% de los estudiantes dijeron estar de acuerdo con superar los problemas, proponiendo soluciones efectivas; el 22.4% están totalmente de acuerdo, el 14.9% no

está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.5% está en desacuerdo; y por último, el 3% está totalmente en desacuerdo.

A nivel general el porcentaje de jóvenes que practican esta virtud es aceptable, lo que preocupa en esta realidad estudiada es que hay un número significativo de estudiantes que han manifestado actitudes de expresan una deficiente fortaleza en su actuar. Lo cual indica la necesidad de educar esta virtud en estos estudiantes porque se trata de una virtud muy importante en el desarrollo de su personalidad, ya que como dice Morales (2013) es importante educar esta virtud porque:

El hombre eficaz hace mucho y habla poco. La debilidad suele disfrazarse de prudencia, de comprensión, de respeto a la dignidad de la persona. Todas esas cosas son excelentes si no sirven de caparazón a la cobardía, a la ausencia de ideas claras, a la falta de carácter. La debilidad rehúye sistemáticamente de la acción. (p.133)

#### **B) Virtud de la Prudencia**

La virtud de la prudencia, es la virtud cumbre para un líder, del cual tiene sentido el resto de virtudes que pone en práctica y las habilidades adquiridas que posee, por ello Sonnenfeld (2011) indica que “La prudencia es la virtud a través de la cual elegimos el bien en cada caso concreto” (p. 159), ella perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre. Aquella persona prudente es buena por excelencia, sustentada en la vida de virtud con la que orienta sus acciones. Esto no quiere decir que sea impecable o infalible, porque al saber que se equivoca, vive en la verdad, por lo que, equivocarse no le impide ser virtuoso. La prudencia se orienta hacia un bien arduo, que se adquiere por la repetición de hábitos buenos, trabajando en uno mismo, eligiendo lo mejor para uno mismo y para los demás a través del mejor camino posible.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos items en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud de la prudencia de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 2: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la prudencia de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. En mis conversaciones hablo solo lo que edifica a los demás.	4	6.0	26	38.8	31	31.0	5	7.5	1	1.5	67	100
12. Las decisiones que tomo son bien razonadas y dirigidas al bien.	18	26.9	31	46.3	14	20.9	4	6.0		0.0	67	100
13. Cuando corrijo a mis amigos lo hago a solas, en el debido momento.	28	41.8	29	43.3	4	6.0	5	7.5	1	1.5	67	100

✓ Respecto al ítem N°8, el 11.5% está de acuerdo, un 7.7% que está totalmente de acuerdo, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23.1% están en desacuerdo y el 3.8% está totalmente de desacuerdo que en sus conversaciones hablan solo lo que edifica a los demás.

✓ En el ítem N°12, el 53.8% están de acuerdo, seguido por un 15.4% totalmente de acuerdo y el 30.8% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a que sus decisiones son bien razonadas y dirigidas al bien.

✓ Respecto al ítem N°13, el 50% de los estudiantes están de acuerdo, el 11.5% está totalmente de acuerdo, seguido por un 23% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.4% que está en desacuerdo, en corregir a sus compañeros lo hacen a solas y en el debido momento.

✓ En el ítem N°18, si en el trabajo en equipo asumen la función de coordinador, el 46.2% indicó que está de acuerdo, el 34.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.4% totalmente de acuerdo y el 3.8% en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que existe un porcentaje de estudiantes tienen cierta práctica de la virtud de la prudencia, en sus diferentes manifestaciones, pero aún hay un porcentaje que no tienen un nivel deseable respecto al liderazgo ético, orientado a tener una formación integral.

Debido a estos resultados es necesario que en el proceso de la formación de líderes éticos se ponga en práctica lo dicho por Sonnenfeld (2011) se debe “distinguir dos vertientes. En primer lugar, su dimensión cognoscitiva. En segundo lugar, su dimensión imperativa o ejecutiva. La primera se encara con la realidad objetiva, mientras que la otra apunta a la realización del bien” (p.162). De esta manera se abarca las dos dimensiones en el proceso de la formación integral del hombre, el aprendizaje como aquella disposición de búsqueda de la verdad de manera objetiva y que toda acción del hombre debe estar orientado a la realización del bien, tanto propio como de las demás personas.

Es decir, un líder ético es prudente porque constantemente busca mejorar y superarse como persona y respecto a la toma de decisiones “El prudente tiene el arte de saber discernir, aunque algunas veces acierte y otras se equivoque ... Al saber que se equivoca, vive en la verdad y por tanto equivocarse no le impide ser virtuoso” (p.161). De esta manera un líder sabe sacar provecho de los errores y las caídas, por tanto, una persona que practica esta virtud no necesariamente es impecable ni infalible.

### **C) Virtud de la Justicia**

De poco servirían las virtudes anteriores sin la justicia. Las personas han de percibir, que el líder es justo en su manera de ser y actuar.

Issacs (2010), aquella persona que practica esta virtud “se esfuerza continuamente para dar a los demás lo que les es debido, de acuerdo con el cumplimiento de sus deberes y de acuerdo con sus derechos – como personas (a la vida, a los bienes culturales y morales, a los bienes materiales), como padres, como hijos, como ciudadanos, como profesionales, como gobernadores, etc.” (p.295). Esta virtud pone orden en nuestras relaciones con Dios y con los demás; hace que respetemos nuestros derechos y cumplir con nuestros deberes; pide sencillez, sinceridad y gratitud.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos items en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud de la justicia de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 3: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la Justicia de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14. Soy justo con mis amigos, dando a cada cual lo que le corresponde.	21	31.3	9	28.4	7	25.4	5	7.5	5	7.5	67	100

✓ Los estudiantes que practican la virtud de la justicia tenemos un 31.3% está totalmente de acuerdo, el 28.4% que están de acuerdo, mientras que un 25.4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7.5% está en desacuerdo y en total desacuerdo. Ya que como dice Morales, (2013) es importante educar esta virtud porque:

La juventud en su mayoría ignora que para remediar las injusticias sociales se impone comenzar por restaurar la justicia dentro de cada uno. Vive la juventud en un olvido total de la necesidad de hacerse guerra a sí mismo para arreglar a los demás, a la sociedad, al mundo (p.127).

Con estas palabras se entiende la razón por el cual esta virtud sea considerada como cardinal, pues hacerse justicia uno mismo y que este inicie en el ser de la persona es un trabajo muy duro que se debe fomentar desde la familia y ser reforzado en las instituciones educativas.

#### **D) Virtud de la Templanza**

Esta virtud indica que, antes de dirigir a otros, hay que aprender a dirigirse a uno mismo. La virtud de la templanza es aquella que sujeta las pasiones, las emociones y los sentimientos a la luz de la razón, canalizando su energía hacia la realización de su proyecto de vida. La falta de templanza perjudica a la inteligencia, al oscurecer la luz de la razón, por eso, la persona que se lanza a la búsqueda de poder, de dinero o de placer, pierde el contacto con la realidad. Dianine-Havard (2010)

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos items en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud de la templanza de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 4: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la Templanza de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15. Hago pequeñas renunciaciones que me ayuden a dominar mis caprichos.	14	20.9	31	46.3	12	17.9	7	10.4	3	4.5	67	100
16. Paso el tiempo en las redes sociales, TV, celular, etc descuidando mis estudios y vida de familia.	5	7.5	22	32.8	11	16.4	22	32.8	7	10.4	67	100

✓ Respecto al ítem N°15, el 46.3% indica que está de acuerdo, el 20.9% respondió totalmente de acuerdo, el 17.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.4% está en desacuerdo y solo el 4.5% en total desacuerdo en hacer pequeñas renunciaciones que ayuden a dominar sus caprichos.

✓ En el ítem N°16, respecto a si pasan tiempo en las redes sociales, TV, celular, etc. descuidando sus estudios y su vida en familia, el 32.8% está en desacuerdo y de acuerdo, el 16.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.4% totalmente en desacuerdo y el 7.5% está totalmente de acuerdo.

Esto indica que la mayor parte de los estudiantes no han cultivado la virtud de la Templanza, tan necesaria para tener un equilibrio con el cuerpo y las cosas que nos rodean, siendo un riesgo el no cultivar esta virtud para lograr el perfeccionamiento personal al que está llamado toda persona. Ya que como dice (Morales, 2013) es importante educar esta virtud porque se trata de una “Virtud muy universal y necesaria”. Asimismo, dice:

No se limita al alimento o bebida, como piensan muchos. Se extiende al trabajo, al descanso, a toda la actividad del hombre. Refrena y modera nuestros instintos. Te enseña a combatir contra el primer enemigo en la lucha por la vida: tú mismo. Entrega las riendas de u ser a quien debe empuñarlas: el espíritu (p.138).

La templanza se concretiza en la moderación en el uso de los bienes que tenemos a disposición para nuestro desarrollo, nos ayuda a darle un orden a nuestra vida. Respecto al placer, este autor dice “el placer, a la corta, te empequeñece y, a la larga, te esclaviza. Además, no tener que hacer nada más que divertirse, es con frecuencia una trabajo más pesado y enojoso que los

demás” (p.138). Por ello, la virtud de la templanza es aquella que va contra corriente, le da un orden a los momentos de comodidad, de diversión, de placer y también encausa a la imaginación. Porque en el fondo de todo, estas acciones no sacian al hombre, por lo contrario, lo conducen a la tristeza y aburrimiento, desembocando en una falta de sentido para su vida.

### E) Virtud de Respeto

Las personas vivimos en sociedad y para que esta funcione como tal, debe estar regida por el respeto entre personas, de esta manera tendemos una convivencia sin abusos y conflictos, por ello Isaacs (2003) brinda las bases en la definición de esta virtud, “se verá, por tanto, que cada persona tiene el derecho de ser tratado y querido por los demás por lo que es. Es decir, por ser hijo de Dios. Y así radicalmente todos somos iguales” (p.152). Sabemos que todos somos iguales por lo tanto merecemos respeto, además hay otro aspecto a tener en cuenta con esta virtud, y es en el plano de las acciones interpersonales, en este sentido el mismo autor dice “no solo se trata de dejar actuar sino también de actuar. Pero este actuar necesita basarse en la verdad para no faltar al respeto” (p.153).

