

## **FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LIDERAZGO POR VALORES, UNA NECESIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR**

### ***COMPETENCY BASED TRAINING IN VALUES-BASED LEADERSHIP, A NECESSITY IN HIGHER EDUCATION***

**María Cristina Alfred Urizar**

**Resumen.** Las universidades desde su rol de formadoras se enfrentan en la actualidad a grandes desafíos. Las demandas y requerimientos sociales tienen un espacio al ser dichas instituciones las responsables de la formación ciudadana, en cuanto a la responsabilidad, la comunidad, el sentido social y el saber en sí mismo. Bajo este planteamiento existen corrientes que proponen que dicho cambio de las instituciones de educación superior, debiera estar contemplado en su estructura valórica como institución superior donde se debiera considerar el ámbito científico, profesional y cívico.

Es decir, las instituciones educativas tienen un papel esencial en la formación de ciudadanos éticos y responsables. La educación ética y la promoción de valores son fundamentales para preparar a los estudiantes para enfrentar decisiones éticas en sus futuras carreras profesionales, lo que tiene un impacto significativo en la sociedad en su conjunto. Un liderazgo valórico contribuye en los pilares de confianza de sus respectivas organizaciones, lo que fortalece la integridad en el lugar de trabajo y contribuye al bienestar general.

**Palabras Claves.** Educación superior, liderazgo valórico, formación, competencias, valores, universidad.

**Abstract.** Universities, in their role as educators, are currently facing great challenges. Social demands and requirements have a space since these institutions are responsible for citizen training, in terms of responsibility, community, social sense and knowledge itself. Under this approach, there are currents that propose that such a change in higher education institutions should be contemplated in their value structure as a higher institution where the scientific, professional and civic spheres should be considered.

In other words, educational institutions have an essential role in the formation of ethical and responsible citizens. Ethical education and the promotion of values are fundamental to prepare students to face ethical decisions in their future professional careers, which has a significant impact on society as a whole. Values-based leadership contributes to the pillars of trust in their respective organizations, which strengthens integrity in the workplace and contributes to the overall well-being.

**Keywords.** Higher education, value leadership, training, competencies, values, university.

## INTRODUCCION

Hablar de ética y valores en la formación, no es algo que recae exclusivamente en el ámbito familiar; sino que también es una pertinencia de las instituciones educacionales. Este compromiso adquiere aún mayor relevancia cuando se considera que estas instituciones son las encargadas de moldear a futuros profesionales. La educación no solo se trata de impartir conocimientos académicos, sino también de cultivar el carácter y la integridad de los individuos. En este contexto, Esteban & Buxarrais (2004), manifiestan su preocupación en cuanto a la función que la universidad tiene en el estudiante considerando su rol cuando este sea parte de una sociedad, definiéndolo como el “ciudadano universitario”.

Para Esteban & Buxarrais (2004) el proceso educacional que vive una persona en la universidad, es relevante sobre todo al incorporar en dicha etapa de la vida una serie de experiencias que conformarán la educación ética. Es decir, la transición del estudiante adolescente al estudiante universitario y eventualmente al profesional adulto conlleva la adquisición de conocimientos que están influenciados por el entorno cultural y el nivel de conocimiento que se encuentre en la universidad. En este sentido, plantean que las instituciones de educación deben lograr identificar y proponer los cuatro tipos de aprendizajes que deben estar presente en la formación universitaria del individuo; para lograr esa transformación identificándolos como la responsabilidad, comunidad, sentido y el saber.

En este contexto de argumentación y justificación, es que se desarrollan los inicios de la investigación, y para ello se plantean a continuación algunos aspectos necesarios a considerar para el desarrollo.

