

# Reflexión sobre la ética y el liderazgo educativo a nivel de la Educación Superior

## *Scientific foundations on ethics and educational leadership at the Higher Education*

**Dr. C. María Elena Hill de Montaner.** Docente-Investigadora. Departamento de Desarrollo Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.

Correo electrónico: [mariae.hilln@up.ac.pa](mailto:mariae.hilln@up.ac.pa)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-1049>

**Recibido:** enero 2025

**Aprobado:** marzo 2025

---

### RESUMEN

El liderazgo no solo se basa en la experiencia, también en comportamientos éticos y actitudes que fomentan un desempeño óptimo en la Educación Superior. Este artículo presenta la importancia de la ética y el liderazgo educativo a partir de los aspectos que repercuten en el comportamiento de un líder, apoyados en la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que ello adquiere un sentido formativo. La investigación de enfoque cualitativo y revisión documental, se apoya en métodos como el analítico-sintético, el tránsito de la abstracción a la generalización, la hermenéutis y el análisis documental que combinados con la sistematización teórico-metodológica y la matriz de evaluación del estado del arte favorecen el cumplimiento de los objetivos de estudio. Los resultados demuestran que el liderazgo no se limita a los altos cargos; puede manifestarse en cualquier miembro de una institución de Educación Superior. Se concluye que, frente al sentido de la educación, se trata de orientar a la comunidad educativa y personas que manejan procesos educativos, a la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal. La formación continua y el desarrollo de competencias éticas son cruciales para el liderazgo en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** universidad, organización, líder educativo, comunidad educativa, cultura organizacional

### ABSTRACT

Leadership is not only based on experience, but also on ethical behaviors and attitudes that foster optimal performance in Higher Education. This article presents the importance of ethics and educational leadership based on the aspects that impact a leader's behavior, supported by a sustainability perspective, as it acquires a formative meaning. The qualitative research approach and documentary review are based on methods such as analytical-synthetic, the transition from abstraction to generalization, hermeneutics, and documentary analysis, which, combined with theoretical and methodological systematization and a state-of-the-art evaluation matrix, favor the fulfillment of the study objectives. The results demonstrate that leadership is not limited to senior management; it can be manifested in any member of a Higher Education institution. It is concluded that, in terms of the meaning of education, it is about guiding the educational community and individuals who manage educational processes toward improving quality, the climate, and the organizational culture, leading to personal growth. Continuing education and the development of ethical competencies are crucial for leadership in educational institutions.

**Keywords:** university, organization, educational leader, educational community, organizational culture

## **Introducción**

El liderazgo es una parte crítica del proceso educativo general, que se encuentra en el fondo del componente administrativo la mayoría de las ocasiones y tiene que ver con su implementación a través de las personas partícipes en la dinámica de la Educación Superior. Sin liderazgo el desempeño organizacional sería mínimo.

Las universidades del hoy en sentido general y en particular las instituciones de Educación Superior en Panamá, están viviendo un proceso imparable que las lleva a establecer centros educativos más abiertos al entorno, uno que demanda de mayor participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, a la vez que exige una perspectiva hacia mayor calidad.

Para enfrentar este reto, los sujetos que ejercen la dirección y administración de las universidades, necesitan más que nunca de una formación específica, carente en la mayoría, y que tiene que ver con el liderazgo ético en su proceder. Esto revela la carencia en muchos casos de un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias muy específicas y de compleja adquisición, que no se logran sólo a través de la experiencia, sino también con su comportamiento sistemático, actitudes proactivas, hábitos consolidados bajo disciplina y en casos muy especiales lo innato.

No obstante, el liderazgo se presenta potencialmente en cualquier parte de la universidad como organización. Este no es un conjunto de comportamientos cuya expresión se limite a la presidencia, rectoría, directores de procesos, o administrativos de alto nivel. En sí el liderazgo es un proceso y cualidades que demuestra cualquier sujeto miembro de la comunidad universitaria, casi en cualquier momento, y casi en toda circunstancia. Solo que este debe ser canalizado y sistematizado para que resulte eficaz, eficiente, visible y consciente.

Esto último es relevante ya que como bien plantea Cuevas et. al. (2019); para la creación de una cultura de la calidad en la comunidad universitaria; el liderazgo ejercido por los responsables de estas unidades administrativas resulta determinante. (p. 56). Sin dejar de reconocer que en apuntes de Pedraja et. al. (2021): “son necesarios los programas de aprendizaje y desarrollo implementados en las instituciones de educación terciaria para incentivar el liderazgo en los estudiantes, así como en las iniciativas para fomentar el desarrollo de esta habilidad en los docentes” (p. 479).

Un liderazgo eficaz es la influencia que favorece que un grupo u organización cumpla con sus metas y objetivos, y que al desempeñarse lo haga con éxito. Esto implica que liderazgo eficaz es una conducta que fomenta, es decir, un comportamiento que ayuda a que otros individuos logren más de lo que habrían logrado sin el liderazgo. De hecho, la tendencia en el siglo XXI pondrá como cuestión innegable la necesidad de la presencia de más líderes y menos jefes en la Educación Superior, de manera que los primeros en detrimento de los segundos logren guiar los procesos principales de la Universidad y concretar la misión y visión institucional con eficiencia en los procesos directivos (Rodríguez et. al. (2022).

El líder es el que se sitúa al frente, pero no es el único, ni todo puede depender de él. Este no es más que el motor impulsor de la Universidad como organización. Pero, como todo motor, quema “combustible” y genera un movimiento hacia delante; ese “combustible” es la doctrina-programa y los objetivos-estrategia.