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos items en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud del respeto de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 5: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud del respeto de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Respeto las normas de convivencia del lugar donde me encuentro.	32	47.8	19	28.4	12	17.9	3	4.5	1	1.5	67	100
3. Respeto las opiniones de los demás.	40	59.7	20	29.9	4	6.0	2	3.0	1	1.5	67	100
17. Respeto los derechos de las personas que me rodean.	33	49.3	30	44.8	2	3.0	0	0.0	2	3.0	67	100
9. Respeto los bienes de mis compañeros porque no tengo derecho de apropiarme de ellos.	50	74.6	13	19.4	1	1.5		0.0	3	4.5	67	100

✓ En el ítem N°03, se observa que el 59.7 está totalmente de acuerdo en respetar las opiniones de los demás, el 29.9% está de acuerdo, seguido por un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% en desacuerdo y solo el 1.5% en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°9, el 74.6% está totalmente de acuerdo en respetar los bienes de sus compañeros porque no tienen derecho a apropiarse de ellos, el 19.4% está de acuerdo, el 1.5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.5% está en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°11, se tiene un 47.8% que están totalmente de acuerdo en respetar las normas de convivencia del lugar donde se encuentran, seguido por el 28.4% que está de acuerdo, un 17.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.5% en desacuerdo y el 1.5% que está en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°17, el 49.3% está totalmente de acuerdo en respetar los derechos de las personas, un 44.8% está de acuerdo y el 3% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un porcentaje de los estudiantes tienen cierta práctica de la virtud del respeto, pero aún hay otro porcentaje que no se debe desatender si se quiere orientar su formación integral hacia el liderazgo ético. En palabras de Isaacs (2003) es importante educar esta virtud porque, “para los adolescentes, el respeto consiste principalmente en dejar actuar. Consideran que no hay que imponer, coaccionar ni provocar intencionalmente ningún cambio en otra persona” (p.153). La mayoría de los jóvenes tienen este concepto erróneo del respeto que a su vez se relaciona con la tolerancia, prefieren dejar actuar a las personas como quieren y de esa manera ser felices. Por esa razón “aceptan influencias que ofrecen un placer superficial, pero atractivo, y rechazan las influencias que pueden estimular un esfuerzo por parte del interesado hacia una mejora” (p.153).

## **F) Virtud de la Humildad**

Al hombre humilde se reconoce por sus acciones, sus virtudes y capacidades a la hora de actuar y al momento de relacionarse con los demás, un líder ético que practique la virtud de la humildad tendrá el deseo de servir a sus seguidores, en este sentido Isaacs (2003) menciona, que “la virtud de la humildad ayuda a la persona a dominar el apetito desordenado de la propia excelencia y, por tanto, crea, en parte, un ambiente adecuado para la convivencia entre personas” (p.363).

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos ítems en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud de la humildad de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla N°7.

**Tabla 6: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la humildad de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	23. Escucho los consejos que otros me brindan para mejorar día a día.	27	40.3	26	38.8	14	20.9	0.0	0.0	67	100	
24. Trato de emendar mis errores una vez que reconozco que me he equivocado.	21	31.3	32	47.8	10	14.9	3	4.5	1	1.5	67	100

✓ En el ítem N°23, el 40.3% de las estudiantes está totalmente de acuerdo en escuchar los consejos que otros le brindan para mejorar día a día, seguido por un 38.8% que está de acuerdo y el 20.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

✓ En el ítem N°24, el 47.8% está de acuerdo en tratar de enmendar sus errores una vez que reconocen que se han equivocado, seguido por el 31.3% que está totalmente de acuerdo, el 14.9% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 4.5% indica en desacuerdo y el 1.5% en total desacuerdo.

La virtud de la humildad propicia a las personas a reconocer que solos no se puede avanzar, en este caso los estudiantes cuentan con esta virtud y solo un porcentaje considerable que no practica. Ya que como dice Isaacs (2003) es importante educar esta virtud porque, “se trata de no tenerse por superior a nadie. Y esto supone llegar a reconocer las cualidades, quizá escondidas, que cada persona posee. El reconocimiento, a la vez, supone que existen cualidades que pueden ser apreciadas” (p.369). En especial un líder debe saber reconocer las cualidades que le posee y tener la capacidad de ponerlas en práctica a servicio de los demás

### G) Virtud de la Paciencia

La paciencia es una virtud olvidada, en especial por los jóvenes que todo lo quieren al instante y sin esfuerzo, esta virtud impulsa a esperar y tener calma frente a una situación adversa o cuando las cosas no suceden como uno espera. Así lo afirma Issacs (2003) “La paciencia supone que compensa esperar y que se puede esperar. También supone superar las molestias que van surgiendo, con serenidad.” (p.276) esto implica tener un autodominio de uno mismo y no alterarse cuando no se tiene el control de una situación.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos ítems en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la virtud de la paciencia de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 8.

**Tabla 7: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la paciencia de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	28. Tengo paciencia conmigo mismo, con mis defectos.	15	22.4	32	47.8	14	20.9	5	7.5	1	1.5	67
29. Pierdo la calma con facilidad ante los errores de los demás.	7	10.4	18	26.9	17	25.4	21	31.3	4	6.0	67	100

✓ Respecto al ítem N°28 si tienen paciencia consigo mismo, con sus defectos, el 42.3% indica de acuerdo, un 7.7% está totalmente de acuerdo, un 30.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.4% está en desacuerdo y el 3.8% en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°29 si pierden la calma con facilidad ante los errores de los demás, el 30.8% indica de acuerdo, un 11.5% está totalmente de acuerdo, seguido por 46.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.5% está en desacuerdo.

✓ Respecto al ítem N°10 si ante un incidente reaccionan con calma, el 34.6% respondió de acuerdo, el 19.2% está totalmente de acuerdo, un 38.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7.7% está en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los estudiantes tienen cierta práctica de la virtud de la paciencia, pero aún hay un porcentaje que no se puede dejar de lado para que tener un nivel deseable respecto al liderazgo ético, orientado a tener una formación integral. Ya que como dice (Isaacs, 2003) es importante educar esta virtud porque, “la paciencia requiere motivación adecuada que únicamente puede ser resultado de un temple sereno...soporta molestias presentes con serenidad. La serenidad prepara el terreno para una actuación paciente con sentido” (p.280).

### **3.1.2. Habilidades de liderazgo en los estudiantes del Instituto CEDHI**

#### **“Nueva Arequipa”**

Las habilidades de liderazgo consideradas en esta investigación son; el carácter formado, el buen humor, la promoción de la persona, la confianza y la comunicación eficaz.

#### **A) Carácter formado**

El distintivo de un líder ético es la evidencia de tener un carácter formado, fruto de esfuerzo por ser una mejor persona, en palabras de Sonnenfeld (2011) “El líder ético tiene el carácter forjado tras la repetición de actos - auténticos hábitos – en la búsqueda del mayor bien posible, para la mayoría de las personas de su empresa” (p.7). Este esfuerzo por ser una mejor persona se concretiza en la práctica de verdaderos hábitos, estos a su vez se traducen en virtudes, verdaderos pilares de un líder ético.

Según el estudio de (Sonnenfeld, 2011) indica que la práctica de estos hábitos operativos buenos “suele llamarse en el lenguaje ordinario carácter, palabra castellana que deriva de la expresión griega carácter, que designa la marca (el sello) indeleble que se aplica a una cosa —una vasija, una moneda...— para diferenciarla” (p.130). Por ello, el carácter formado es el sello distintivo de un líder ético, una marca que puede ser reconocido por cualquier persona que tenga trato con su líder y como sello que implica debe obrar de tal forma en todos los momentos de su vida.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos ítems en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo del carácter formado de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 9.

**Tabla 8: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de tener el carácter formado de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. Me planteo retos constantes para conmigo mismo.	21	31.3	27	40.3	14	20.9	5	7.5	0.0	0.0	67	100
5. Cumplo con mis obligaciones sobreponiéndome a las dificultades, al cansancio.	21	31.3	29	43.3	13	19.4	3	4.5	1	1.5	67	100

✓ Respecto al ítem N°4 si se plantean retos constantes para consigo mismo, el 40.3% indicó que está de acuerdo, el 31.3% está totalmente de acuerdo, el 20.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7.5% en desacuerdo.

✓ En el ítem N°5 cumplo con mis obligaciones sobreponiéndome a las dificultades y al cansancio, el 43.3% está de acuerdo, el 31.3% respondió totalmente de acuerdo, el 19.4% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.5% restante en desacuerdo y solo un 1.5% en total desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un porcentaje de los estudiantes procuran tener un carácter formado, pero aún hay otro porcentaje que no se debe desatender si se quiere orientar su formación integral hacia el liderazgo ético. Ya que como dice (Sonnenfeld, 2011) es importante formar el carácter porque “no cabe duda de que la herencia y el medio influyen poderosamente en los buenos y malos hábitos que configuran nuestro carácter. Influyen en ellos, pero no los determinan” (p.131). Este aporte es esperanzador porque podemos decir que toda persona puede llegar a ser una mejor persona en el ámbito donde se encuentre y también ser un líder ético que vele por el desarrollo de las personas, lo que necesita es formación y promoción de sus habilidades.

Por otro lado, pensar de manera determinista, se terminará por tener un concepto erróneo de la vida, pero un líder no se contenta con contemplar las dificultades y obstáculos que se le presentan en su camino, un líder ético siempre tendrá la disposición de buscarle una solución, esto se traduce en lo que dice (Sonnenfeld, 2011) que todos “tenemos predisposiciones e inconvenientes que pueden ser obstáculos para el desarrollo de nuestro carácter. Algunos eligen superarlos, otros no.

Las personas con buen carácter no ven tanto los obstáculos, sino más bien las posibilidades y retos que estos obstáculos albergan” (p.131).