En los últimos veinte años, en Chile tanto la ética como la filosofía han sido retiradas de las currículas principalmente en la formación básica como media de los estudiantes, ello como consecuencia de los procesos de actualización que el país ha experimentado en cuanto a educación. Dichas reformas que inciden en la formación final de un profesional, se han visto cuestionadas en el escenario actual que se presenta en el país, es así en el mes de julio el Diario Financiero de Chile en su medio digital se informa: “La

corrupción se dispara en la preocupación ciudadana, según dos encuestas”. Dichas encuestas correspondieron a Panel Ciudadano de la Universidad del Desarrollo, donde vía consulta pública un 97% de los chilenos manifestaron que “aquellas personas que sean condenadas por delitos de corrupción deben quedar inhabilitados de por vida para ocupar cargos públicos”, y la Encuesta Research en su informe mensual de julio, informa que la opinión pública considera que Chile es un país corrupto en 71% (Doberti, 2023).

Por otro lado, al analizar la situación de las instituciones de educación superior, se logran evidenciar una serie de declaraciones que ratifican su preocupación por el profesional que forma, en especial el sello valórico y ético de sus estudiantes, las que deberían verse reflejadas en sus egresados y en el desarrollo de su vida profesional. Es decir, las instituciones de educación superior suelen presentar públicamente tanto en sus planes de desarrollo estratégicos, misión, visión, perfiles de carreras una serie de aspectos centrados en la formación integral de un profesional. Para Alcántara & Barba (2003), la formación que recibe una persona en la universidad tiene un orden que viene estructurado desde la enseñanza básica, es por ello, que afirman que es, en la educación superior se debe estimular la formación del sentido de la responsabilidad social en el ejercicio de la profesión, para ello los autores proponen que la estructura valórica de una institución superior debiera contemplar el ámbito científico, profesional y cívica.

Son en efecto, las instituciones de educación superior como último eslabón de la formación, que les corresponde asumir la responsabilidad de educar profesionales íntegros, que se esperan sean capaces de enfrentar las diferentes situaciones de la vida personal y profesional, con un comportamiento ético. En definitiva, las universidades, son un espacio de interacción y aprendizaje en la vida universitaria del estudiante, que les significa un acercamiento hacia la ética y los valores, para el posterior ejercicio de la profesión. Desde esta mirada los aportes de Ortega & Gasset (1930) en su lucha por redefinir el quehacer de las universidades comenta que tanto el Estado como las instituciones de educación superior tienen una misión de servicio que debe estar a favor del desarrollo y la mejoría de la gente. Es en este aspecto acusa una falta de cumplimiento de las universidades como del Estado, afirmando el cuestionamiento social respecto a la preparación de las instituciones superiores a los llamados “educados”; esto

al no lograr el equilibrio en sus tareas de generar y transmitir conocimiento como de la cultura, lo que se observa en la carencia de la formación integral; afirmando que, la inhumanidad no solamente se puede encontrar en la calle, sino que también ha llegado a las aulas.

Es por ello, que toda institución superior contempla una serie de competencias, objetivos, modelos y esfuerzos que buscan asegurar que sus egresados puedan contar con una serie de habilidades, competencias, hábitos y valores que les permitan diferenciarse en el ejercicio de su profesión generando un sello en su desempeño sobre la base del respeto, la honestidad y la tolerancia ente otros. Vale decir, la formación valórica que las instituciones de educación superior entregan y declaran, contribuye al tipo de profesional futuro que un país cuenta (González, 1998).

Bajo lo anterior, no se puede dejar de lado la crisis actual que enfrenta la sociedad en general, la que tiene una relación directa con el tipo de comportamiento del hombre, donde se manifiesta una carencia en términos valóricos en cuanto a la convivencia con los semejantes (Martínez, 2020).

Estas falencias sociales de convivencias son hoy, evidentes no únicamente en los espacios sociales; sino que, en el ámbito político, social y empresarial (Martínez, 2020). Como consecuencia de ello, son las instituciones de educación superior las que se han visto fuertemente cuestionadas en lo que respecta a la formación ética de los profesionales.

Se referenciarán diferentes investigaciones que permitirán un análisis crítico de la realidad actual que se observa y que afecta la formación superior, considerando el liderazgo y su efecto en la formación profesional.