En este contexto, más que voluntad de poder, el líder debe demostrar que en el ejercicio de sus acciones para con la Universidad, este es capaz de obtener éxitos, o como mínimo, salidas razonables. Existen situaciones en las que un directivo no puede llevar a su comunidad al éxito, porque no existen condiciones objetivas para ello, pero al menos sí puede evitar que el fracaso sea total y se reacomoden las acciones para mejores resultados a mediano plazo, la Universidad seguirá confiando en sus capacidades y competencias.

Sin lugar a duda, el líder debe tener competencias y habilidades; pero también tiene que tener un comportamiento basada en los valores, las virtudes y principios morales. De hecho, asienten Sotomayor et. al. (2024); que: “si nos sintiéramos responsables de la formación del liderazgo en las jóvenes generaciones estudiantiles en la Universidad, deberíamos tener en cuenta que: el fomento de valores como la integridad, la empatía y la responsabilidad”. (p. 203).

Planteado esto, debemos reconocer que muchos gerentes educativos tienen éxitos en la administración de su institución de Educación Superior, pero el fallo sobreviene en su competencia socioemocional, no tienen resultados factibles en sus relaciones humanas con el personal; su posición les hace perder empatía, comunicación y sensibilidad humana. Por ello, se debe abogar por que medie en el liderazgo en la Educación Superior la ética. Un líder en la universidad, debe estar relacionado con la ética en su proceder, en la honestidad e integridad y también con la madurez emocional para permanecer sereno y actuar con justicia y equidad.

Sobre ello reflexionan: Cuevas et. al. (2019); son del criterio que: el buen funcionamiento de la universidad se debe al liderazgo intelectual de algunos profesores, a la ética de algunos de los que allí están, y a la lubricación que, con el sentido común, ponen los estudiantes en los procesos de negociación. (p. 58). Mientras que Sotomayor et. al. (2024); destacan: “el líder debe fomentar su desarrollo personal, sus habilidades socioemocionales, el trabajo en equipo, la comunicación, mejorar la toma de decisiones, intencionar la resolución de problemas, la creatividad y todo ello mediado por la ética”. (p. 192).

Ello evidencia que sí, es de interés cómo la ética está ligada al liderazgo en el contexto universitario. No obstante, escasamente se aprecia en la literatura que aspectos, componentes y cualidades expresa el liderazgo ético, máxime si se ha constado que en el último milenio las tendencias de liderazgo han ido evolucionando de lo distribuido a lo transformacional, y de este a lo adaptativo. Lograr revelar este aspecto viene a ser el objetivo de la investigación, que en opinión de la autora posee pertinencia de cara a las características globales y cambiantes que manifiesta hoy la Educación Superior en Panamá.

## **Materiales y Métodos**

La investigación se presenta con un diseño de tipo cualitativo y de revisión de la literatura. busca identificar y describir las características del fenómeno en estudio, desde las referencias, antecedentes y teorías presentes en la literatura científica, a la vez que permite establecer posibles relaciones entre los nuevos componentes que emergen del sentido y significado del liderazgo ético como concepto, lo que resulta crucial para abordar la problemática de manera integral.

Por ello apela a dos herramientas que a modo de procedimientos investigativos recientes permiten: a) elevar la calidad referencial y bibliográfica mediante la matriz de evaluación del

Estado del Arte en la temática y para ello la búsqueda se sustentó en la sistematización teórico-práctica de nuevo tipo.

Para lograr relevancia en la bibliografía manejada en el estudio se asume el procedimiento matemático-heurístico, que posibilita validar la bibliografía más pertinente para el estudio basado en los principios de: temporalidad (que revela la actualidad en años) localidad (que evidencia la utilización de textos de diferentes nacionalidades), textualidad (que anuncia la necesidad de manejar fuentes bibliográficas de diferentes tipos como artículos, tesis, libros, normativas, etc.), así como el de diversidad (que destaca la intención de utilizar manuscritos publicados e indexados Bases de Datos de todos los cuartiles).

Estos métodos y procedimientos adquieren mayor valor con la implementación de la sistematización teórico-metodológica de nuevo tipo, para armonizar el componente teórico y el metodológico y lograr mejores resultados en la búsqueda con apoyo de las Inteligencias Artificiales (IA) como Perplexity y DeepSeek.

Por tanto, la revisión de literatura, busca encontrara esencias en los planteamientos asociados la relación ética y liderazgo. Desde la hermenéutica se trata de comprender los significados y sentidos del liderazgo ético en la Educación Superior.

Con esta metodología se busca demostrar la interrelación en la práctica diaria de los deberes y derechos que tiene el líder en la Educación Superior desde el componente ético y se alega que el profesional-directivo adquiere diferentes roles y funciones en el liderazgo que desempeña.