Sobre todo, podemos tener una carácter formado porque tenemos dos facultades espirituales que nos capacitan para esta tarea muy especial, estas son la inteligencia y la voluntad, de ellas dos tenemos a la libertad, que según (Sonnenfeld, 2011) “es capaz de modelar el carácter que, en última instancia, es fruto de las elecciones de la voluntad, que generan los hábitos buenos o malos. A la larga, ... es, en gran medida, resultado de nuestras elecciones pasadas y presentes” (p.131). A esta acción de la libertad lo acompaña la voluntad, porque su tarea es de “mejorar el carácter corresponde una parte primordial a la fuerza de voluntad” (p.131).

## **B) Buen Humor**

Una persona melancólica no tiene madera de líder, porque el buen humor y la alegría son el resultado del esfuerzo y dominio propio, según (Morales, 2013) “el buen humor es el mejor aliado contra las tentaciones más obsesivas. Ríete de todos y primero de ti mismo. No te hagas caso. Tomate el pelo y serás feliz. Tu amor propio es el granuja que te juega siempre malas pasadas. Ahí tienes la medicina, la mejor, para el cuerpo y el alma: buen humor” (p.72).

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos items en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo del buen humor de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 10.

**Tabla 9: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de tener buen humor de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Fomento un clima de alegría cuando estoy reunido con mis amigos.	31	46.3	19	28.4	12	17.9	3	4.5	2	3.0	67	100
10. Ante un incidente reacciono con calma.	15	22.4	36	53.7	13	19.4	3	4.5		0.0	67	100
18. En el trabajo de equipo asumo la función de coordinador.	6	9.0	27	40.3	22	32.8	8	11.9	4	6.0	67	100
19. Manifiesto mi actitud acogedora con los demás mediante una sonrisa.	14	20.9	23	34.3	17	25.4	7	10.4	6	9.0	67	100

✓ En el ítem N°6, un 46.2% siempre fomenta un clima de alegría, seguido por un 26.9% que también lo hace, el 19.2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3.8% está en desacuerdo y también en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°19 manifiesto mi actitud acogedora con los demás mediante una sonrisa, el 26.9% indicó que está de acuerdo, otro 19.2% totalmente de acuerdo, el 30.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.4% en desacuerdo y el 7.7% restante en total desacuerdo.

Este indicador responde al buen trato hacia la otra persona teniendo como base el buen humor, si bien es cierto un gran número si se esfuerza por vivir esta habilidad de un líder ético, de acogida hacia las demás personas que les rodean, hay un porcentaje que aún les falta orientar sus acciones a mejorar en este aspecto, de manera ordenada sabiendo hacia donde están orientadas sus acciones y como resultado de ello puedan crecer como personas. Ya que como dice (Morales, 2013) es importante educar esta virtud porque, “el humorismo, la sana alegría, te enseñan a vivir, porque te endurecen para sufrir... la vida es como un espejo, si sonríes ante ella, te devuelve la sonrisa. Si le pones mala cara te mira hosca” (p. 72). De esta manera, cuando uno se atreve a vencerse a sí mismo y por ende llevar una vida llena de alegrías, será quien proporcione alegrías a los demás y con ello ser el primer beneficiado, porque siempre hay más alegría en dar que en recibir.

### **C) Promoción de la persona**

La labor de un líder ético respecto a los demás es de promocionarlos para que ellos también alcancen su fin último en su vida, mediante la practica de virtudes y siendo cada vez mejores personas, que según (López Quintás, 2007)

esta labor promocionante de vida humana auténtica está al alcance de todos, en una medida u otra. Llevarla a cabo es sumamente fecundo para los demás y para nosotros mismos. Constituye una fuente de satisfacción que puede liberarnos de temibles frustraciones y otorgarnos una valiosa autoestima. (p.290)

Ciertamente sabemos que obrar en bien de los demás es realmente gratificante, porque otorga mucha felicidad de saber que podemos ayudar a los que nos necesitan, dando un poco de nuestro tiempo y de nosotros mismos, a esto reafirma (López Quintás, 2007) “es importante que nos convenzamos de que podemos ser líderes y de que nuestro liderazgo será sin duda decisivo para muchas personas e incluso para la sociedad entera. Tal convicción nos dará energía para prepararnos cada vez más” (p.290). En esta labor no se debe desistir, ya sea por la falta de

preparación o por la falta de capacidad que sienta que no la tiene, lo que se necesita es la disposición para afrontar estos retos, por eso todo líder ético se hace en el camino a base de aciertos y sobre todo de caídas.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos ítems en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la capacidad de promoción de la persona que tienen los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 11.

**Tabla 10: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de fomentar la promoción de la persona de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20. Ayudo a mis amigos a descubrir que disponen de capacidades para lograr su desarrollo personal.	23	34.3	32	47.8	8	11.9	2	3.0	2	3.0	67	100
30. Promuevo con mis amigos modos de unión en las realidades de nuestro entorno (familia, amigos, escuela).	17	25.4	30	44.8	15	22.4	4	6.0	1	1.5	67	100
25. Procuero que mis amigos practiquen valores en su vida diaria.	19	28.4	24	35.8	18	26.9	4	6.0	2	3.0	67	100

✓ Respecto al ítem N°20 ayudo a mis amigos a descubrir que dispone de capacidades para lograr su desarrollo personal, el 47.8% está de acuerdo, el 34.3% respondió totalmente de acuerdo, el 11.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% restante en desacuerdo y en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°25 procuero que mis amigos practiquen valores en su vida diaria, el 28.4% respondió totalmente de acuerdo, el 35.8% está de acuerdo. el 26.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°30 promuevo con mis amigos modos de unión en las realidades de nuestro entorno (familia, amigos, escuela), un 44.8% está de acuerdo, el 25.4% respondió totalmente de acuerdo, el 22.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 1.5% en total desacuerdo.

Este indicador responde a la promoción de la persona como respuesta a la riqueza interior que posee la persona, si bien es cierto un gran número si se esfuerza por vivir esta habilidad de un líder ético, pero hay un porcentaje que aún les falta orientar sus acciones en bien de los demás, de manera ordenada sabiendo hacia donde están orientadas sus acciones y como resultado de ello puedan crecer como personas. Por eso recalca (López Quintás, 2007) que “el bien que podemos hacer cuando superamos la timidez, la apatía y la indecisión, y nos esforzamos por enseñar a las gentes a pensar de modo preciso y vivir de forma creativa es impresionante” (p.289). Esta labor arrolladora de quien se decide a ejercer liderazgo es realmente edificadora para los demás y para sí mismo.

#### **D) Comunicación eficaz**

Una de los requisitos necesarios para poder comunicarse, es la capacidad de escuchar, considerada como una de las prioridades principales, cuando se trabaja con un grupo de personas. En este sentido Yarce (2001) “sin comunicación no hay comunidad. La comunicación hace efectiva la participación, es su vehículo propio. Una persona no es plenamente persona si no se comunica. Le faltaría algo indispensable a la sociabilidad, a la convivencia que ella genera” (p.54). Por ello, un líder ético debe ser aquella persona que sabe escuchar y fomenta una comunicación eficaz en ambiente donde se encuentre.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos items en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la comunicación eficaz de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 12.

**Tabla 11: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la comunicación eficaz de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26. Escucho de manera atenta a quienes dialogan conmigo.	30	44.8	27	40.3	8	11.9	2	3.0	0.0		67	100
27. Influyo con mis ideas en las decisiones que asumen mis amigos.	15	22.4	28	41.8	18	26.9	4	6.0	2	3.0	67	100

✓ En el ítem N°26 escucho de manera atenta a quienes dialogan conmigo, el 40.3% está de acuerdo, el 44.8% está totalmente de acuerdo, 11.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% en desacuerdo.

✓ En el ítem N°27 influyo con mis ideas en las decisiones que asumen mis amigos, el 41.8% está de acuerdo, el 22.4% totalmente de acuerdo, el 26.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un porcentaje de los estudiantes procuran tener una comunicación eficaz con las personas que los rodean, pero aún hay otro porcentaje que no se debe desatender si se quiere orientar su formación integral hacia el liderazgo ético. Ya que como dice (Yarce, 2001) es importante educar esta virtud porque,

La comunicación no es solo saber transmitir mensajes, ideas o sentimientos, sino saber escuchar. Característica clave de un buen líder es saber escuchar a su gente, ser receptivo y comunicativo, estar bien informado y ocuparse de que su mensaje llegue al destinatario y de recibir la realimentación necesaria para medir la eficacia de la comunicación (p.54).

#### **E) Confianza**

El camino del hombre, es camino de lucha y de confianza en uno mismo y en los demás, la confianza no deja que el hombre caiga en el desaliento y la desesperanza, en este sentido (Sonnenfeld, 2011) afirma que para un líder tener confianza en las personas que lo siguen implica “salir al encuentro de la realidad del otro. La confianza es un acto humano que referimos a personas, por tanto, a sujetos libres. Sólo mediante la confianza se me revela el otro como tú pues sólo la confianza despierta la capacidad de respuesta” por parte de las personas que tiene un líder a cargo, estos a su vez depositan su confianza en su líder y lo acompañan en todo el proceso (p.70).

Por otro lado, si en una relación entre pares no existe la confianza “el otro se agarrota en un escepticismo que no cree en nada; esto es precisamente lo que llamamos nihilismo. La negación de toda realidad, de toda verdad, belleza y bondad vinculantes” (Sonnenfeld, 2011, p.70). Esta actitud es peligrosa para el desarrollo personal de las personas implicadas y también de la institución donde se encuentran, porque ya no tendrán la capacidad de confiar y fiarse de la otra persona. En este ambiente un líder difícilmente podrá guiar a su personal.

Por eso, se ha visto necesario plantear algunos ítems en el instrumento para determinar el nivel de desarrollo de la confianza de los estudiantes encuestados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 13.