Según Goodpaster (citado por Fuenzalida, 2000), la enseñanza de la ética y con ellos los valores en el campo de la administración son importante, al comprender una profesión que se centra en la toma de decisiones trascendentales para la supervivencia de una organización. Sumado a ello, los valores tienen la característica de no estar bien

definidos entre las personas que conforman y deciden en una organización, es decir, lo que debe ser, no es igual para todos.

Es por lo anterior, que la reflexión y la presencia de asignaturas que inviten a la construcción social y con ello la generación de espacios de sensibilización en los estudiantes, en cuanto sus actos como parte de las responsabilidades de una universidad, es una tarea que se puede presentar pendiente frente al tipo de sociedad que se tiene hoy.

## **VALORES Y LOS PRINCIPALES APORTES DESDE LA TEORIA**

Identificar los diferentes significados que las investigaciones han dado al concepto de valor permitirá comprender el desarrollo de la siguiente investigación. La primera definición de valor es la definida por la Real Academia Española (RAE) como “Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”, es decir se relaciona con el sentido de la utilidad o beneficio de algo. También, es definido como la “fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos”; en este caso es también planteado desde la utilidad o bien impacto positivo de una acción en particular.

Otra definición es la que establece Rokeach (1973), quien define los valores desde la creencia del individuo que se manifiestan en su conducta o bien en un estado de conciencia; afirmando que es de carácter personal y social. Dicha definición fue la base, para la construcción de una herramienta que le permitiera posteriormente medir la jerarquización en el individuo en cuanto a sus valores personales.

La teoría de Rokeach (1973), contempla una serie de argumentos respecto a los valores, estos son:

- La cultura tiene un papel importante en el traspaso de los valores de generación en generación, donde la experiencia de vida definida como “socio-histórica” del individuo influirá en el proceso de traspaso generacional. Bajo esta mirada, los valores están condicionados por factores individuales, pero la cultura también influye directamente.

- Los valores en el individuo significan la visión psicológica y cognitiva, donde las creencias del individuo también son un condicionante que se manifiesta en las actitudes.
- En cuanto a su permanencia en el individuo, estos tienen un carácter estable en la personalidad del ser humano, pero se ajustan al entorno (no son estáticos). Por lo tanto, los cambios socio-culturales generan un ajuste que se identifica como el proceso de resocialización o bien, socialización que cada generación experimenta.

De los argumentos anteriormente definidos, Rokeach (1973) identifica la presencia de dos tipos de valores, siendo estos aquellos denominados como valores instrumentales que tienen relación con el modo de conducta que tenga un individuo (morales) y los valores denominados como finales o terminales, que corresponden al estado final de existencia (personales y sociales).

Si bien en primera instancia la estructura jerárquica de Rokeach (1973), consistía en 12 valores tanto instrumentales como 12 valores finales. Más tarde, se logra ajustar presentando 18 valores tanto como para los valores instrumentales como para los valores finales. Su estructura jerárquica, la define como un mapa cognitivo que conforma la red jerárquica de valores, estos se definieron como:

- Valores instrumentales: alegría, amor, ayuda, capacidad, compasión, comprensión, cortesía, honestidad, imaginación, independencia, intelectualidad, laboriosidad, limpieza, lógica, obediencia, responsabilidad, tranquilidad y valentía (Rokeach, 1973).
- Valores finales: amor maduro, armonía personal, belleza, conocimiento, dignidad, felicidad, fraternidad, igualdad, justicia, libertad, mundo en paz, placer, progreso, religión, realización personal, respeto, seguridad familiar, transformación social, vida cómoda y vida interesante (Rokeach, 1973).

Es por tanto, el sistema de valores en el individuo que va a estructurar reglas que, en determinadas situaciones, le permitirán enfrentar dificultades sabiendo resolverlas y solucionarlas. Los valores tienen un componente cultural que se crea desde el sistema

social del individuo, por lo que va a diferir entre culturas y dependen de la edad, el sexo, la ocupación y el status social (Rokeach, 1973).