## **Resultados**

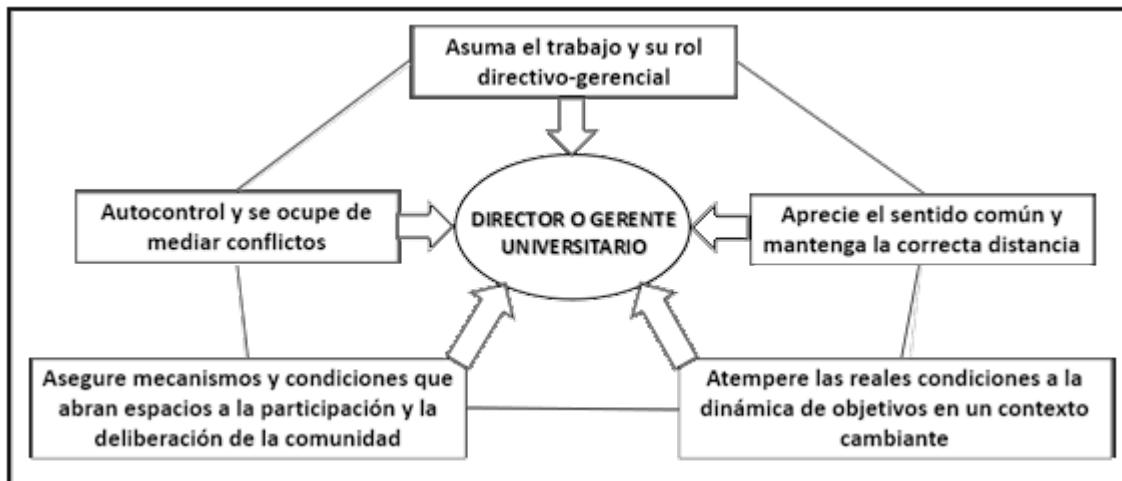
La experiencia en el ejercicio directivo de la investigadora, la participación dinámica, consciente, en procesos investigativos paralelos y asociados con esta temática por más de veinte años, así como la lectura de la bibliografía con apoyo de las herramientas investigativas actuales, posibilitan concretar algunos resultados importantes a la fecha. Primero es contar con la certeza de que, en la Universidad actual en Panamá, espera que el director o gerente educativo posea:

- **Autocontrol y se ocupe de mediar conflictos:** la ira y descontento de un director no hacen más que avivar un ambiente y clima de inseguridad, incertidumbre e inconformidad entre los miembros de la comunidad universitaria. O sea, debe poseer las capacidades para ayudar a los demás a salir de su dificultad más que acrecentarlas. Su legitimidad como responsable de todos los procesos a su cargo, no puede ponerse en tela de juicio en ningún momento.
- **Asuma el trabajo y su rol directivo-gerencial:** este rol le empuja a ponerse al servicio de los demás, ser útil para el equipo de trabajo para facilitarlo, insta en todo momento a la reflexión, consigue que sus colaboradores progresen, logra una mejora en los resultados y por ende eleva el prestigio del centro de Educación Superior.
- **Aprecie el sentido común y mantenga la correcta distancia:** debe ser consciente de que se halla en el centro de todas las miradas y críticas. Deberá recordar que “el leopardo no se desplaza jamás sin manchas”, como dice un refrán africano. Debe estar atento a la cultura organizacional y a los valores imperantes, ya que son de su competencia asegurarse de que estos estén siendo respetados y aplicados de manera realista. A ello se suma que un director o gerente universitario,

rara vez parte de cero, la comunidad y sus miembros ya tienen una imagen de él, mayormente producto de comentarios. La personalidad de su predecesor también es motivo de comparación, por una parte, algunos esperan avivar las cenizas del pasado, otros quieren que “el nuevo” traiga un cambio, otros desean estabilidad. Pero todos esperan profesionalismo, para ello si bien puede mantener relaciones amistosas, no puede crear un sistema de gobierno con sus amigos, ni contar demasiado con su lealtad. En la práctica de los Espejos: cada persona observa a la otra para saber cómo comportarse, por lo que le corresponde al director universitario como autoridad, tomar la iniciativa. Debe anunciar sus valores, notificar su método y dirigir señales de reconocimiento. Demás debe saber tranquilizar.

- **Asegure mecanismos y condiciones que abran espacios a la participación y la deliberación de la comunidad:** el directivo en la construcción democrática de sus señas de identidad, revelará con su método, comportamiento, valores y competencia, que el centro de educación superior y su comunidad tendrán un sentido claro de los propósitos comunes, quedará establecido el norte y orientaciones a ser asumidas de manera colectiva y responsable.
- **Atempere las reales condiciones a la dinámica de objetivos en un contexto cambiante:** con ello debe cuidar y potenciar el trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad universitaria por igual, como dispositivo para fortalecer las relaciones interpersonales, intencionar dinámicas de labor conjunta dentro de la organización y por lo tanto evitar el aislamiento profesional. Reconocer que no es infalible y con esto apoyarse en las potencialidades colectivas, en las oportunidades que ofrece el entorno, en las fortalezas institucionales, que como un actuar estratégico le lleven a lograr metas a corto, mediano y largo plazo.

Esta propuesta es el principio aproximativo de las 5A aportado por la autora, que describe las expectativas que como regularidad manifiesta la comunidad universitaria para con su directivo o gerente, a la vez que se establecen algunas de las formas de enfrentar los retos que esta percepción le impone al mismo (Ver figura 1).