**Tabla 12: Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de la virtud de la confianza de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”**

PREGUNTA	Totalmente en acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Inspiro confianza en las personas que me rodean por mis acciones diarias.	15	22.4	31	46.3	18	26.9	2	3.0	1	1.5	67	100
22. Me consideran confiable para asignarme responsabilidades.	11	16.4	39	58.2	15	22.4	1	1.5	1	1.5	67	100

✓ En el ítem N°21 Inspiro confianza en las personas que me rodean por mis acciones diarias, el 46.3% está de acuerdo, el 22.4% totalmente de acuerdo, el 26.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% en desacuerdo y el 1.5% en total desacuerdo.

✓ En el ítem N°21 me consideran confiable para asignarme responsabilidades, el 58.2% de las estudiantes respondió que, si los consideran confiable para asignarle responsabilidades, el 16.4% están totalmente de acuerdo, el 22.4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.5% en desacuerdo y en total desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un porcentaje de los estudiantes procuran cultivar la virtud de la confianza, en sus relaciones interpersonales, las personas que los rodean, pero aún hay otro porcentaje que no se debe desatender si se quiere orientar su formación integral hacia el liderazgo ético. La confianza que las personas tienen en su líder, los lleva a reconocer la autoridad que este posee, en este sentido (Sonnenfeld, 2011) el líder que “tiene poder, desde que recibe el cargo, debe tratar de conquistar la autoridad moral (deontológica). Un poder que sólo se ejerce como autoridad formal merece ser obedecido porque es autoridad, pero ésta nunca podrá cumplir su meta, no será fecunda” (p.66). por tanto, esta capacidad de saber hacer uso de la autoridad que se posee, debe ser enseñada, brindándoles las herramientas para este propósito, tarea que se debe fomentar en las instituciones educativas. Siguiendo al mismo autor dice que “es importante subrayar

que el líder tiene autoridad moral, cuando habla, cuando influye en las personas y les inspira en su actuar” (p.66).

Para que un líder ponga en practica su autoridad moral frente a sus seguidores este debe saber que, “la autoridad moral se conquista por la coherencia entre el hacer y el ser. (Sonnenfeld, 2011, p.66). Para ello, lo primero es ser un líder ético en todos los aspectos de la vida, para luego ponerlo en practica con las demás personas. Con ello sabemos que la autoridad moral de un líder que gana a base de mucho trabajo y conherencia de vida, esta autoridad moral no se gana al adquirir un cargo de mucho rango ni se fabrica en un par de días.

### **3.2. Nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.**

En este apartado se da respuesta al segundo objetivo específico, que es determinar el nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019.

Las habilidades de liderazgo ético estas fundamentadas en las virtudes, sin ellas no se puede hablar de un verdadero liderazgo, porque se requiere que la parsona adquiera habitos que duren toda su vida, por eso Moreno (2000) plantea tres consideraciones para el enfoque del tema. Lo primero es que un líder es una persona normal, que se va moldeando en su trabajo diario, desde su persona con sus limitaciones, virtudes y sus defectos. La diferencia con las demás personas es que un verdadero líder se empeña a “diario, en el trabajo, con su esfuerzo, de plasmar con sus acciones las virtudes inherentes a toda persona llevadas al “día a día” y en el seno de la empresa” (p. 290).

La segunda consideración tiene que ver con las siete cualidades del “ser persona” que un líder aplicará en relación a los demás. Estos son: el respeto, la generosidad, la paciencia, la dignidad, la capacidad de escuchar, la humildad y la ejemplaridad, estas cualidades que pone en práctica un líder ético influyen en las personas que le rodean.

La tercera consideración declara Moreno (2000) “tiene que ver con las virtudes, verdaderos pilares de un liderazgo ético. ¿Cuándo un liderazgo es ético? Cuando está cimentado en las virtudes” (p. 291). Estas a su vez se han de centrar en las virtudes cardinales; prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Se concluye que la ética en la medida en que orienta el desarrollo de virtudes, contribuye a potenciar el liderazgo ético en las personas.

Los estudiantes encuestados en esta investigación fueron 125 estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”, de las carreras técnicas de Administración de empresas; semestres 0, II y IV y Gastronomía; semestres 0, II y IV

Los resultados de la aplicación de la encuesta a los estudiantes mencionados se presentan en la siguiente tabla:

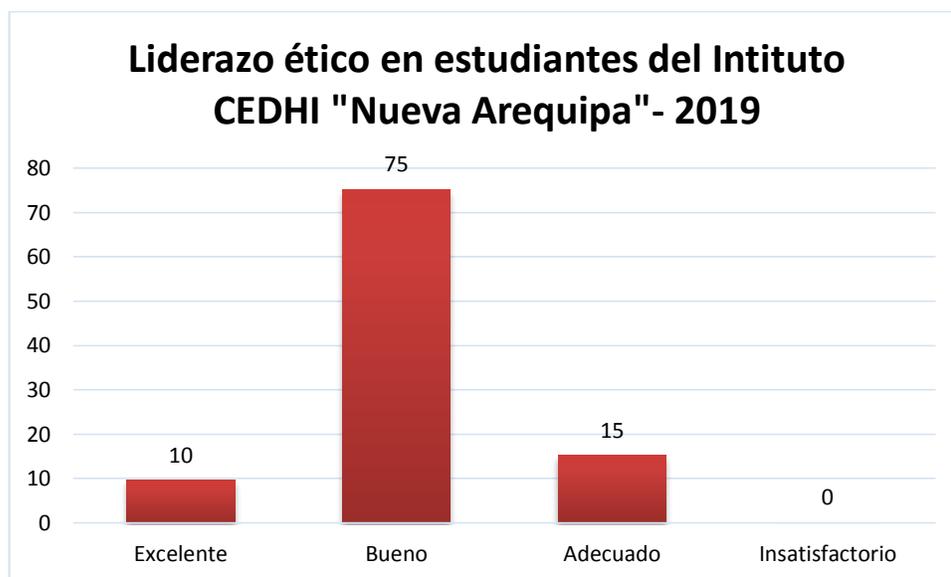
**Tabla 13**

**Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo ético de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”.**

<b>Instituto CEDHI</b>			
<b>Valoración cuantitativa</b>	<b>Valoración cualitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
131 - 150	Excelente	12	10
101 - 130	Bueno	94	75
51 - 100	Adecuado	19	15
0 - 50	Insatisfactorio		0
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia, encuesta aplicada a los estudiantes (n= 125)

**Gráfico 14. Resultados de la encuesta en torno al nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo ético de los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”.**



Como se observa en el gráfico N°13, el 75% de las estudiantes se encuentran en un nivel bueno de la formación en relación al liderazgo ético, el 15% tienen un nivel adecuado y un 10% representa a estudiantes que se encuentran en un nivel adecuado.

Esto significa que la mayoría tienen un nivel deseable en la formación del liderazgo ético, en relación a los puntos analizados, pero por otro lado hay un porcentaje de estudiantes, que se evidencia que aún no han desarrollado estas habilidades básicas que toda persona debe potenciar en bien propio y de los demás. Las habilidades de liderazgo ético necesitan que se pongan en práctica y se conviertan en verdaderos hábitos, en este sentido (Sonnenfeld, 2011) indica que este liderazgo “no se apoya en un recetario sobre cómo actuar en cada ocasión o en técnicas que se aplican a la toma de decisiones, a la dirección de personas, etc. El verdadero liderazgo es consecuencia lógica de desarrollar unos hábitos buenos” (p.49).

Por consiguiente, las prácticas de hábitos buenos, que se traducen en virtudes nos conducen a ser mejores personas y crecer interiormente, acertadamente (Sonnenfeld, 2011) lo explica de la siguiente manera,

Lo importante es ser mejor persona, adquirir hábitos coherentes con nuestros valores y con un sistema ético verdaderamente humano. La calidad personal no depende de lo que se posea, sino

del ser persona: el «ser» esconde en su interior una capacidad de felicidad más gratificante que el «poseer» (p.49).

Por ello decimos que el tener muchas cosas, escalar un buen puesto, atesorar más contactos o de cuidar la imagen no te dan una verdadera felicidad que colme nuestro deseo de grandeza, porque no estamos hechos para contentarnos con cosas externas y en muchos casos superficiales, el hombre necesita crecer interiormente que lo conduzca a ser mejor persona cada día. Para lograr esta tarea tan ardua que dura toda la vida, Sonnenfeld (2011) afirma,

es preciso ir por delante, pues primero se lidera con lo que se es, luego con lo que se hace y, sólo en tercer lugar, con lo que se dice o se manda hacer. No se trata de ser una persona extraordinaria para poder liderar a otros, pero sí de ofrecer lo mejor que cada uno llevamos dentro. (p.49)

### **3.3. Propuesta de lineamientos educativos, desde los aportes de la filosofía personalista, para la formación de un liderazgo ético dirigido a estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” del distrito de Yura de Arequipa en el año 2019**

#### **3.3.1. Principios educativos básicos para la formación del líder con fundamento ético**

- El líder ético debe ser con sentido antropológico, primero debe serlo para sí mismo, capacidad de conducirse a sí mismo. Nadie podrá conducir la vida de los otros, sino es capaz de conducirse a sí mismo hacia su plenitud personal.

- Características de la educación superior de calidad para formar profesionales con liderazgo antropológico y ético.** desafío principal el formar líderes con sentido antropológico y ético, es decir líderes con formación integral de su ser personal. Para tal efecto, hay necesidad de formar la inteligencia, la voluntad y la afectividad del líder, ya que según López Quintas (2008), “el líder auténtico necesita un elenco de facultades: cierto grado de inteligencia, ansia de superación, voluntad de compartir los dones, habilidad para comunicar ideas y suscitar sentimientos...” (p. 314).

- La Institución Educativa Superior debe brindar una educación integral al futuro estudiante para el ejercicio de un auténtico liderazgo ético.** La misión educativa de un colegio no se reduce a la transmisión de conocimientos teóricos o técnicos, es decir no busca solo informar, sino formar íntegramente a la persona, es decir en sus diferentes dimensiones: física, psíquica y espiritual. Es decir, lo que busca la educación universitaria de calidad es humanizar al ser humano,

que sea cada vez mejor persona, que desarrolle el potencial de su ser, en todo lo que le sea posible; hasta llegar a la realización plena de su ser personal, lo que como consecuencia le dará la verdadera felicidad que tanto anhela.