Otro aporte referente a los valores, es el que desarrolla Komblit (1994), quien afirma que los valores son alternativas de comportamiento en el individuo, según su jerarquía valórica individual construida desde su mirada del entorno y su relación en este. Lo anterior, implicaría que cada individuo realiza una interpretación, como también una valoración del entorno social.

Por tanto, los valores involucran dos condiciones: representan un ideal y son una elección del ser humano que se manifiesta en su actuar (Komblit, 1994).

En esta misma perspectiva se encuentra el trabajo de Romero (1998), donde afirma que los valores poseen tres aspectos, identificándolos como:

- Aspecto cognitivo: referido a las creencias que terminan construyendo el comportamiento del individuo.
- Aspecto motivacional: objetivos que incentivan un comportamiento, este estímulo se traduce en una necesidad interna.
- Aspecto ético: entendido como la conducta de un individuo que busca también beneficiar a otros. Es una conducta de carácter positiva.

Dicho de otro modo, son los valores que permiten la interacción entre el ser humano, la sociedad y las organizaciones, estos al construirse desde las creencias, motivos y comportamientos definidos como prosociales que orientan a un grupo humano con un objetivo común (Romero, 1998).

En este mismo contexto los aportes de Maslow en 1943, buscan explicar las motivaciones que impulsan el comportamiento en el hombre. Esta teoría se conoce con el nombre de "Teoría de la jerarquía de las necesidades", y afirma que existen 5 tipos de motivaciones jerarquizadas correspondiente a sus necesidades y que construyen el comportamiento final del individuo (Koontz & Weihrich, 1994).

Dentro de las cinco necesidades identificadas por Maslow considera las necesidades de autoestima y reconocimiento, ubicadas en cuarto lugar de la pirámide. Estas necesidades se describen como las inferiores, que se refieren al respeto a los demás, la necesidad del status, reputación y dignidad; y, por otro lado, las de orden superior identificadas como el respeto a sí mismo y la autoconfianza (Koontz & Weihrich, 1994).

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior (otros), que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior (amor propio), que se refiere a la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, logro, independencia, autonomía y libertad. En este contexto, Maslow plantea que el comportamiento nuevamente se encuentra condicionado, al igual que otros autores por la búsqueda de la satisfacción de las necesidades, la que tiene una relación directa en el entorno donde se encuentra el individuo. Es importante destacar, que dicha teoría en la actualidad, y como consecuencia de los diferentes cambios sociales, el orden de las necesidades ha variado (Madero,2023).

Otro referente en cuanto a la investigación de los valores en el ser humano es el trabajo realizado por Allport en 1970 (citado por Reyes, 2018) quien es reconocido por su teoría de la personalidad e identifica un cuestionario con el objetivo de medir los valores tanto personales o bien, las motivaciones básicas del hombre. Desde la mirada de Allport, este indicaba que los valores en el individuo establecen las metas.

Para Allport (1974), los valores corresponden a principios ideológicos y morales que inciden en el comportamiento de un ser humano, destacando que son adquiridos y validados, repercutiendo en la vida personal diaria de un individuo en cuanto a su relación con el medio.

Es en este contexto que publica la escala de valores personales conocida en la actualidad como Test de Allport, donde se busca medir el peso relativo que es para el individuo estos seis tipos de valores definidos. Estos fueron (Allport, Vernon & Lindzey, 2001):



- Valores teóricos.
- Valores económicos.
- Valores estéticos.
- Valores sociales.
- Valores políticos.
- Valores religiosos.

El modelo de Schwartz (1992), es uno de los trabajos que más se consideran al momento de hablar de valores. En efecto, desde su perspectiva los valores serán:

“Creencias sobre estados, o conductas finales deseables, que trascienden a las situaciones específicas, que guían la selección o evaluación de la conducta y de los acontecimientos, y están ordenados según su importancia relativa” (Schwartz y Blisky, 1987, p. 551).