**Figura 1. Principio aproximativo de las 5A para el directivo universitario panameño.**

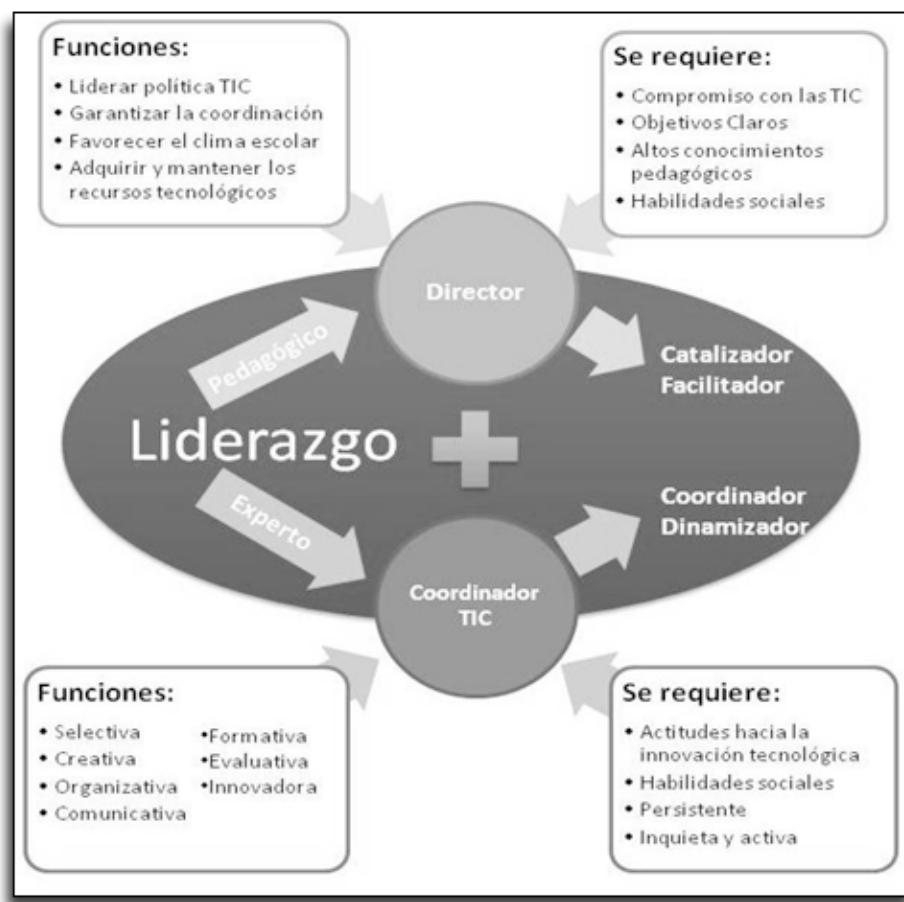
Sin embargo, este análisis argumentativo queda al nivel de director o gerente, no alcanza la categoría de líder. Por tanto, lo más importante es que esta aproximación conceptual, se haga desde la perspectiva de la relación del liderazgo con la ética, como eje articulador de la presente investigación.

Ética y liderazgo son conceptos omnipresentes en los esquemas de educación superior y trasformación. Se conciben como palabras clave en las dinámicas de las sociedades posmodernas. Estas se ven expuestas a cambios constantes, que traen consigo el reto de optimizar de manera permanente estados, procesos y servicios.

Las competencias intelectuales, sociales y emocionales de los individuos son fundamentales para lograr esto y adaptarse al acelerado ritmo de exigencias que se da hoy en día. Ellas son, en esencia, el pilar del éxito o fracaso de una sociedad. Así, atender la demanda educativa universitaria de manera satisfactoria y, con ello, el desarrollo continuo del sector social y empresarial son asuntos nucleares en todo discurso y práctica de desarrollo.

Bastante es sabido que el éxito educativo de una sociedad se traduce en igualdad de oportunidades, acceso al bienestar, integración y desarrollo sostenido de sus líderes y directivos.

Entonces el reconocer las funciones y roles del líder universitario de hoy es imprescindible, pues debe dirigir, coordinar, ser experto, y mediador pedagógico (Ver figura 2):



**Figura 2.** Funciones y roles del líder en sus desdoblamientos como director, coordinador, experto y mediador pedagógico.

## El líder y sus cualidades

Entre las cualidades esenciales del líder educativo en la Universidad se consideran están las siguientes:

- **Habilidad para el mando:** que es la cualidad mediante la cual se encuentra a los docentes y directivos universitarios más capaces para ocupar tareas concretas en pro del logro de los objetivos estratégicos. No a los más fieles, ni a los más amigos, sino a los más capaces. El líder educativo universitario tiene una habilidad especial para valorar a los seres humanos. Es capaz de saber hasta dónde pueden llegar y cuál es la función más concreta que pueden desarrollar. El mando no trata de concentrar funciones, lo cual ocurre solo con los mandos inseguros e inestables, sino de situar a cada cuadro político al frente de la función ante la cual pueden rendir mejor.
- **Realiza los análisis políticos más lúcidos y que suponen las más exactas proyecciones de futuro:** cualidad que le posibilita prever y se adelantarse a lo que puede ocurrir mañana en el ámbito universitario, lo anuncia con anticipación a sus docentes y directivos y sabe qué camino tomar para obtener la mayor rentabilidad a las situaciones que van a producirse. El líder de cortas miras, que no analiza las coyunturas o que las analiza erróneamente, manifiesta su incapacidad para el liderazgo. Sus cualidades como estratega no están siempre presentes.
- **Tiene siempre una respuesta ante cualquier situación:** cualidad que le destaca allí donde otros no saben cómo responder a situaciones nuevas, el líder educativo universitario siempre tiene respuestas; dispone de salidas que resultan invisibles para otros. No hace falta que otros se la dicten, él las ve antes que nadie. El líder une a su capacidad de mando sus cualidades como táctico.
- **Un líder alejado de las masas, que no vive o no entiende los problemas de éstas, no es un líder:** cualidad que hace percibir que el líder educativo emana del corazón de la universidad como expresión genuina de la sociedad, entiende las cuestiones que preocupan a la comunidad universitaria, las asume y es capaz de dar respuestas simples a problemas complejos.
- **Es honesto con su organización:** el líder es austero. Para él no existe ni el lujo, ni el exceso, sino solo una adecuada administración de los recursos. Es capaz de justificar el gasto del último céntimo.
- **Tiene convicción y fe inquebrantables en la causa de la organización que defiende con tanta lucidez como tenacidad:** El líder educativo universitario cree en lo que hace y es capaz de transmitir esta convicción en la justeza de sus ideales a todos los docentes, directivos y estudiantes. El líder docente universitario cree que vale la pena empeñar su vida en la defensa y promoción de su causa. No alberga la menor duda en que vale la pena luchar por ella. Pero no es un fanático incapaz de razonar, argumentar y convencer, sino todo lo contrario, su convicción es racional, se asienta sobre argumentos y datos objetivos.
- **Sabe reconocer sus errores, cuando los tiene.** Un líder docente universitario no tiene inconveniente en reconocer sus errores, cuando los ha cometido. Se esfuerza en la práctica de la objetividad, pero cuando se equivoca tiene la fuerza y la dignidad suficientes como para practicar la autocrítica, que es la capacidad para reconocer y