### **3.3.2. Propuesta del modelo educativo CEDHI “Nueva Arequipa” para formación de líderes éticos**

#### **A) Dimensiones:**

Las dimensiones del modelo CEDHI para el desarrollo de habilidades de liderazgo, se basa en los principios de la organización, debido a que orientan todas las acciones de la institución en su labor educativa de los jóvenes.

##### **a) Excelencia académica:**

Los estudiantes reciben la mejor formación académica para que adquieran las habilidades del líder que deben potenciar además tiene el nivel técnico que las organizaciones necesitan para el desempeño en su trabajo.

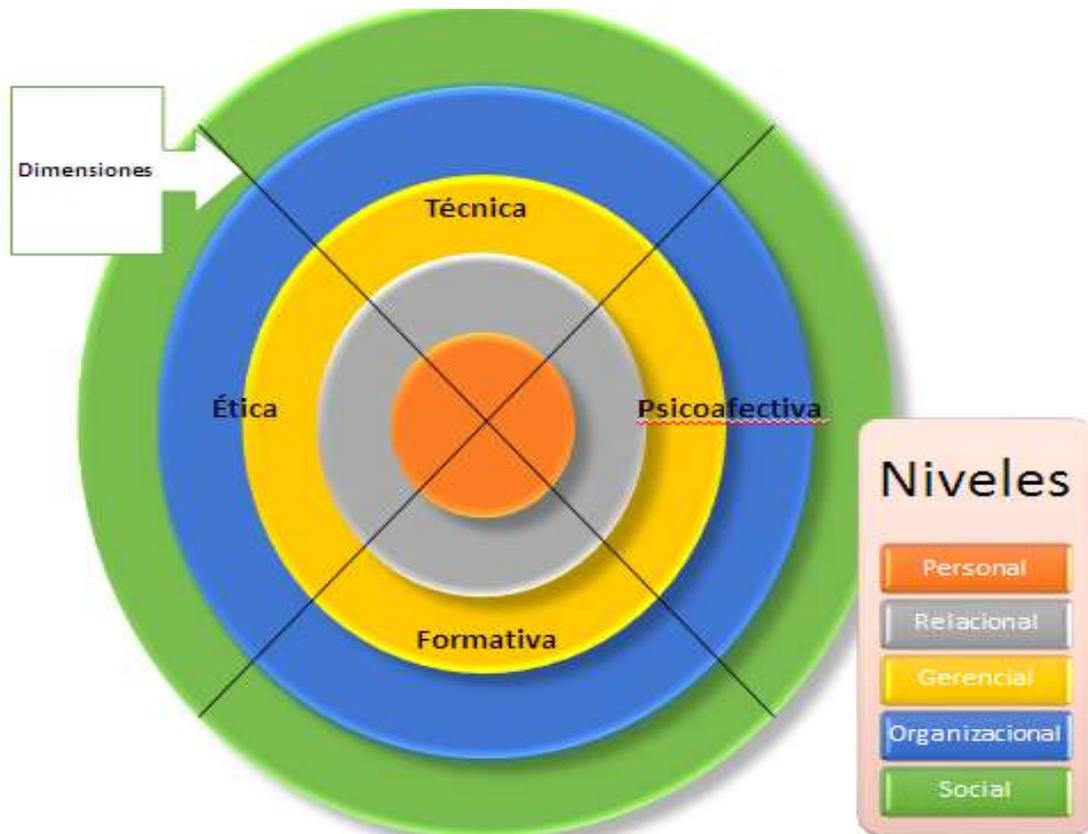
##### **b) Trabajo en comunión (Trabajo en equipo)**

Todas las actividades que realizan los alumnos en el centro de estudios busca que se relacionen con sus compañeros y puedan lograr metas en unión para tener mejores resultados.

##### **c) Búsqueda de la verdad (Relación con Dios)**

La organización tiene el objetivo de hacer presente a Dios en la realidad de los estudiantes, les invita a la oración personal y a la oración en comunidad, la cual se garantiza en la hora de pastoral de cada semana. Los miembros de la organización tienen la experiencia Dios como centro de la vida por ello la comunican a los alumnos que tienen deseos de felicidad.

Las cuatro dimensiones del liderazgo ético se pueden estudiar y explicar a través de cinco niveles en la puesta en práctica del liderazgo ético en un contexto organizativo, en este caso particular el Instituto CEDHI “Nueva Arequipa”.



**Fuente:** Unda (2014)

### **B. Metodología**

Con esta tesis se plantea la formación de líderes éticos, para ello se busca direccionar los programas que el Instituto CEDHI imparte a sus estudiantes, apuntando al desarrollo de toda su persona, expresado en su capacidad de liderazgo y ejercicio de virtudes en los ámbitos donde se encuentran.

En el instituto CEDHI se imparte la mejor formación académica, con espíritu de búsqueda constante de la verdad, para ello es fundamental que los jóvenes desarrollen virtudes, que tengan como centro una riqueza interior que se despliegue en actitud de servicio a los demás con actos de ayuda hacia personas en particular, propiciando así el trabajo en equipo buscando siempre el bien común que detalla la Doctrina Social de la Iglesia.

El plan de formación del CEDHI busca que los estudiantes sean agentes de cambio de su persona, de su familia y de la sociedad en la que se desenvuelven. Para ello lo que le compete al instituto es desarrollar sus capacidades y habilidades de cada uno de sus estudiantes, sabemos que,

si no se forman las estructuras del hombre, no se cambiará las estructuras de la sociedad. (Morales, 2011) lo describe acertadamente.

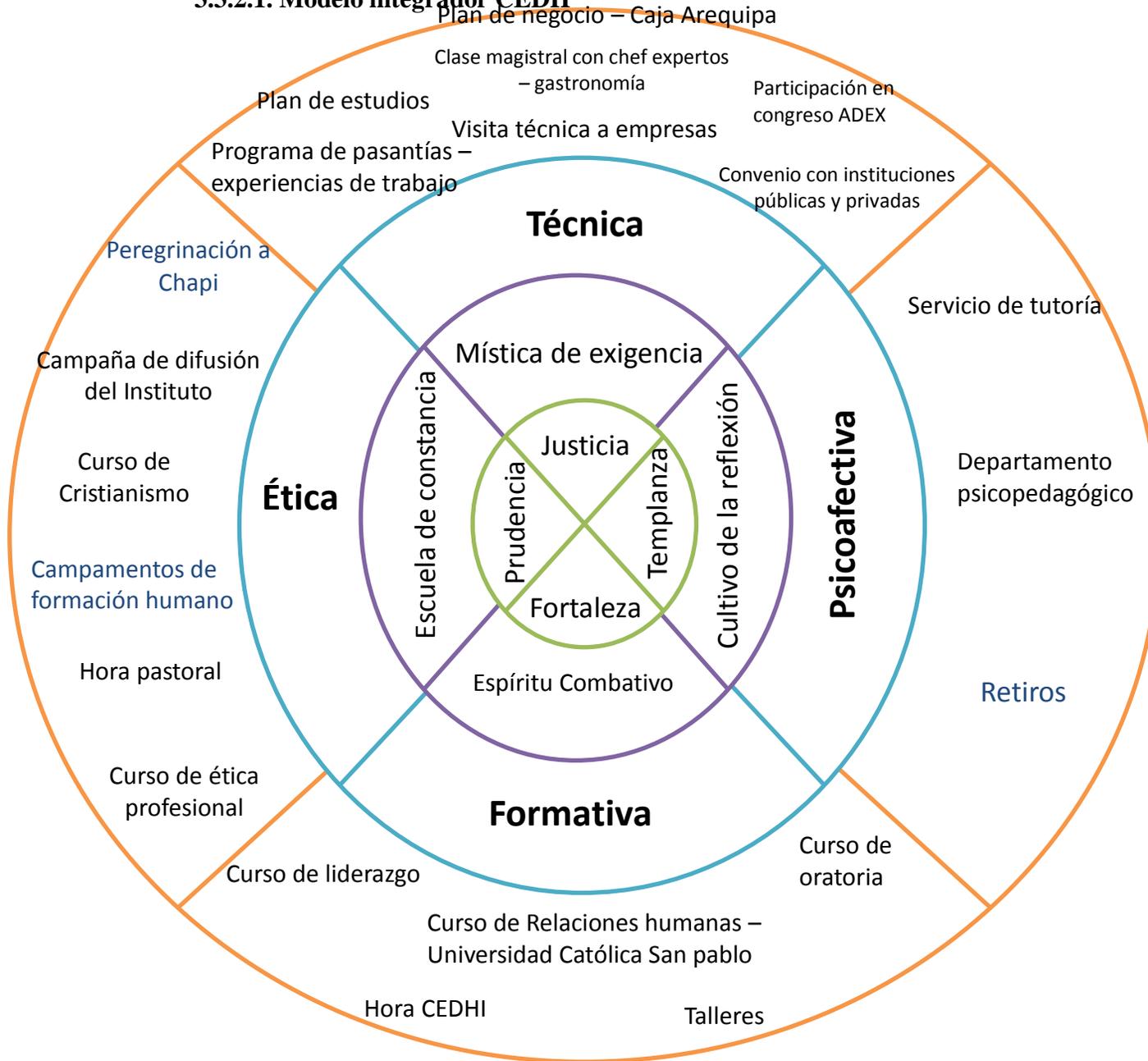
Las estructuras de solo se reforman si se cambia al hombre. Esto es lo verdaderamente difícil y lo único decisivo a la larga. Solo se logra con decenios consagrados pacientemente a la formación de los hombres en lucha constante contra egoísmos y concupiscencias. Si se consigue clarificar el manantial, las aguas del río se purificarán. (p.184)

### **C. Objetivos:**

- Plantear un modelo que integre los cursos y actividades que brinda el Instituto CEDHI “Nueva Arequipa” con el objetivo de lograr la formación humano integral de los estudiantes, potenciando el liderazgo ético.