El modelo de Schwartz (1992), acerca de los valores humanos se construye luego de validar su información en más de sesenta países logrando demostrar la presencia de diez valores reconocidos en el hombre y que son factores motivacionales. Estos son identificados como: logro, benevolencia, conformidad, poder, universalismo, individualidad, hedonismo, tradición, seguridad, conformidad y estimulación.

Schwartz (1992), enfatiza que los mencionados valores tienen una relación directa con las necesidades básicas del individuo (individualismo, interacción social y; supervivencia y bienestar) y se presentan en todas las culturas.

Adicionalmente, Schwartz (1992) explica que los valores se interrelacionan en el individuo al considerar que los seres humanos tienen intereses distintos entre ellos, valores en escala de jerarquía que difiere entre individuos, así como experiencias de vida que lo hacen tomar diferentes posiciones y también expresiones culturales que rigen patrones esperados de conducta. Todo lo anterior, tendrá en definitiva una expresión distinta en el hombre y con ello, en su estructura relacional que este tenga. De ahí que, complementa su trabajo con un análisis bidimensional sustentado en una propuesta de cuatro tipos de valores que agruparán a los diez anteriormente comentados. Estos los

define como valores de orden superior e identifica como: de trascendencia (universalismo y benevolencia), de promoción personal (poder y logro), de conservación (seguridad, conformidad y tradición) y de apertura al cambio (estimulación e individualidad).

Desde otra perspectiva, está la investigación realizada por Abella, Lezcano & Casado (2017) donde desde la jerarquía de valores propuesta por Schwartz busca verificar si este orden, se cumple de igual manera en adolescentes. De los resultados se aprecia que, en efecto, su jerarquía y estructura de importancia es diferente a la presentada por Schwartz en adultos, logrando identificar que en el caso del hedonismo (placer) los jóvenes dan una importancia mayor respecto la que suelen dar los adultos y mucho menor es la que plantean las personas de la tercera edad. En cuanto a los valores con menor presencia e importancia en los adolescentes están los que corresponden a la promoción personal y la conservación.

Finalmente, (Abella, Lezcano & Casado, 2017), logran plantear una investigación que puede explicar en gran medida las percepciones sociales entre las diferentes generaciones que se presentan, en las organizaciones y quienes deben convivir para lograr un espacio que sea positivo y motivacional para todos.

## **LOS VALORES Y LA EDUCACION SUPERIOR**

Dicado, Campi & Saa (2019), analizan los valores humanos y su incidencia en la calidad del estudiante universitario, planteando que los valores poseen una presencia transversal en diferentes culturas y sociedades; tienen una naturaleza histórica, lo que los hace ser interpretados desde diferentes visiones, por ejemplo, lo justo o injusto conceptualmente puede tener sentidos diferentes entre individuos.

Así mismo plantean Dicado, Campi & Saa (2019), la relevancia que tiene en el hombre el sentido de los valores en la formación por su característica de moderador en las acciones de las personas, independiente de su nacionalidad o creencia. Siendo definido como la virtud del ser humano que genera bienestar general como individual, afectando en lo que se debe o no hacer.

Para Dicado, Campi & Saa (2019) el escenario actual de la sociedad ha traído un rechazo, esto al plantearse como una exigencia de determinados comportamientos. Se señala, en definitiva, el ejercicio de la doble moral y el rechazo a la transmisión histórica de los valores, generando en la sociedad una interpretación múltiple.

Dicho de otro modo, en la medida que las personas se relacionen socialmente, los valores se incorporan y aprenden con otros valores, aportando en la construcción de una serie de comportamientos de convivencia positivos. Es decir, la existencia de una educación que se encuentre basada en valores tendrá una consecuencia en la persona, condicionándose en función de las experiencias personales generadas desde la familia, el grupo social del que se interactúe y la preparación educacional recibida; definen la identidad individual de la persona, que más tarde es reconocida por la sociedad (Dicado, Campi & Saa, 2019).

