

## **Un líder ético para el cambio: plataforma de gestión estratégica en Instituciones Universitarias**

**Ferrer Soto, Juliana\***  
**Colmenares Acevedo, Fedra\*\***  
**Clemenza, Caterina\*\*\***

### **Resumen**

El liderazgo ético, presenta diferentes alternativas estratégicas, centradas en participación y cooperación, en la construcción de pertinencia social institucional. El presente artículo analiza el liderazgo ético, como soporte de gestión estratégica en Universidades Venezolanas. La metodología atiende, a un muestreo no probabilístico a juicio, que responde a la tipología de las universidades y ubicación geográfica; referido a los investigadores responsables de proyectos LOCTI y servicios comunitarios en universidades públicas nacionales de las regiones de Zulia y Oriente; y otro, dirigido a las comunidades involucradas. Los resultados evidencian, como el 85% de los proyectos responden a iniciativas puntuales de las comunidades, sin ninguna forma de planificación que permita el desarrollo integral de la Zona; en tanto que el 15% de los proyectos vinculados al Plan Nacional de desarrollo. En el caso de la Región de Oriente, los actores académicos involucrados, refieren conexión permanente con la comunidad (65%); no así, para la región Zuliana (15%); lo cual refleja el compromiso de los actores, con la mejora de la calidad de vida. Se recomienda, elevar los niveles éticos sociales en instituciones universitarias; así como la formación de líderes éticos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación.

**Palabras clave:** Universidades Venezolanas, liderazgo ético, gestión estratégica para el cambio.

\* En correspondencia. Doctora en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Empresas. Investigadora de la Universidad del Zulia. Adscrita a las Líneas de Investigación: Ética y competitividad en sectores de actividad global y Universidad Contemporánea. Actualmente dedicada a Investigación activa, docencia de postgrado y asesoría en el área ética y gestión de las organizaciones. E-mail: julianaferer55@yahoo.es

\*\* Magíster en Gerencia de Empresas, Investigadora activa de la Universidad del Zulia. Adscrita a las Líneas de Investigación: Ética y competitividad en sectores de actividad global y Universidad Contemporánea. E-mail: fedracolmena@yahoo.com

\*\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Ciencias de la Educación. Profesora-investigadora Titular adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Acreditada al Programa de Promoción al Investigador (PPI-ONCTI). E-mail: caterinaclemenza@yahoo.es

Recibido: 09-11-21 • Aceptado: 10-05-15

## *An Ethical Leader for Change: Strategic Management Platform in Higher Education Institutions*

### **Abstract**

Ethical leadership presents different strategic alternatives centered on participation and cooperation for constructing institutional social relevance. This article analyzes ethical leadership as a support for strategic management in Venezuelan universities. The methodology considers, through a non-probabilistic sampling by judgment that responds to the typology and geographical location of the universities, researchers responsible for LOCTI and community service projects in public, national universities in the regions of Zulia and the East; another sampling is directed toward the involved communities. Results demonstrate that 85% of the projects respond to timely initiatives from the communities without any form of planning that might allow for integral development of the zone, while 15% of the projects are linked to the national development plan. In the eastern region, the academic actors involved refer to a permanent connection with the community (65%), as opposed to 15% for the Zulia region, reflecting the actors' commitment to improving the quality of life. The study recommends raising the ethical social levels in university institutions, as well as training ethical leaders centered on values, capable of fomenting administrative action focused on cooperative relations.

**Key words:** Higher education, ethical leadership, strategic management for change.

### **Introducción**

Se piensa en la ética en relación con las acciones individuales; pero existen razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones institucionales tiene importancia en la vida ciudadana.

La postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de sus grupos de referencia institucional. A su vez, los valores éticos institucionales influyen en modo considerable en su capacidad de desempeñarse de manera congruente. La raíz de la cuestión es, como ciertas responsabilidades individuales, derivan de la pertenencia de un individuo a cierta comunidad, y esas responsabilidades no existirían si tal individuo no perteneciera a ese grupo de interés.