explicar sus errores a fin de evitar volver a cometerlos. Como todo ser humano, el líder docente universitario puede cometer errores. Sólo que en él sus aciertos son muy superiores a sus errores. El error es una excepción inesperada en la actividad del líder, muy por debajo de lo que aparece en cada uno de los que no son líderes. Pero, aun así, cuando el error aparece en la gestión del líder, reconocerlo es una buena muestra de su alta talla ética y moral.

- **Dispone de una fuerza interior superior a la normal.** Allí donde otros no llegan, donde se agotan, donde no están en condiciones de arrastrar a otros, el líder docente universitario manifiesta una fuerza interior indomable, de naturaleza vital y psicológica, que parece inagotable.
- **Sabe mandar y someterse a principios superiores a su mando.** El mando no es algo gratuito; se acepta y, por consiguiente, se acepta la subordinación porque trae avances objetivos y mensurables, y, sobre todo, porque, en el fondo, el líder educativo universitario es paradójicamente el primer subordinado. ¿A qué? Al programa, a los objetivos fijados por la organización, a las decisiones de los congresos, a los principios doctrinales de la organización. Por encima del líder, el programa. Por encima del líder, los intereses de la organización. Por encima del líder, los principios. Cuando el líder no respeta nada de esto, deja de ser líder y se convierte en un mero ambicioso u oportunista aprovechado y sin escrúpulos.
- **Tiene magnetismo personal, carisma, una capacidad de atracción y seducción de propios y ajenos.** El carisma es la capacidad innata de atracción que posee el líder docente universitario, que anima a otros a adherirse a sus posiciones.

Los líderes docentes universitarios éticos deben atender las metas, pero esto implica entonces que debe desarrollar y mantener en su comportamiento y como parte de sus competencias socioemocionales o blandas, una serie de valores que van más allá del cumplimiento de las responsabilidades, funciones y tareas que tienen asignadas. Concretamente estos valores se pudieran resumir en:

- **Comprensión.** Asumen que el fin de la educación no es otro que lograr que otros directivos, los profesores, y hasta los estudiantes universitarios alcancen los propósitos educativos y desarrollen las competencias básicas establecidas en el currículum. Esto significa que todos los profesionales que ejercen funciones de dirección podrían generar condiciones necesarias para que todas las acciones, de los centros, del aula y, en la medida de lo posible, las que ocurren fuera de ella, tengan como orientación principal el logro de los propósitos básicos de cada estamento educativo.
- **Equidad profesional.** Advierten la necesidad de crear escenarios educativos en las que cualquier persona pueda tener oportunidades para alcanzar su propio nivel de desarrollo y reconocimiento profesional. La relación con todos los profesionales que intervienen en la educación superior es fundamental para promover el desarrollo profesional. Identificar aquellas necesidades de formación de los docentes y directivos y en la medida de lo posible, atenderlas.
- **Respeto.** Reconocen que la transformación de la cultura instituida en las prácticas universitaria es fundamental para construir una relación distinta con la comunidad universitaria y la tradicional Administración. Transformar los rasgos de dicha cultura,

es una tarea que requiere de un esfuerzo decidido, pues implica reflexionar sobre los aspectos que ayudan en una nueva relación entre los docentes y directivos universitarios, ya que sirve como base para redefinir la relación profesional.