Si bien son los valores que aseguran la coexistencia del hombre, permitiendo la orientación que aporta significado y sentido a todas las actividades o acciones que este realiza en la vida, incluyendo los antivalores que suelen tener una validez en el hombre, pero sin contribuir al crecimiento de este; son parte de la personalidad que apoya la identidad de cada individuo frente a la sociedad, siendo observados como una cualidad que podrá despertar en otros admiración o aprecio (Dicado, Campi & Saa, 2019).

Se deduce, por tanto, que los valores presentan una función social que asegura la convivencia y respeto entre las personas para lograr una vida en comunidad; para ello, es necesario que además de conocer los valores, estos tienen un significado para cada persona, siendo una guía. Vale decir, el acercamiento a los valores en el proceso de formación de un individuo es relevante, al estar en convivencia entre personas (Dicado, Campi & Saa, 2019). En efecto, es pertinentes de considerar en el proceso de formación que llevan a cabo las universidades, la educación del individuo y su sociabilización en patrones de comportamientos deseables y no deseables en su calidad de futuro profesional que favorecerá el desarrollo social.

Dicado, Campi & Saa (2019), señalan que la educación de un individuo debe ser desde sus inicios, un profesional integral va a depender de las habilidades como de los

contenidos teóricos que pueda aprender en las diferentes instancias de formación; como también serán los intereses y valores que lo llevarán a regular su acción profesional. En efecto, la presencia de algunas actitudes que los estudiantes presentan inquieta la integridad moral y el desarrollo social de los estudiantes, deja en evidencia que la formación valórica en la educación es todavía deficiente y se encuentra pendiente.

En este mismo ámbito, Palomer & López (2016) en su aporte referido a la educación universitaria y la formación de profesionales señalan que la formación de valores en pregrado entregada por los académicos, posee diferencias comunicacionales en cuanto al rol del docente en la formación valórica. En su investigación busca medir la percepción que tienen los docentes del campo clínico de la carrera de Odontología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y su importancia de la educación valórica del odontólogo, considerando su rol en cuanto a la educación del futuro profesional que se forma.

El estudio que correspondió a una investigación descriptiva y consideró una muestra de 68 académicos de campo clínico en los cursos de 4° y 5° año de la carrera, específicamente en las áreas de: clínica de adultos, clínica del niño, clínica bucal y odontogeriatría. En dicha investigación se evaluó según, afirmaciones referidas a la actitud frente a la formación moral del odontólogo, su papel como modelo (docente y referente en el estudiante) y la inclusión de los objetivos valóricos en sus cursos. Esto con el fin de identificar el rol del docente en la tarea formativa (Palomer & López, 2016).

En síntesis, el trabajo de Palomer & López (2016) permitió concluir que existe una diferencia significativa cuando se relaciona la valoración que los docentes hacen a la pregunta sobre sí, el profesional de la universidad de determinada carrera debe tener una marcada impronta valórica, y sí estos incorporan en su curso un objetivo valórico. Lo anterior, se refleja de igual manera en la pregunta sobre lo fundamental del aspecto valórico en la formación del odontólogo en este caso, donde la respuesta es similar. No así, en las preguntas si los docentes tienen un rol primordial en la formación valórica y en la pregunta, si en su curso han incorporado formación valórica como objetivo esencial. En otras palabras, los docentes encuestados afirman que la formación valórica es importante para la profesión, pero estos no creen ser, desde su rol académico quienes

deben transmitirlos, por ello no suelen incorporarlos en sus cursos. Lo anterior, desde la mirada de los estudiantes, se identifica que estos logran confiar en sus académicos, no por los valores que proclaman, sino por cómo ellos en su calidad de estudiantes lo ven reflejado en la actuación del docente.