Es necesario recordar como las organizaciones se componen de seres humanos, por lo que en ellas existe un procedimiento acep-

tado, a través del cual se toman decisiones, de suerte que el responsable de las decisiones tomadas, no es cada uno de los individuos de la organización, sino la organización en su conjunto.

A este respecto puede afirmarse como las cuestiones éticas en las organizaciones sociales, no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones; se trata de resolver el nivel en el cual se ubica el problema; una visión con los valores en juego, normas y mandatos sociales regidos por la cultura a considerar y agrega el deber ético; considerándolo como un imperativo, más no una obligación, sino una real y responsable decisión político-social, de cada ciudadano, que puede responder institucionalmente, pero también a su condición de ciudadano.

Por ello, las reformas de las instituciones de educación superior abren la vía en este sentido, para un poder de decisión pautado por

las comunidades de interés; anteriormente sometidos a normas administrativas y de procedimientos de control definidos a priori. Surge de allí la inquietud del presente artículo, en cual tiene por objeto analizar el liderazgo ético, como soporte de gestión estratégica en Universidades Venezolanas. La metodología utilizada atiende, a un muestreo no probabilístico a juicio, atendiendo a la tipología de las universidades y ubicación geográfica; referido a los investigadores responsables de proyectos LOCTI y servicios comunitarios (Región Zuliana y Oriental); y otro dirigido a las comunidades involucradas.

### **1. El líder ético en el escenario de las organizaciones**

Cada grupo, cada organización, cada comunidad poseen una moral, cruzada por rasgos valorativos, a veces compartidos, a veces conflictivos, que aparecen en las conductas, las actitudes, las convicciones y sus creencias sobre ellas; colocando en evidencia el llamado *ethos* institucional.

En su enorme complejidad y dinamismo, este *ethos* produce hechos que pueden evaluarse positiva o negativamente, desde la Visión de una amplia normativa vigente, que incluye lo legal, tal vez un código interno, pero que no se agota en ello. Es evidente que en el actuar, estas evaluaciones generan problemas que no resuelven los códigos que definen el cómo del hacer, sino que requieren fundamentos centrados en lo ético (Seró y Amarfil, 1999).

Por tanto, cualquier concepción en ética debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas complementadas; herramientas y criterios desde donde fundamentar esa acción; de esta manera, la ética se vuelve aplicada donde la acción se impregna en ese sentido. Tal concepción requiere de tiempo, y su-

pone voluntad de un líder centrado en valores para ser llevado adelante.

Nace un líder ético, representado por aquel que fija objetivos alcanzables donde sabe comunicarlos, generando un compromiso con la misión y visión, con la vocación de servicio; involucrándose y elevando sus intereses más allá de su propia individualidad, en beneficio del bien común (Reig, 2004).

Un líder que asuma y defienda valores internalizados a su condición de ciudadano; así como, se internalice como un servidor público, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles; acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo visionario, trazado a partir de las necesidades de la comunidad y en condiciones de incertidumbre; y sobre todo, una de las características esenciales de los verdaderos líderes, es la generación de credibilidad y confianza (Ferrer y Clemenza, 2003) que garantice la transparencia institucional.

En otras palabras, para ser eficaz como líder ético, es empezar a dejar de un lado el pensar individualmente, recurriendo a la conducta moral regirse por medio de valores inspiradores y que resalten de su real vocación de servicio. Manteniendo una congruencia, que se traduzca en la confianza necesaria para generar cambios por la participación en la ciudadanía involucrada (Izquierdo, 2003).