- Comprender el liderazgo ético, para desarrollar la actitud correcta y la capacidad de asumirlo en su vida personal, profesional y social.

### 3.3.2.1. Modelo integrador CEDH



## Niveles

- Personal
- Relacional
- Gerencial
- Organizacional
- Social

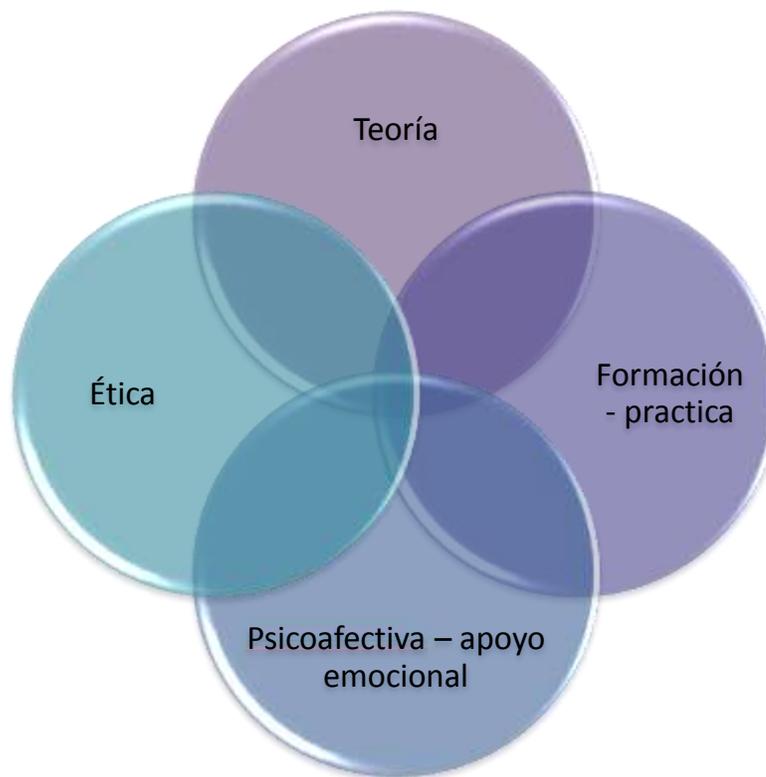
**a. Para desarrollar las habilidades de liderazgo ético, se requiere abarcar cuatro dimensiones en la formación integral:**

- **Conocimientos técnicos:** temas específicos sobre liderazgo y virtudes que respalden la formación integral posterior.

- **Formativa:** actividades que faciliten la puesta en práctica de la teoría enseñada.

- **Psicoafectiva:** despertar en los estudiantes la necesidad de un aprendizaje y formación integral de la persona.

- **Ética:** inculcar en los jóvenes que toda formación integral debe orientarse por un respaldo ético de sus acciones.



**b. Plan de formación**

- **Clases Magistrales:** Curso de liderazgo y ética.

- **Dinámicas individuales y grupales**

Forman parte de las sesiones regulares desarrolladas en el instituto, se busca que los estudiantes pongan en práctica lo tratado en las clases magistrales.

- **Asesoría por semestre académico – área de tutoría**

El tutor tiene para evaluar y reflexionar lo visto a lo largo del programa de formación, corrigiendo aquellas actitudes que pueden ser un obstáculo para la unidad del equipo, así como alentar y promover aquellas que ayuden a la integración del mismo.

- **Asesorías personales – área de tutoría**

El tutor brinda un apoyo personalizado a cada uno de nuestros alumnos.

**c. Perfil del egresado**

- Conocer el sentido pleno de ser persona humana.
- Practicar habilidades de relación con otros miembros para desarrollarse como persona humana.
- Desarrollar sus talentos, pasiones y virtudes orientados a su proyecto de vida.
- Capacidad para liderar equipos de trabajo.
- Orientar sus acciones hacia un fin personal y común.

**d. Sistema de evaluación**

Evaluación permanente en cada actividad: guía de observación en base a las virtudes cardinales

**e. Modelo de evaluación:**

**ENTREVISTA POR COMPETENCIAS:**

La entrevista por competencias se realiza de forma personal a cada estudiante:

**I. Prudencia:**

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también pensar y actuar con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

1. ¿Qué entiende usted por “prudencia”? Si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar opinión. Después, pedir un ejemplo propio de comportamientos propios.

2. Presentar algún hecho actual conocido (ni político ni religioso) y solicitar su opinión sobre los comportamientos. Después, pedir nos relate algún ejemplo propio relacionado.

3. Según su experiencia de vida, ¿quiénes tienen más éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.

4. Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Bríndeme ejemplos de situaciones en que usted haya decidido en base al sentido común.

## **II. Fortaleza:**

Obrar equitativamente en cualquier situación, entendiendo por equilibrio la actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de hacer alarde de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como prudencia y la sensatez para encontrar el punto medio en circunstancias diversas, sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como temeroso.

1. ¿Qué entiende usted por “fortaleza” como concepto moral? Si la respuesta fuese diferente de la definición de competencia, comentarlo con el entrevistado y solicitar una opinión. Después, pedir ejemplos de comportamientos propios.

2. Bríndeme un ejemplo en el cual usted haya tenido que vencer sus temores para actuar. ¿Cómo lo logró? ¿Cómo se sintió?

3. ¿Se siente superior cuando logra algo difícil para otros? Bríndeme ejemplos.

4. En la situación opuesta a la anterior, ¿cómo se siente cuando no logra alcanzar un objetivo que otros logran con aparente facilidad? Bríndeme ejemplos.

## **III. Justicia:**

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

1. En el mundo actual suele pensarse que en todos los ámbitos faltan personas que actúan de un modo justo. ¿Qué entiende usted por “justicia” (como concepto no cómo poder de una nación)? Si la respuesta fuese diferente de la definición de competencia, comentarlo con el entrevistado y solicitar una opinión. Después, pedir ejemplos de comportamientos propios.

2. ¿Notó usted alguna vez que en su trabajo (o estudio) sus superiores no actuaron con justicia? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo se sintió?

3. ¿Le reclamaron alguna vez que sus compañeros que usted no haya actuado con justicia? Relátame la situación y cómo se sintió usted.

4. ¿Usted piensa que hay distintos tipos de “justicia”? (en la vida familiar, en los negocios, etc.). Después de pedir que el entrevistado brinde ejemplos de su respuesta.

#### **IV. Temple o templanza:**

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Incluye otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, para resistir tempestades y llegar a buen puerto, evitando llevar al equipo de trabajo u otro a un choque o fracaso seguro.

1. Cuénteme de alguna situación no exitosa en su vida personal o de estudiante u en otra circunstancia ¿Qué pasó? ¿Cómo se sintió?

2. Cuénteme si usted ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional ¿Qué pasó? ¿Qué experimentó?

3. ¿Ha tenido algunas situaciones no exitosas en el ámbito académico? ¿Qué acciones realizó para superarlo?

4. Sugerencia para entrevistador: Explorar el modo en que analiza situaciones no exitosas. No alcanzar una meta, vida familiar, en el trabajo etc.

Fuente: Adaptado de Alles (2008)

## EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 90°:

(Compañero, docente)



<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUTO “NUEVA AREQUIPA”</b>	Código:	CDA-ED-19-06
	Versión:	2019 – 06
	Fecha:	

### DATOS GENERALES

Evaluado:	Estudiante		
Área:	Administración de empresas	Evaluación:	90°
Motivo de la evaluación:	Identificar el nivel de ejercicio de las virtudes cardinales.		
Nombre del Evaluador:			
Cargo del evaluador:			

### I. COMPETENCIAS

La presente evaluación se dividirá en 4 partes, de acuerdo a las virtudes cardinales (Prudencia, fortaleza, justicia y templanza) para el desarrollo de líderes éticos. Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas.

4: EXCELENTE    3: BUENO    2: ADECUADO    1: INSATISFACTORIO

A) COMPETENCIAS CARDINALES:	Calificación:
<p><b>PRUDENCIA:</b></p> <p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la organización, para el personal y para sí mismo. Implica también pensar y actuar con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.</p>	

¿Sabe hablar; no habla todo lo que piensa, pero piensa todo lo que dice?	
¿Es prudente en el actuar, sabe adaptarse a las circunstancias y personas, a tiempos y lugares?	
¿Reflexiona profundamente antes de tomar una decisión? ¿Toma decisiones con seguridad y responsabilidad?	
¿Aprende a medir con serenidad las consecuencias de sus actos?	
¿Conoce a fondo sus capacidades limitaciones?	
<p><b>Fortaleza:</b></p> <p>Obrar equitativamente en cualquier situación, entendiendo por equilibrio la actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de hacer alarde de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como prudencia y la sensatez para encontrar el punto medio en circunstancias diversas, sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como temeroso.</p>	
¿Se propone objetivos, difíciles, pero asequibles?	
¿Participa oportunamente en clase?	
¿Cumple con su deber como estudiante?	
¿Renuncia la acción o trabajo comprometido cuando tiene que presentar trabajos importantes en el instituto?	
Llega puntual a clase.	
<p><b>Justicia:</b></p> <p>Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en instituto, en la relación con los demás, familia y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.</p>	

¿Evidencia los defectos y debilidades de sus compañeros en público?	
¿Respeta y hace respetar la dignidad de cada compañero en clase?	
¿Es consciente que sus actos tienen consecuencias y que debe asumirlas?	
¿Sabe pedir perdón cuando se ha equivocado o tratado mal a sus compañeros?	
¿Estudia en silencio pero de forma eficaz, para ser un buen estudiante y retribuir la inversión y esfuerzos por educarle por parte de su familia?	
<p><b>Templanza:</b></p> <p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Incluye otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas (fortaleza), para resistir tempestades y llegar a buen puerto, evitando llevar al equipo de trabajo u otro a un choque o fracaso seguro.</p>	
¿Se deja llevar de la comodidad y no se sienta adecuadamente?	
¿Suele hablar más de la cuenta o de lo necesario?	
¿Es precipitado e impetuoso en sus acciones?	
¿Se vence así mismo para ayudar a los demás en lo que necesiten?	
¿Gasta su dinero en cosas innecesarias?	