Aragoneses (1996) identifica lo anterior, como una falta de compromiso de los académicos en lo referente a los ámbitos formativos de los estudiantes, ello a pesar que es evidente el rol formativo de toda institución de educación superior. La desinformación o falta de conocimiento, es planteado como una conducta de resistencia del docente a incorporar objetivos educativos que contemplen aspectos morales como valóricos. Todo lo antes mencionado tiene sus raíces en tres aspectos: la presencia de un desconocimiento moral, el relativismo moral y el cientifismo o relevancia exagerada que predomina en la educación.

Aragoneses (1996) señala que los estudiantes para incorporar los valores como parte de su formación, deben estar reflejados en sus referentes, es decir; en la actuación de sus docentes para que puedan fortalecer los códigos fundamentales de la profesión. La investigación, confirma que no fue posible de evidenciar en los docentes, así como tampoco se observó en sus cursos la integración de los valores, situación que los estudiantes consideraban relevante de contemplar.

Con un análisis que busca demostrar la situación actual de la formación del profesor en las carreras de pedagogía, es el análisis que realiza Santibáñez (2005) quien cuestiona el tipo de modelo educativo presente en las universidades, afirmando que se han pasado a llevar los elementos que rigen la presencia de la universidad en la sociedad y su incidencia en la construcción de la sociedad futura. Identifica en su reflexión aquellas justificaciones que la han alejado en el desarrollo, de la docencia la formación ética, logrando reconocer ámbitos como: el débil conocimiento en el tema, poco interés y poco profesionalismo en el docente, falta de compromiso en cuanto a la formación humana del estudiante que se evidencia en la ausencia de las asignaturas de ética y filosofía en varias carreras; hechos que se suman a un pensamiento de la población, donde se afirma

que, la formación valórica debe ser entregada solo desde la familia y no de la universidad (Santibáñez, 2005).

Los aportes anteriormente mencionados, son en consecuencia un acercamiento a un escenario común de varias instituciones de educación superior, donde se evidencia una brecha entre los académicos y los estudiantes, en cuanto a su formación profesional; así como la incorporación de asignaturas que los aproximen a la ética y al conocimiento de los valores; con el fin de crear una dinámica de diálogo y escucha para el escenario laboral futuro de los estudiantes, quienes se verán enfrentados, a diferentes situaciones desde que inician sus etapas de prácticas en adelante. Esta mirada es abordada por Santibáñez (2005) donde desde los efectos sociales y culturales, es urgente para la universidad replantear el tipo de educación actual, ello en favor de caminar hacia una formación universitaria valórica, pero, sobre todo, considerando que el estudiante es también un ciudadano donde el desarrollo de su profesión deberá estar al servicio de su comunidad.

Para la transformación educacional centrada en valores, es necesario contar con nuevos modelos educativos desde las universidades que replanteen y analicen objetivamente su actuar, que se encuentra lejos de la construcción de espacios de reflexión ética (Santibáñez, 2005).

Relevante es la investigación en el ámbito de la formación de valores en la educación superior, la que realizan Ramírez, Hernández & Viamontes (2018) donde buscan responder a la presencia de dicha formación valórica en el futuro profesional, para que se vea reflejado en su modo de actuar, sentir y pensar en su desempeño. Son falencias del proceso, que residen en la falta de sistematización de la incorporación de valores en el ejercicio de la docencia, siendo reflejado en los contenidos y en la ambigüedad que se observa al reconocimiento de los valores morales en el profesional que se forma, son los cuestionamientos del proceso de formación valórica en la educación superior.