Ulrich (1998) y Sen (2002), proponen que un líder producto de la credibilidad, quien potencia; capacidades, conocimientos y aptitudes, que otorgan respuesta a una visión compartida con el ciudadano, que quiebra la alianza histórica entre la sociedad de mercado, el estado y la tan trajinada democracia representativa, para sustituirla por la interrela-

ción basada en la cooperación y la comunicación, aspectos que conviene estudiar en el nuevo líder, teniendo como elementos claves para el estudio, las condiciones de incertidumbre, complejidad y dinamismo permanentes; que marcan el entorno de dirección de las organizaciones de hoy.

Otros autores contrastan las anteriores tendencias, bajo la hipótesis de que el siglo XXI anuncian la llegada de la proactividad del individuo. Bridges (1998) comienza hablando de líderes sin puestos de trabajo, pero Gibson, et al (1999) plantea como cuestión de debate la desaparición en el próximo siglo de los líderes y el incremento del trabajo en equipo, para producir mejores resultados con la cogestión de los actores involucrados, en tanto, Hadscombe y Norman (1993) toman como centro de atención las capacidades, habilidades y la visión de futuro del líder involucrado.

Se plantea entonces, para la discusión, como los líderes al comprometer sus convicciones a diario, van generando la necesidad de un nuevo líder, que interprete como norte, su conexión con una comunidad de futuro, centrada en líderes asumidos desde dichas comunidades, representados por un funcionario común, en cualquier espacio de la organización.

Por tanto un líder ético en el campo educativo tiene que conocer sus capacidades, perspectivas y sus limitaciones. Idealmente debe aprender a combinar las diferentes perspectivas en un estilo más integral y estratégico; aceptar sus propias limitaciones e incorporar a sus organizaciones aportes de fortalezas complementarias. Estos líderes conocen sus puntos fuertes, se esfuerzan por ampliarlos y estructuran equipos de trabajo que en conjunto ejercen el liderazgo, por lo menos, en las

cuatro perspectivas: estructural, política, de recursos humanos y ética (Adair, 2002).

Determinando entonces un líder ético en el componente educativo, debe ser capaz de ponerse al servicio de los demás; manteniendo a la vez la responsabilidad social, la objetividad, el conocimiento de las propias limitaciones. Incorporando idoneidad técnica, que se consigue con la formación académica y buscando generar junto a una visión completa de los problemas, una especialización en algunos de los campos en que se divide el servicio público y que lo proyectan hacia la construcción y fortalecimiento del ethos organizativo (García, 2004; Schvarstein, 2004).

Los enfoques de liderazgo organizativo profundizan hoy el valor de la apertura, la sensibilidad y la participación. En años recientes el liderazgo ético ha ocupado el puesto central y ahora la literatura ofrece consejos sobre cómo convertirse en un líder, con poder para transformar culturas organizacionales (Bolman, y Deal, 1995).

Si bien es cierto que las organizaciones necesitan una visión, ésta no es su única necesidad, ni necesariamente la más importante. Importa más que los líderes éticos puedan convertirse en grandes transformadores sociales capaces de realizar el análisis de tolerancia de un ambiente organizativo y de sus capacidades, para luego edificar una estructura estratégica poderosa (Handscombe y Norman, 1993).

En resumen los líderes eficaces en el contexto organizativo son formadores que dirigen sus esfuerzos mediante el apoyo, la sensibilidad, la vocación de servicio y el otorgamiento de facultades y poder otorgado por la comunidad de interés a través de la transparencia organizativa.

## **2. Conexión con enfoques de liderazgo emergentes**

Este nuevo milenio exige un nuevo liderazgo, nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas basadas en responsabilidad e inteligencia social organizacional.

Ante nuevos modelos de liderazgo emergente y ante nuevas organizaciones sociales, se demanda una mayor educación y preparación no solo en los directivos, sino en toda la fuerza laboral, se requieren renovados agentes sociales que respondan a las nuevas condiciones. Se necesitan líderes, para promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo en continuo cambio, líderes emergentes para el cambio (Siliceo et al., 1999).