- **Corresponsabilidad.** Proponen que, tanto sus decisiones como sus actuaciones, contribuyen a la construcción de unas condiciones en la educación superior en las que todos los miembros de la comunidad universitaria se puedan desarrollar profesionalmente dentro de su ámbito de trabajo. Es decir, este es un principio de responsabilidad compartida.
- **Discrecionalidad.** Asumen la necesidad de garantizar, en todo momento, el buen uso de la información. Cuando las fuentes y la información se obtienen independientemente de donde provenga, conviene verificarla primero y consultarla después con los interesados; para utilizarla y acercarse a los posibles problemas no sólo de la universidad en su conjunto sino del contexto educativo y escolar al que le compete. En procesos diagnósticos, por ejemplo, recomiendan asegurar el cumplimiento del principio de confidencialidad de los datos, utilizar estrategias como la utilización de elementos que vinculen la información personal con los resultados obtenidos.
- **Integridad.** Asumen que sus prácticas profesionales en la relación con los profesores, profesionales externos y las familias de los estudiantes universitarios, no puede tener otro fundamento que las orientaciones normativas que están definidas por la Administración, por las facultades, centros universitarios u otras unidades organizativas de la educación superior, por los valores reconocidos en todas las relaciones profesionales y por los principios éticos que norman la función directiva.
- **Colaboración.** Reconocen y valoran la contribución de otros profesionales externos y de las familias de los estudiantes universitarios. Muchas son las experiencias que demuestran que para alcanzar la mejora del servicio educativo la colaboración es fundamental. Es decir, para que la universidad funcione como una unidad educativa con propósitos y metas comunes requiere de un proyecto claro y congruente, de valores de colaboración entre todos los integrantes de la comunidad universitaria.
- **Empoderamiento.** La concesión de poder o empoderamiento, liderazgo y emprendimiento son tres actitudes que están estrechamente vinculadas entre sí. No se puede hablar de un líder si no ha adquirido poder, ni de un emprendedor social sin liderazgo. El llamado empoderamiento, que se define como el uso, consciente y deliberado, de las posibilidades del ser humano dirigido hacia una meta o logro es la capacidad individual de diseñar el presente. El empoderamiento quiere decir que el líder docente universitario ético usa los recursos disponibles, como su cuerpo, juicios y emociones a fin de actuar en forma coherente para lograr mayor potencia en sus acciones y efectividad en sus resultados.

Sin lugar a duda, la ética representa las creencias tradicionales, las normas sociales y los valores comunes de la sociedad. Sin embargo, en un mundo que cambia a ritmo rápido, las creencias comunes dejan de ser comunes y también empiezan a “globalizarse”. Esto último, aunque es complejo, como la personalidad en la psicología o las llamadas ciencias de la conducta, es una realidad, ya que no sólo los hombres manifiestan que la ética personal y la integridad son ahora atributos muy importantes para elegir, no solo para gerentes o

directores, sino que es un componente imprescindible para el ejercicio del liderazgo docente universitario.

## **Discusión**

El estudio que se presenta es significativo, en tanto asume los más actualizado en el tema y la perspectiva metodológica de la investigación educativa. El enfoque de la investigación se determina y orienta desde los fundamentos de Hernández-Sampieri y Mendoza Torres que:

(...) busca identificar y describir las características del fenómeno en estudio, desde las referencias, antecedentes y teorías presentes en la literatura científica, a la vez que permite establecer posibles relaciones entre los nuevos componentes que emergen del sentido y significado del liderazgo ético como concepto, lo que resulta crucial para abordar la problemática de manera integral. (2018, p. 104)

En el desarrollo de la investigación, se nutre de los aportes más recientes y significativos: la matriz de evaluación del Estado del Arte en la temática (Viltre, 2024) y la sistematización teórico-práctica de nuevo tipo (Viltre, 2025), reconociendo la importancia del procedimiento matemático-heurístico Viltre-EA (2024).

En torno a la temática objeto de estudio, reconoce que el liderazgo como eje del constructo que conduce a la crítica reflexiva en este estudio de revisión bibliográfica, ha sido definido de diferentes maneras. Una definición común a los fines del estudio y más cercana con la esencia epistemológica del mismo lo explica como: El liderazgo ético de Eisenbeiss (2012) sostiene que este concepto implica establecer y procurar metas éticas e influir en los demás de una manera ética. En artículo de Pinto y otros, (2021), se refuerza el valor de los principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira de Colombia, lo que es congruente con la perspectiva del estudio y se constata en las conclusiones del texto citado cuando destacan dichos autores:

(...) que sí es posible construir dentro de la Universidad, un marco de principios organizacionales sustentados en un liderazgo ético, que permea no solo a los directivos sino a los otros colaboradores en los distintos niveles de la estructura, lo cual se constituye en posibles líneas de investigación a ser abordadas en futuras investigaciones, contribuyendo así a fortalecer el conocimiento científico y en dar pautas en el pensamiento organizativo, apoyando un modelo universitario adaptado a los nuevos contextos sociales, con unas características inherentes que definen su gestión integradora, así como participativa, que alberguen las bases de sus actividades misionales. (p. 198).

De manera similar, De Hoogh y Den Hartog (2009) definen el liderazgo ético como el proceso de influir en las actividades de un grupo hacia el logro de los objetivos de una manera socialmente responsable. Ellos se enfocan tanto en los medios a través de los cuales los líderes intentan alcanzar los objetivos como en los fines en sí mismos. El liderazgo ético es importante porque los líderes tienen responsabilidades éticas y una posición especial en la que tienen una mayor oportunidad de influir en los demás y, por lo tanto, en los resultados.

La autora encuentra interesante como estos aportes anteriores se refrendan en el documento de las Naciones Unidas titulado: Educación para la Justicia. Serie de Módulos Universitarios. Integridad y Ética, Módulo 4 (2019); en el que aborda el liderazgo ético con

ejercicios prácticos desde un aprendizaje transformacional. Sin embargo, llama la atención que la elaboración del ejercicio, aunque atemperada a la era tecnológica aleja a los estudiantes universitarios de su entorno, les invita encontrar liderazgo ético en figuras populares del pop, cuando podrían instarles a identificar los líderes en su comunidad universitaria y luego reflexionar en qué medida ese liderazgo docente universitario es ético.