Fuente: Adaptado de Alles (2008) y Morales (2003)

## CONCLUSIONES

a) Se diseñó un instrumento de 30 ítems para evaluar el nivel de formación del liderazgo ético, este instrumento fue validado a través de la técnica Juicio de expertos, resultando tener un nivel elevado de validez. De igual modo, el nivel de confiabilidad del instrumento se desarrolló a través del método Alfa de Cronbach, que se obtuvo el valor de 0.89, que equivale a un alto nivel de confiabilidad.

b) Las conductas de liderazgo ético que se identificaron en los estudiantes del Instituto CEDHI, fueron positivas en torno a las virtudes de la fortaleza, prudencia, justicia, templanza, respeto, humildad, paciencia, carácter formado, buen humor, comunicación eficaz y confianza.

- Fortaleza: 17.9% no abandonan con facilidad una tarea porque es laboriosa, el 31.1% se proponen retos que indiquen esfuerzo de su parte y el 22.2% que están totalmente de acuerdo superan los problemas proponiendo soluciones efectivas.

- Prudencia: un 7.7% que está totalmente de acuerdo que en sus conversaciones hablan solo lo que edifica a los demás. 15.4% totalmente de acuerdo respecto a que sus decisiones son bien razonadas y dirigidas al bien. 11.5% está totalmente de acuerdo en corregir a sus compañeros lo hacen a solas y en el debido momento. el 15.4% están totalmente de acuerdo en el trabajo en equipo asumen la función de coordinador.

- Justicia: 31.3% está totalmente de acuerdo en ser justos con sus compañeros dando a cada uno lo que le corresponde.

- Templanza: 20.9% respondió totalmente de acuerdo, al hacer pequeñas renunciaciones que ayuden a dominar sus caprichos. El 10.4% totalmente en desacuerdo en pasar el tiempo en las redes sociales, TV, celular, etc. descuidando sus estudios y vida de familia.

- Respeto: el 47.8% está totalmente de acuerdo en respetar las normas de convivencia del lugar donde se encuentran. El 59.7% está totalmente de acuerdo en respetar las opiniones de los demás. El 49.3% que están totalmente de acuerdo en respetar los derechos de las personas. El 74.6% está totalmente de acuerdo en respetar los bienes de sus compañeros.

- Humildad: El 40.3% de las estudiantes está totalmente de acuerdo en escuchar los consejos que otros le brindan para mejorar día a día. El 31.3% está totalmente de acuerdo en tratar de enmendar sus errores una vez que reconocen que se han equivocado.

- Paciencia: el 7.7% está totalmente de acuerdo en tener paciencia consigo mismo, con sus defectos. El 11.5% indica que no pierden la calma con facilidad ante los errores de los demás. El 19.2% está totalmente de acuerdo si ante un incidente reaccionan con calma.

- Carácter formado: el 31.3% está totalmente de acuerdo de plantearse retos constantes para consigo mismo. El 31.3% respondió totalmente de acuerdo en cumplir con sus obligaciones sobreponiéndome a las dificultades y al cansancio.

- Buen humor: un 46.2% siempre fomenta un clima de alegría. El 19.2% totalmente de acuerdo en manifestar una actitud acogedora con los demás mediante una sonrisa.

- Promoción de la persona: el 34.3% respondió totalmente de acuerdo en ayudar a sus amigos a descubrir que dispone de capacidades para lograr su desarrollo personal. El 28.4% respondió totalmente de acuerdo en procurar que mis amigos practiquen valores en su vida diaria. El 25.4% respondió totalmente de acuerdo en promover con sus amigos modos de unión en las realidades de nuestro entorno (familia, amigos, escuela).

- Comunicación eficaz: El 44.8% está totalmente de acuerdo en escuchar de manera atenta a quienes dialogan con ellos. El 22.4% menciona que si influye con sus ideas en las decisiones que asumen mis amigos.

- Confianza: el 22.4% totalmente de acuerdo en inspirar confianza en las personas que lo rodean por sus acciones diarias. El 16.4% está de totalmente de acuerdo para que los consideren confiables para asignarles responsabilidades.

c) En el estudio del nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo ético de los estudiantes encuestados se determinó que solo un 10 % de los estudiantes tienen un nivel excelente, y obtuvieron puntajes entre 131 y 150 sobre 150. El 75% de los estudiantes están en un nivel bueno de desarrollo de habilidades de liderazgo ético, quienes obtuvieron puntajes entre 101 y 130 puntos sobre 150. Asimismo, el 15% tienen un nivel adecuado, y obtuvieron puntajes entre 51 y 100. De modo que, a pesar que el porcentaje más bajo es el 15%, que indica que los estudiantes están en un nivel adecuado, es necesario reforzar este sector y conducirlos hacia el nivel excelente, en el que solo se encuentra un 10%, para este grupo y de igual modo se tiene que actuar con ellos para que logren mantener el desarrollo de habilidades de liderazgo ético con los que cuentan. Finalmente,

para el 75% restante se debe actuar con el fin que todos ellos sigan mejorando practicando y afianzando las habilidades de liderazgo.

d) Los lineamientos educativos desde los aportes de la filosofía personalista para la formación de un liderazgo ético están centrados fundamentalmente en el respeto a la dignidad de la persona humana y su singularidad personal, teniendo en cuenta sus potencialidades que puede desarrollar libremente, ordenado a la perfección propia de su ser, ya que solo ahí está la realización plena y como consecuencia la felicidad tan anhelada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aciprensa. (2013). *El Corazón más hermoso*. Obtenido de <https://www.aciprensa.com/Historias/historia.php?id=76>
- Ashanti Perú. (2013). *Escuela de formación de jóvenes líderes afrodescendientes de la Región Ica*. Obtenido de [http://asonedhperu.org/convocatoria\\_escuela\\_afro.pdf](http://asonedhperu.org/convocatoria_escuela_afro.pdf)
- Informe Belmont. (1979). *Principios y Guías Éticos para la Protección de los Sujetos Humanos de Investigación*. Obtenido de <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>.
- Bolívar, A. (2006). *Familia y escuela: dos mundos llamados a trabajar en común*. (R. d. educación, Ed.) Obtenido de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339\\_08.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339_08.pdf)
- Burgos, J. M. (2013). *Antropología: una guía para la existencia* (5° ed.). Madrid: PALABRA.
- Caballero, G. N. (2014). *La perseverancia se vive en el aula*. Obtenido de [http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/11669/1/Gloria%20Nelly%20Caballero%20Rico%20\(tesis\).pdf](http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/11669/1/Gloria%20Nelly%20Caballero%20Rico%20(tesis).pdf)
- Calzadilla, R. (2010). *La crisis humana como una crisis en la formación de valores Sapiens*. Revista Universitaria de Investigación, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 57-74. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Cardona, C. (2001). *Ética del quehacer educativo*. 2da edición. Madrid: Rialp, S.A.
- Castro, C. (2006). *La vida no tiene sentido: el vacío existencial en estudiantes de pregrado en la UCAB*. Revista mexicana de Logoterapia, 15, 25-38.
- Chinchilla, M. N., & Caparas, M. V. (2000). Teoría institucional y teoría antropológica del liderazgo. *Raíces éticas del liderazgo* (págs. 147 - 161). Navarra: EUNSA.
- Dianine-Havard, A. (2010). *Perfil del líder. Hacia un liderazgo virtuoso*. Madrid: Palabra.
- Echaniz, A. (2001). *¿Debe ser ético el líder?* Recuperado el Septiembre de 2016, de Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 6.
- Estela, N. (2011). *Antropología del amor humano*. Chiclayo: USAT.

- Ferreiro, P. (200). *Liderazgo y cambio directivo*. En D. Melé Carné, Raíces éticas del liderazgo (págs. 295-302). Navarra: EUNSA.
- García, J. Á. (2003). *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*. Navarra: EUNSA.
- García, J. M. (2014). *Antropología filosófica* (6° ed.). Navarra: EUNSA.
- Hallak, J., &Poisson, M. (2010). Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer? [http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Info\\_Services\\_Publications/pdf/2010/escuelas\\_corruptas.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Info_Services_Publications/pdf/2010/escuelas_corruptas.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGrawHill.
- Ipsos (21 de Agosto de 2013). VIII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013. Obtenido de <http://www.proetica.org.pe/viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>
- Isaacs, D. (2000). La educación de las virtudes humanas y su evaluación. Navarra: EUNSA.
- Isaacs, D. (2003). La educación de las virtudes humanas y su evaluación. Navarra: EUNSA.
- Juárez P, J. F. (s.f.). Hacia una educación posible: valores, virtudes y actitudes en la escuela. Obtenido de <http://www.santillana.com.ve/fotos/articulos/2-19-162808.pdf?#zoom=81&statusbar=0&navpanes=0&messages=0>
- Lasterra, M. (2018). *Antropología del cuerpo*. Barcelona: CALIGRAMA.
- Lescano, A.G; Antiporta, D; Luna, A; Saldarriaga, E.M; Santibañez, C.A; Soto-Herrera, P & Reátegui, C.M. (2018). Desafíos y prioridades: política de adolescentes y jóvenes en el Perú. Lima: UPCH.
- Loayza Alfaro, L. D. (2014). Jóvenes Líderes: Una propuesta del Ministerio Público peruano para la prevención y tratamiento de la delincuencia juvenil. Obtenido de [http://portal.mpfm.gob.pe/joveneslideres/upload/lineamientos/Lineamiento\\_para\\_la\\_aplicacion\\_del\\_Programa\\_Jovenes\\_Lideres.pdf](http://portal.mpfm.gob.pe/joveneslideres/upload/lineamientos/Lineamiento_para_la_aplicacion_del_Programa_Jovenes_Lideres.pdf)