En tal sentido Schvarstein (2004) incorpora la voluntad de la organización para ir más allá de lo estrictamente exigible, fijando su conducta ética, a través de sus líderes, lo que supone la libre elección del sujeto, que decide; quien se compromete a discernir sobre sus acciones, desde sus grupos de interés, además de reconocer que sus acciones crean valor en una cultura o comunidad involucrada, claves para comprometerse en un proceso continuo de cambio, que exigen hoy, los espacios organizativos.

Además, en la era de la información y el conocimiento, con demandas de mayor participación y de relaciones menos autoritarias; los sujetos requieren líderes más democráticos y concertadores, que basen más su capacidad de influencia en el poder del compromiso, para el éxito organizativo (Echeverría, 2005).

En esta compleja búsqueda del éxito organizativo y de mayor especialización en

todos los niveles de la organización, se requiere entonces, no solo líderes en los puestos de dirección y gerencia, sino líderes sin puesto en todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones. Éstos serán los responsables de resolver problemas en el lugar donde se originan y en el nivel más bajo posible y promoverán el trabajo en equipo y la participación multidisciplinaria e inter-áreas.

Las organizaciones del próximo milenio demandarán líderes caracterizados por una mayor conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente y con las comunidades en las cuales están inmersas; se requieren organizaciones que consideren al ser humano con la capacidad de comprometerse con fines trascendentes y significativos, y vivan los principios existenciales de respeto, promoción y desarrollo de las personas como medio de realización personal y comunitaria; líderes éticos responsables y socialmente inteligentes (Schvarstein, 2004).

Líderes éticos cuyos actos sean congruentes, pues los valores y el carácter de los líderes, se vuelven parte del ethos en los sujetos de una organización, a través de sus comportamientos. Su actuación ha sido tipificada en los enfoques considerados en este aparte.

En el enfoque del líder visionario, éste va más allá de las realidades del momento, define metas nuevas y produce ideas que guía el logro de esas metas (Hellriegel et al., 1999). De manera análoga Davis et al. (2003) plantea, los líderes visionarios son aquellos individuos capaces de ver el panorama general de lo que debe ser la organización y luego usar sus habilidades de comunicación para lograr que los demás compartan esa visión.

Por otra parte Robbins (1998) refiere, como el liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble del futuro para una organi-

zación o una unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, y puesta en práctica, posee la energía suficiente para encender el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

Así, el líder visionario representa en la disertación un aspecto relevante, por cuanto las actividades de los líderes al dirigir no solo desde la perspectiva organizacional, cultural, política o comunitaria. La misma esta motivada previamente por una visión que permite vislumbrar el objetivo y sus resultados futuros.

En este orden, desde la perspectiva doctrinal, Ronda (2004), refiere como la principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que se convierte en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro.

Por su parte el enfoque carismático desarrolla una visión de lo que podría ser, descubrir o crear oportunidad e incrementar el deseo de los empleados para controlar su propia conducta. Los líderes carismáticos se apoyan en el poder ganado gracias a que sus seguidores; se identifica con ellos y se inspira en ellos. Este tipo de líder también tiene la capacidad convertir ideas complejas en mensajes sencillos, comunicándolos por medio de símbolos, metáforas e historias (Hellriegel et al., 1999).

En este orden de ideas, Gordon (1997) afirma como el líder carismático usa su carisma para inspirar a sus seguidores y realiza cambios significativos en el funcionamiento de la organización.

En otro enfoque, el transaccional, trabaja al líder desde el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores. Este tipo de líder crea visiones no acordes con el espíritu emocional de sus se-

guidores y se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Los líderes ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados, y de esta manera los líderes toman las necesidades de los seguidores (Hellriegel et al., 1998).

Por último el enfoque transformacional se apoya en que el líder asume sus fuentes de referencia y personales de poder, para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados. A diferencia de los carismáticos y transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores, los cuales proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, los seguidores que comparten los valores del líder, los asumen por convicción (Hellriegel et al., 1998). Los líderes transformacionales dirigen mediante el ejemplo, y sus acciones se encaminan a expresar y reforzar los valores y creencias de la organización. Este enfoque es una conexión directa con el líder centrado en valores.