La mayoría de las personas estaría de acuerdo en que todos tenemos la responsabilidad de actuar éticamente, pero es evidente que los líderes están sujetos a estándares éticos más elevados que los miembros de su comunidad universitaria. Los valores de los líderes docentes universitarios influyen en la cultura de las organizaciones de educación superior, y en si se comportan éticamente.

Los líderes docentes universitarios éticos marcan la pauta, desarrollan la visión, sus valores y conductas que moldean el comportamiento de las personas que estén involucradas en su universidad con trascendencia en la sociedad. Por lo tanto, inevitablemente los líderes docentes universitarios tienen un gran impacto sobre la gente y las sociedades en las que se encuentran.

Algunos ejemplos de líderes docentes universitarios más visibles en todo el mundo son sin lugar a dudas los Presidentes y rectores de universidades prestigiosas, entre los que se destacan: Claudine Gay (EE.UU.) Presidenta de la Universidad de Harvard, destacada por su enfoque en la diversidad y la inclusión en la educación superior; Deborah Prentice (Reino Unido) Rectora de la Universidad de Cambridge, con contribuciones en psicología social y liderazgo académico; Sandra Goulart Almeida (Brasil), Rectora de la Universidad Federal de Minas Gerais, destacada por su trabajo en literatura y educación inclusiva. Re vislumbra un importante componente que salta, el componente de género, entonces el tema puede desdoblarse de lo ético a este otro.

La evaluación del liderazgo docente universitario desde un punto de vista ético se ve influenciada por teorías éticas y principios de liderazgo ético, y también por cuestiones prácticas. Las teorías éticas ofrecen un sistema de reglas o principios que nos orientan a la hora de tomar decisiones sobre lo que es correcto o incorrecto y lo que es bueno o malo en una situación particular (Northouse, 2012).

Todo esto se concreta por el hecho de que las cualidades están mediadas y/o resumidas por las siguientes diez actividades de un líder docente universitario ético:

1. Desarrollar, articular y defender altos principios morales de la cultura universitaria.
2. Concentrarse en lo que es correcto para la Educación Superior y para toda la comunidad universitaria implicada.
3. Dar el ejemplo que desea que los demás sigan dentro y fuera de los muros universitarios.
4. Ser honesto consigo mismo y con los demás miembros de la comunidad universitaria.
5. Expulsar el miedo y eliminar los problemas de los que no se pueda hablar entre los actores de la Universidad.
6. Establecer y transmitir políticas de ética acorde a principios de una universidad aspirada a ser construida por todos.

7. Desarrollar agallas: mostrar tolerancia cero hacia las violaciones éticas que solo serán respaldo de la transparencia de su liderazgo docente universitario.
8. Recompensar la conducta ética de los miembros de su comunidad universitaria.
9. Tratar a todos con justicia, dignidad y respeto, desde el “nivel más bajo” hasta el más alto de la Universidad
10. Hacer lo correcto tanto en su vida privada como en la profesional, incluso si nadie se está fijando, lo que eleva su sentido ético.

La autora considera que el logro de líderes docentes universitarios éticos se basa en la comprensión de los cinco principios de liderazgo ético de **Northouse**, 2012, pero contextualizados a la época y localidades en su particularidad. De esta manera resulta que:

1. **Los líderes docentes universitarios éticos respetan a los demás:** Hacerlo significa tratar siempre a los demás como fines en sí mismos y nunca como un medio para lograr un fin. El respeto implica que el líder escuche atentamente a su comunidad universitaria, que sea empático y tolerante con las opiniones opuestas emergentes. Significa tratar a los seguidores de maneras que confirmen sus creencias, actitudes y valores.
2. **Los líderes docentes universitarios éticos sirven a los demás:** Hacerlo significa que son altruistas. Le asignan lugar prioritario al bienestar de todos los miembros de su comunidad en primer lugar en sus planes. Para practicar el principio del servicio, los líderes docentes universitarios éticos deben estar dispuestos a dedicarse a sus seguidores, deben poner los intereses de los demás en primer lugar en su trabajo y deben actuar de manera que beneficien a los demás.
3. **Los líderes docentes universitarios éticos son justos:** Hacerlo significa que se preocupan por cuestiones de equidad y justicia. Consideran una gran prioridad tratar a todos los miembros de su comunidad universitaria de la misma manera. Como regla, nadie debe recibir tratamiento o consideración especial, excepto cuando su situación particular lo exija. Si se trata a alguien de manera diferente, los motivos deben ser claros y razonables, y deben estar basados en valores morales.
4. **Los líderes docentes universitarios éticos son honestos:** Hacerlo significa que no es solo decir la verdad, ello tiene que ver con ser abierto con los demás y representar la realidad de la manera más plena y completa posible, lo cual debe ser percibido así por la comunidad universitaria que lidera.
5. **Los líderes docentes universitarios éticos crean comunidad:** Hacerlo significa en resumen que el liderazgo ético exige atención a una virtud cívica.

La visión de la gestión, en general y educacional universitaria en particular, recoge gran parte de los elementos anotados y a partir de ellos presenta un modelo que hace posible gestionar las organizaciones educacionales de nivel superior según cuatro estilos de liderazgo que conforman cuatro patrones distintos de conducta, definidos como:

**1.- Liderazgo directivo:** Se entiende como tal la tendencia del director a desarrollar un comportamiento prescriptivo y normativo, realizador y evaluador; concentrando la toma de decisiones en el vértice superior de la organización escolar.