- López Quintás, A. (1996). *Cómo lograr una formación integral. El modo óptimo de realizar la función tutorial*. Madrid: San Pablo.
- López Quintas, A. (1997). *Formación humana integral en clave de encuentro*. Recuperado el 2016
- López, A. (2007). *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*. Córdoba: Brujas.
- López, M; Rodríguez-García, A & Ágreda, Miriam. (20016). *Estudio del liderazgo estudiantil desde las motivaciones para su elección. el caso de la universidad de Santo Tomás de Bucaramanga (Colombia)*. Obtenido de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/8498>
- Marco, G. S. (2000). *Ética y Liderazgo Empresarial: Una Complementariedad Necesaria*. Recuperado el Septiembre de 2016, de Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5.
- Melendo, T (1992). *La dignidad del trabajo*. Madrid: RIALP.
- Melendo, T. (2005). *Introducción a la antropología: la persona*. Madrid: EUNSA.
- Melendo, T., & Millán-Puelles, L. (1996). *Dignidad: ¿una palabra vacía?* Navarra: EUNSA.
- Molina, D. L. (2007). Lineamientos para la configuración de un programa de intervención en orientación educativa. *Ciências & Cognição* , 12, 40 - 50.
- Morales, T. (2013). *Coloquio familiar*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Morales, T. (2011). *Forja de hombres*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Moreno, C. (2000). Tres apuntes sobre el liderazgo ético. En D. Melé Carné, *Raíces éticas del liderazgo* (págs. 289-292). Navarra: EUNSA.
- Moreno, C. M. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.duoc.cl/etica/pdf/fet00/material-apoy/Liderazgo-y-virtudes.pdf>

- Niño Effio, A. L. (2010). Programa de obras incidentales para desarrollar las virtudes humanas en los estudiantes del 5° grado de secundaria. Chiclayo: USAT.
- OMS. (2016). *La prevención de la violencia juvenil: panorama general de la evidencia*. Washington, D.C: Organización Panamericana de la Salud.
- OMS. (2016). *Prevención de la conducta suicida*. Washington, D.C: Organización Panamericana de la Salud.
- Padilla, M. (2014). *Ciudadanía política en la red. Análisis de las prácticas políticas entre jóvenes universitarios*. <http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n21/n21a4.pdf>.
- Palomino, P. (Mayo de 2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura*. Obtenido de <http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>.
- Pelé, A. (s.f.). *Una aproximación al concepto de dignidad humana*. (Universidad Carlos III de Madrid) Obtenido de [www.revistauniversitas.org](http://www.revistauniversitas.org).
- Perales, A; Sánchez, E; Barahona, L; Oliveros, M; Bravo, E; Aguilar, W; Ocampo, J. C; Pinto, M; Orellana, I; Padilla, A. (2019). *Prevalencia y factores asociados a conducta suicida en estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v80n1/a05v80n1.pdf>
- Peralta, Silva; Olsen, Cintia; Pezzi, Lucía; Sanjurjo, Noelia. (2016). *Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata*. Scielo.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica (OCDE)*. Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Ramírez, M. A. (06 de Julio de 2014). Clausura de la Escuela de Formación de Jóvenes Líderes Afrodescendientes. Obtenido de <https://groups.google.com/a/childrencyouth.org/forum/#!msg/majorgroup/HE7PI2zeFJc/5uK2SI9c0foJ>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON: Prentice Hall.
- Rodríguez, Á. (2010). *Ética general (6 ed.)*. Navarra: EUNSA.

- Rodríguez Guerro, Á., & Vidal Correa, J. (15 de 1 de 2009). *La dignidad humana de la persona humana, desde la fecundación hasta su muerte*. Recuperado el Mayo de 2012, de [www.scielo.el](http://www.scielo.el)
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (s.f). *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo*. Recuperado el Agosto de 2016, de Universidad de Castilla - La Mancha.
- Seifert, J. (s.f.). *Dignidad humana: dimensiones y fuentes en la persona humana*. Obtenido de [www. edyde.org](http://www.edyde.org)
- Sonnenfeld, A. (2011). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Encuentro.
- Spears, L. C. (2000). *El liderazgo servidor en la empresa*. En D. M. Carné, *Raíces éticas del liderazgo* (págs. 199-213). Navarra: EUNSA.
- Suárez Calvo, F. (2009). *Dignidad humana, una visión desde la antropología filosófica y desde la doctrina social de la Iglesia Católica*. Obtenido de [http://dspace.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/541/1/TLF\\_SuarezCalvoFernelly\\_09.pdf](http://dspace.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/541/1/TLF_SuarezCalvoFernelly_09.pdf)
- Unda, S. (2014). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE)*. Recuperado el Agosto de 2016, de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID: FACULTAD DE FORMACIÓN DE PROFESORADO Y EDUCACIÓN.
- Urabayen Pérez, J. (2001). *El pensamiento antropológico de Gabriel Marcel: un canto al ser humano*. Navarra: EUNSA.
- Vargas Trepaud, R. (2005). *Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal*. Obtenido de <http://www.capitalemocional.com/libros/Proyecto%20de%20Vida.pdf>
- Vélaz, J. I. (2000). La ética en las teorías de liderazgo. En D. Melé Carné, *Raíces éticas del liderazgo* (págs. 123-141). Navarra: EUNSA.
- Vial Correa, J. d., & Rodríguez Guerro, Á. (2009). *La dignidad de la persona humana, desde la fecundación hasta su muerte*. Obtenido de <http://www..sciELO.el>.
- Wojtyla, K. (1982). *Persona y Acción*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.

- Yarce, J. (2001). *El líder se hace. Cómo desarrollar el Espíritu de Liderazgo*. Puerto Rico: Ediciones Universidad Católica de Puerto Rico.
- Yepes Stork, R., & Aranguren Echevarría, J. (2003). *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*. Navarra: EUNSA.
- Yepes Stork, R., & Aranguren Echevarría, J. (2001). *Fundamentos de Antrpología: Un ideal de la exelencia humana (5° ed.)*. Navarra: EUNSA.

## ANEXOS

### Cuestionario sobre Habilidades de Liderazgo Ético

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información válida para medir habilidades de liderazgo ético en los estudiantes del Instituto CEDHI “Nueva Arequipa; para tal efecto se solicita al encuestado que responda cada uno de los ítems de la manera más sincera posible, teniendo en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas. El único propósito es conocer la realidad que se quiere investigar, con el fin de proponer alternativas de solución a la problemática identificada.

#### I. Datos personales:

<b>Edad:</b> _____	<b>Sexo:</b> _____	<b>Semestre:</b> _____
--------------------	--------------------	------------------------

**II. Instrucciones:** Lea atentamente los ítems e indique el nivel de frecuencia de acuerdo a su vivencia personal, marcando con una X. Solo se admite una respuesta. No hay necesidad de registrar su nombre, ya que la evaluación es totalmente anónima.

N°	ITEMS	Escala de Likert				
		Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1	Abandono con facilidad una tarea porque es laboriosa.	5	4	3	2	1
2	Me propongo conseguir retos que indiquen esfuerzo de mi parte.	5	4	3	2	1
3	Respeto las opiniones de los demás.	5	4	3	2	1
4	Me planteo retos constantes para conmigo mismo.	5	4	3	2	1
5	Cumpro con mis obligaciones sobreponiéndome a las dificultades, al cansancio.	5	4	3	2	1
6	Fomento un clima de alegría cuando estoy reunido con mis amigos.	5	4	3	2	1
7	Supero los problemas proponiendo soluciones efectivas.	5	4	3	2	1

8	En mis conversaciones hablo solo lo que edifica a los demás.	5	4	3	2	1
9	Respeto los bienes de mis compañeros porque no tengo derecho de apropiarme de ellos.	5	4	3	2	1
10	Ante un incidente reacciono con calma.	5	4	3	2	1
N°	ITEMS	<b>Escala de Likert</b>				
		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
11	Respeto las normas de convivencia del lugar donde me encuentro.	5	4	3	2	1
12	Las decisiones que tomo son bien razonadas y dirigidas al bien.	5	4	3	2	1
13	Cuando corrijo a mis amigos lo hago a solas, en el debido momento.	5	4	3	2	1
14	Soy justo con mis amigos, dando a cada cual lo que le corresponde.	5	4	3	2	1
15	Hago pequeñas renunciaciones que me ayuden a dominar mis caprichos.	5	4	3	2	1
16	Paso el tiempo en las redes sociales, TV, celular, videojuegos, etc. Descuidando mis estudios y vida de familia.	5	4	3	2	1
17	Respeto los derechos de las personas que me rodean.	5	4	3	2	1
18	En el trabajo de equipo asumo la función de coordinador.	5	4	3	2	1
19	Manifiesto mi actitud acogedora con los demás mediante una sonrisa.	5	4	3	2	1

20	Ayudo a mis amigos a descubrir que disponen de capacidades para lograr su desarrollo personal.	5	4	3	2	1
21	Inspiro confianza en las personas que me rodean por mis acciones diarias.	5	4	3	2	1
22	Me consideran confiable para asignarme responsabilidades.	5	4	3	2	1
23	Escucho los consejos que otros me brindan para mejorar día a día.	5	4	3	2	1
24	Trato de emendar mis errores una vez que reconozco que me he equivocado.	5	4	3	2	1
25	Procuro que mis amigos practiquen valores en su vida diaria.	5	4	3	2	1
26	Escucho de manera atenta a quienes dialogan conmigo.	5	4	3	2	1
27	Influyo con mis ideas en las decisiones que asumen mis amigos.	5	4	3	2	1
28	Tengo paciencia conmigo mismo, con mis defectos.	5	4	3	2	1
29	Pierdo la calma con facilidad ante los errores de los demás.	5	4	3	2	1
30	Promuevo con mis amigos modos de unión en las realidades de nuestro entorno (familia, amigos, escuela).	5	4	3	2	1

**Gracias, por su participación en esta investigación.**