En el mismo sentido Robbins (1998), refiere el liderazgo transformacional como aquel que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, y es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores a través de los rasgos valorativos y creencias; cambian la conducta de los seguidores y despiertan e inspiran para poner un esfuerzo extra para lograr las metas organizacionales.

Por último, el enfoque del líder ético, es una derivación de aspectos de enfoques anteriores, sobretudo el transformacional, centrado en una definición de líder participativo, con vocación de servicio, leal a su comunidad de interés organizacional y a su vez capaz de ser formador para el cambio permanente, flexible y sobretudo centrado en el componente

estratégico para fijar la visión de futuro; responsable y socialmente inteligente; sus seguidores son sustituidos por sus pares en función del poder del conocimiento y sustituidos por el rol de sujeto social, en la medida que crean un valor adicional en su labor a la cultura y a los procesos generados hacia sus grupos de interés (Echeverría, 2005; Schvarstein, 2004; Siliceo et al., 1999; Handscombe y Norman, 1993; Reig 2004).

### **3. Formación universitaria para un líder ético: reto de las organizaciones de futuro**

Cada organización y cada comunidad poseen una moral consensuada, cruzada por rasgos valorativos, a veces compartidos, a veces conflictivos, que aparecen en las conductas, las actitudes, las convicciones y sus creencias sobre ellas; vuelve a poner en evidencia el ya mencionado ethos. En su enorme complejidad y dinamismo, cada comunidad produce hechos que pueden evaluarse, desde la visión y misión originando las actuaciones normadas del individuo y su comunidad de interés.

En tal sentido, cualquier formación en ética de un líder dentro de la comunidad universitaria, debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas complementadas; herramientas y criterios desde donde fundamentar esa acción; de esta manera, la ética se vuelve aplicada y la acción se impregna en ese sentido. Tal concepción requiere de tiempo, y supone voluntad del líder responsable, de inteligencia social y ética para llevarla adelante.

Un líder representado por aquel que fija objetivos alcanzables con carácter visionario pero desafiantes y que sabe comunicarlos, generando un compromiso con la misión, la vocación de servicio; involucrándose y elevando sus intereses más allá de propia indivi-

dualidad, en beneficio del bien común (Reig, 2004; Izquierdo, 2003).

En tal sentido se asume un líder capaz de defender valores internalizados a su condición de ciudadano y al mismo tiempo de servidor social, siendo especialmente coherente entre lo que dice y lo que hace; apoyándose en el modelaje congruente, mas que en reglas, sistemas, procedimientos y controles; acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo trazado a partir de las necesidades de la comunidad de interés.

Se plantea entonces, que la formación del líder ético universitario, bajo un enfoque centrado en una educación para dirigir y merecer colaboradores, además reúne de alguna forma un conjunto de energías interrelacionadas, claves para convertirlo en socialmente responsable del proceso de cambio que viven hoy las organizaciones educativas (Izquierdo, 2003).

Partiendo de este contexto, Siliceo, et al. (1999) define un líder para el ámbito organizativo que podría aplicarse a la educación y particularmente al espacio universitario; refiere como la actitud ética de un líder, ha de constituirse como estrategia de gestión para la sobrevivencia y la obtención de los objetivos, los cuales se propugnan en base a los siguientes principios y condiciones: espíritu innovador y manejo del cambio; fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo; conocimiento del entorno, calidad, servicio y valor agregado; nuevos compromisos y exigencias con indicadores globales y enfoque del sector; desarrollo del capital intelectual y emocional de las organizaciones, conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización; proceso de mejora continua para el cambio; definición clara de la filosofía organizativa: visión, misión y valores y construcción de las tradiciones históricas y valores.