**2.- Liderazgo participativo:** Se refiere a la tendencia del director a desarrollar un comportamiento que prioriza a los colaboradores, a los que habilita, faculta, apoya y les delega poder y autoridad para que tomen decisiones; es decir, el proceso de tomar decisiones es compartido.

**3. Liderazgo político:** Expresa la tendencia del director a desarrollar un comportamiento que busca conocer, de una forma cuidadosa, los objetivos, o intereses, de los distintos participantes que intervienen en los establecimientos educacionales y pueden determinar influencias y compromisos diversos. Se refiere a la tendencia del director de buscar acuerdos o negociar decisiones que permiten la creación de redes de apoyo que viabilicen el desarrollo normal de las actividades educativas.

**4. Liderazgo carismático:** Se refiere a la tendencia del director a desarrollar un comportamiento que evidencia la expresión de un sueño, una visión común que se aparta del status quo y permite visualizar una organización escolar de excelencia, que llena las aspiraciones soñadas. La conducta del director comunica la Visión, y es indicativa de un gran sentido inspirador y misionero. Respecto de la forma como se toman las decisiones, la conducta del director expresa que en la misma medida que se concentran en sí mismo, también se delegan.

Esta realidad deja dos importantes interrogantes y una lección: ¿Dónde queda el liderazgo ético en estos estilos antes revelados? ¿Este debe ser visto como un componente subyacente, integrado, implícito? La investigación en esta dirección apenas rasga la superficie de una temática apasionante que debe ser sistematizada con más rigor, pero que enuncie en lo adelante lo propositivo y transformacional.

Todo administrador o director de una institución de educación superior desea ser un líder eficaz. Todos tiene el potencial para convertirse en un líder docente universitario, no obstante, convertirse en un líder eficaz no es nada fácil ni rápido para la mayoría de las personas. Lamentablemente, pocos son dotados con cualidades de liderazgo sobresalientes, pero pueden cultivarse, aprender y llegar a tener liderazgo en sus universidades. En diferentes investigaciones, se ha manifestado que el líder se nace, pero también se hace, es cuestión de empeño, tenacidad y trabajo.

Cuando el director o gerente empieza a empoderarse del puesto va a aprender a escuchar a todos, que corrijan sus posturas, con respeto y equidad. Los líderes docentes universitarios al igual que cualquiera que quiera cambiar lo que se está haciendo por mucho tiempo, tendrá conflictos y siempre habrá críticas de gente insatisfecha, por lo cual es importante ir poco a poco motivando, es cuestión de sumar experiencia y de cimentar el propio poder referente con base en nuestras acciones y en el ejemplo que dé a los demás. También será necesario aprender a diagnosticar las situaciones que requieren liderazgo y a lograr el máximo provecho de cualquier recurso que se tengan a la mano. No es una tarea sencilla, pero tampoco imposible.

El diagnóstico acertado de las situaciones de liderazgo presupone valorar con precisión algunos elementos clave y llegar a comprenderlos; a saber: nuestras fortalezas personales, las actitudes y capacidades de aquellos a quienes se intenta dirigir, la naturaleza del trabajo por hacer y el ambiente organizacional universitario.

En otras palabras, liderazgo docente universitario es mucho más que acción. Liderar entraña bastante planeación, mucha observación y, sobre todo, reflexión. Cuando uno sepa qué

buscar, ya habrá recorrido la mitad del camino del esfuerzo que nos llevará a saber qué hacer en un contexto de liderazgo.

## **Referencias bibliográficas**

- Cuevas López, M., Fernández Cruz, M., Díaz Rosas, F., Gijón Puerta, J., Lizarte Simón, E.J., Ibáñez-Cubillas, P., El Homrani, M., Ávalos Ruiz, I., & Rodríguez Muñoz, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72.  
<https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- de Hoogh, Annebel H.D., y Deanne N. den Hartog (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power. En *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold y Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.  
<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2012.03.001>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza Torres, Ch, P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 7.<sup>a</sup> Ed. McGraw-Hill, Education. México.  
<https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications, Inc.
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Educación para la Justicia*. Serie de Módulos Universitarios. Integridad y Ética, Módulo 4. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. Viena.  
[https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_4 - Ethical Leadership - Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4 - Ethical Leadership - Spanish.pdf)
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Bernasconi, A., Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*, 29(3), 472-486.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8220309>
- Pinto Aragón, E., Mendoza Cataño, C., Villa Navas, A. R. (2021). Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 190-200.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28069360014/28069360014.pdf>
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C., Meneses Martín, Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2), 65-63.  
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7803972006/>

Sotomayor Soloaga, P., Martínez Nehme, F., Caradeuc Gallardo, N., y Burgos Videla, C. (2024). Desarrollo de la competencia de liderazgo en la educación superior: perspectivas de estudiantes, egresados y docentes en una universidad chilena. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 63(2), 189-211.

<https://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/1558>

Viltre Calderón, C. (2025). Reencuentro con la sistematización. Hacia una estructura teórico-metodológica de nuevo tipo para investigaciones educativas doctorales. *Varona, Revista Científico Metodológica* (82).

<http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/view/2802>

Viltre Calderón, C. (2024). Matriz para la evaluación del Estado del Arte en las investigaciones educativas. Procedimiento heurístico-matemático Viltre-EA. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (80)

<http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n80/1992-8238-vrcm-80-e2562.pdf>