Ante los requerimientos expuestos, el afrontar los procesos de transformación personal y de la gestión universitaria, es condición primordial para las personas y organizaciones modernas. De allí que el líder ético visionario representado por el agente académico, se convierta en transformador, dentro de una estructura organizativa que plantea inquebrantablemente responsabilidades desafiantes, a los agentes sociales universitarios los alienta a contribuir y les ayuda a obtener satisfacciones personales y sociales, cuidando que el desarrollo de la comunidad proporcione la generación de actitudes de compromiso y sentido de pertenencia con su entorno en relación investigador-estudiante-comunidad.

En este sentido se infiere que un rasgo cardinal en la figura de un líder con estas características radica en el comportamiento ético como estrategia de gestión orientada a la imposición de un paradigma ético unificado en la cualidad y a la disposición para asumir los compromisos y conflictos que conduzcan al logro de un proyecto de país.

Por tanto los líderes universitarios dentro de su contexto natural están en capacidad de difundir un conocimiento pleno de cómo, por qué, cuando y quienes han de inspirar y fortalecer su gestión, en particular los grupos de interés universitarios.

Entonces un líder ético universitario sea capaz de sentir la urgencia que propone el cambio permanente, buscando generar junto a una visión completa de los cambios en el ámbito de educación superior y propiciar la especialización en algunos cambios de los campos en que se divide lo social, político, económico y cultural.

Desde esta perspectiva, un líder dentro del ámbito educativo universitario debe ser capaz, responsable y transformador, generar valor a una actuación socialmente inteligente,

dentro de la organización a través de los equipos de trabajo, emprendiendo la labor en la alta dirección quienes han de inspirar y fortalecer su gestión, con su ejemplo, cooperación con los seguidores.

#### **4. Análisis de resultados**

Para desarrollar el estudio, se procedió a trabajar con un muestreo no probabilístico considerando para cada universidad un total de veinte (20) proyectos manejados por investigadores activos y considerados de importancia estratégica en la relación con el entorno.

En tal sentido la Universidad de Oriente (UDO) ofreció; diez (10) proyectos LOCTI; ocho (8) proyectos de Servicios Comunitarios donde participaron estudiantes de pregrado en su mayoría y dos (2) proyectos donde se involucra la relación Universidad- Sector Productivo. La Universidad del Zulia (LUZ) ofreció; tres (3) proyectos LOCTI; cinco (5) proyectos de Servicios Comunitarios donde participaron estudiantes de pregrado en su mayoría y doce (12) proyectos donde se involucra la relación Universidad- Sector Productivo.

En la Tabla I, se muestra la participación de las Universidades Públicas Nacionales en la Región Zuliana y Oriente. Para su diseño se seleccionaron veinte (20) proyectos de investigación de cada universidad, donde participaran investigadores activos y se hubiesen desarrollados en el periodo entre Mayo 2008 y Mayo 2009.

Tal y como se aprecia la mayor participación de proyectos sociales la representa la Universidad de Oriente (UDO), sobre todo en los proyectos dirigidos a las comunidades diez (10), en cuanto la Universidad del Zulia (LUZ) su mayor participación esta en proyectos conectados con el sector Productivo doce (12), lo cual delinea las estra-

**Tabla I**  
**Proyectos Desarrollados por las Universidades Públicas Nacionales**  
**(Región ZULIANA y Región ORIENTAL)**

	Universidad de Oriente (UDO)				Universidad del Zulia (LUZ)			
	No. Proyectos	Iniciativa de las comunidades	Seguimiento posterior con la comunidad	Proyectos incluidos en políticas nacionales	No. proyectos	Iniciativa de las comunidades	Seguimiento posterior con la comunidad	Proyectos incluidos en políticas nacionales
Proyectos LOCTI Dirigidos a las Comunidades	10	8	8	2	3	4	1	1
Proyectos de Servicios Comunitarios	8	3	5		5	2	2	0
Proyectos LOCTI Universidad - Sector productivo	2	0	0		12	0	0	0
Relación respecto al total de proyectos en (%)		55	65	10		30	15	5

**Fuente:** Ferrer, Colmenares y Clemenza (2010).

tegas de acción de las Universidades con sus grupos de interés.

Asimismo, se observa un seguimiento posterior de las Universidades con la comunidad al culminar el proyecto; siendo de 65% para la UDO y un 15% para LUZ. Esto se explica debido al nivel de compromiso posterior que se deriva al culminar la actividad. Respecto a la vinculación con las políticas de prioridad nacional solo el 15% del total están conectados a tal realidad.

En las Tablas II y III, se observan los valores finales e instrumentales referidos o

considerados en las actuaciones por parte de los investigadores responsables sujeto a estudio, tal como se aprecia al aplicar el cuestionario autoadministrado de escala y aseveraciones de preguntas implícitas así se evidencia como dentro de la interacción con las comunidades, ambas universidades se demuestra la presencia de valores éticos sociales importantes para el logro de formación del estudiante universitario como lo son el éxito, prestigio, respeto y justicia social (valores finales) y honestidad, responsabilidad, lealtad y confianza mutua (valores instrumentales).

**Tabla II**  
**Rasgos Valorativos Finales del Investigador en su Vinculación con Grupos de Interés**

Indicadores	LUZ		UDO	
	Presencia		Presencia	
	FA	FR (%)	FA	FR(%)
Éxito.	18	90	12	60
Prestigio	15	75	15	75
Estatus	10	50	5	25
Amistad.	5	25	10	50
Valía.	10	50	18	90
Respeto	15	75	20	100
Paz	2	10	10	50
Supervivencia ecológica	10	50	20	100
Justicia social	15	75	15	75

Fuente: Ferrer, Colmenares y Clemenza (2010).

**Tabla III**  
**Rasgos Valorativos Instrumentales del Investigador en su Vinculación con Grupos de Interés**

Indicadores	LUZ		UDO	
	Presencia		Presencia	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)
Honestidad	15	75	15	75
Responsabilidad	20	100	15	75
Lealtad	12	60	12	60
Solidaridad	8	40	20	100
Confianza mutua	12	60	18	90
Respeto por los derechos humanos	10	50	20	100
Imaginación	18	90	15	75
Iniciativa	18	90	20	100
Pensamiento Positivo	12	60	20	100
Flexibilidad	15	75	18	90
Capacidad de trabajo en equipo	15	75	20	100

Fuente: Ferrer, Colmenares y Clemenza (2010).

Obsérvese que los aspectos relativos a cooperación, solidaridad y equipo de trabajo se concentran en presencia media. Tal situación revela en primera instancia como el investigador tiene potencialidades para ser un líder ético, siempre que internalice su papel como agente de cambio.

## 5. A modo de conclusión

Con particular relevancia, la práctica de un líder centrado en lo ético con visión de cambio, se desarrolla a través de un largo y complejo proceso que comprende solucionar diversas fases complejas, entre ellas la transición, determinado por un periodo, durante el cual han de surgir una extensa escala de actuaciones, prioritarias para la estrategia de la organización y una aceptación acerca de las razones que generan el cambio y su gradual compromiso para interactuar en incertidumbre, razón por la cual son las creencias y valores los que refuerzan la actuación, particularmente en las instituciones universitarias.

Se evidencia por parte de los investigadores un compromiso en términos de formación ética, que forma parte del ethos universitario, pero al mismo tiempo se muestra una ruptura entre la actuación de las instituciones y las políticas del Estado al obtener solo compromisos de corto plazo por culminar las actividades investigativas, sin evidenciar un compromiso futuro por la construcción del desarrollo sostenible venezolano.

Se denota además una falta de seguimiento de los proyectos de investigación en la relación Universidad con los grupos de interés, incluyendo comunidades, lo cual revela que no se está formando un compromiso real de los proyectos involucrados para el cambio, particularmente del estudiante como la generación más propicia para generarlos.

Se invita a profundizar la discusión del rol de la educación y particularmente de las universidades en la construcción del proyecto país. Se trata de pensar en los problemas del desarrollo vinculados al ser humano y a la sociedad, en el escenario de procesos de ruptura de un individualismo, que refuerzan el discurso del cambio para mantener las estructuras existentes. Se plantea una metamorfosis social que requiere de la actuación de líderes éticos para el cambio capaces de ejercer una acción transformadora que permita generar un equilibrio dinámico en la relación Universidad-Estado-Sociedad, en la búsqueda de un desarrollo sostenible para Venezuela y los pueblos de América Latina.

## Bibliografía citada

- Adair, J. (2002). **Desarrolle su capacidad de liderazgo**. Editorial Gedisa S.A. Primera edición. España.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). **Organización y Liderazgo**. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bridges (1998). **Líderes sin puesto**. En: Líderes del Futuro. Fundación Drücker. Editorial Norma. Colombia.
- Davis, K. et al. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. McGraw Hill Interamericana. Undécima edición. México.
- Echeverría, R. (2005). **La empresa emergente**. Editorial Granica S.A. Segunda edición. Argentina.
- Ferrer, Juliana y Clemenza, Caterina (2003). **Ética de la responsabilidad como máxima expresión de convivencia pública municipal**. En: Conferencia 51º Congreso Internacional de Americanistas. Santiago de Chile. Simposio "Repensando el Municipio desde la Ética". Del 14 al 18 de Julio de 2003.

- García Díaz, Sebastián (2004). **Formación de líderes: la verdadera solución**. En: <http://www.revistaprobidad.info/014/art04.html>. [Consultada el 18-05-04].
- Gibson, James; Ivancevich, Jhon y Donnelly, James (1999). **Las Organizaciones**. 8va Edición. Editorial Mc Graw Hill. Chile.
- Gordon, J. (1997). **Comportamiento organizacional**. Prentice-hall hispanoamericana S.A. México.
- Handscomber, R. y Norman, P. (1993). **Liderazgo estratégico**. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. España.
- Hellriegel et al. (1998). **Comportamiento organizacional**. Internacional Thomson Editores, Octava edición. México.
- Izquierdo, C. (2003). **Ética: Educar para la construcción de la sociedad**. Editorial Paulinas. Primera edición. Venezuela
- Reig, E. (2004). **Liderazgo emocionalmente inteligente**. Editorial McGraw- Hill. Primera Edición. México.
- Robbins, S. (1998). **Comportamiento organizacional**. Octava edición. Prentice Hall. México.
- Ronda, G. (2004). **Valores y Organización**. Revista calidad empresarial (24) 47-50. Caracas –Arte.
- Schvarstein, L. (2004). **La inteligencia social de las organizaciones**. Editorial Paidós. Primera edición. Argentina.
- Sen, Amartya (1999). **Development as freedom**. Nueva York.
- Sen, Amartya (2002). **¿Qué impacto puede tener la Ética?** En: Kliksberg, Bernardo. Compilador. *Ética y Desarrollo*. La relación marginada. Editorial el Ateneo. Argentina. Páginas: 29-44.
- Seró, Cristina y Amarfil, Teresa (1999). “Transparencia y ética pública”. En: **Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: Ética: Una disciplina para orientar la acción**. Año 7, Número 16, Primavera 2000. pp. 145-154.
- Siliceo, A.; Casares, D. y Gonzalez, J. (1999). **Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva**. Serie de alta dirección. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. México.
- Siliceo, A. (1998). **Líderes para el siglo XXI**. Editorial McGraw Hill. Primera edición. México.
- Ulrich, Beck (1998). **¿Qué es la Globalización?** Ediciones Paidós S.A. España.