Los valores en definitiva se representan como las expresiones de la sociedad en la que se crean, afectando los propósitos y aspiraciones del ser humano. En definitiva,

serán las guías que regirán el comportamiento del hombre (Ramírez, Hernández & Viamontes, 2018). Lo anterior, hace primordial de considerar las funciones que un docente ejerce en el proceso de la formación superior, como es: de diagnóstico, de facilitador, de ubicación, de liderazgo y de ayuda, siendo estos los que podrán estar presentes en la medida que exista una organización sólida como una institución educativa que permita la generación de actividades en base a diálogos, discusiones, narraciones, conferencias y debates en temas morales; investigaciones que busquen preparar al estudiante para un desempeño profesional permitiéndoles convivir en sociedad, al formarse de la interacción en sus relaciones y actividades que alimentan su conciencia moral.

En definitiva, habla de la responsabilidad tanto de la institución como de los docentes, quienes tienen un rol en la formación final del profesional futuro, al ser la formación valórica un proceso multifactorial particularmente presente en la educación superior. Si bien, de dicho proceso participa la familia en los inicios es deber de las instituciones de educación, dar continuidad a la formación moral desde los valores al ser lo que regulan la actividad del hombre en un marco de su ejercicio laboral, de su profesión y acorde con la moral social (Ramírez, Hernández & Viamontes, 2018).

Martínez (2020), por otro lado, desarrolla sus aportes desde la observación llevada a cabo a un grupo de estudiantes de Pedagogía, de 4° y 5° año en tres Universidades de Santiago de Chile, esto en lo referentes a su formación y futuro profesional. Tiene Martínez, como base de argumentación las modificaciones que en Chile se generan en el año 2016, específicamente para la carrera docente (Pedagogía). Dichos cambios generados por la inquietud del sector público como privado y de los estamentos involucrados.

Frente a lo anterior, se plantea la investigación para conocer las percepciones de los estudiantes de los últimos niveles, respecto a su proceso de formación y su futuro profesional en el ámbito de la docencia, teniendo un especial énfasis en los espacios de acercamiento del estudiante universitario y la dinámica escolar (Martínez, 2020).

En efecto, Martínez (2020) identifica en su investigación las razones que llevan al estudiante a optar por una carrera profesional o técnica; siendo esta decisión determinada por los valores y expectativas del estudiante, las que están condicionadas por factores personales, históricos, familiares o bien culturales y/o sociales, ello en lo que a una educación profesional o técnica se refiere.

En cuanto a la carrera de pedagogía para Martínez (2020), la decisión está definida por elementos valóricos de tipo intelectual y moral, que a su vez serán complementadas por las recompensas que se puedan percibir de la decisión. Seguidamente, están los factores motivacionales las que tienen una relación con el rendimiento académico del estudiante. Dichos factores motivacionales componen las razones que llevan a un estudiante particular a optar por una carrera docente, teniendo necesariamente un impacto positivo en el aprendizaje al estar comprometido con una vocación y misión educadora (Martínez, 2020). Es importante destacar que dichas inquietudes se presentan en todas las universidades, por ello deben reflexionar para asegurar el proceso formativo declarado.

Es necesario recalcar la investigación de Martínez (2020), al ser relevante y extrapolable a otras profesiones que tienen un impacto en el tipo de sociedad que se quiere construir. Al final del día, es un cuestionamiento a las universidades, que las invita a preocuparse por su trabajo de formadora y de su responsabilidad en cuanto a estar monitoreando las exigencias del mercado, para así asegurar la empleabilidad de sus profesionales.

En cuanto a la investigación, esta tuvo un enfoque cualitativo y la muestra se define interuniversitaria por 15 estudiantes de los niveles 4° y 5° nivel, distribuidos en 8 mujeres y 7 hombres de la carrera de pedagogía de las tres universidades privadas acreditadas por cuatro años y participantes del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Otro criterio contemplado corresponde al reconocimiento que tienen dichas instituciones en la formación de profesores en Chile, así como el criterio de selección de los 15 estudiantes que fue, su interés por participar en el estudio voluntariamente (Martínez, 2020).



Dentro de los resultados, obtenidos por Martínez (2020) está el ámbito de la investigación, donde para los estudiantes si bien es de interés, no logran visualizar el impacto en su vida como docentes. Dicho de otro modo, para los estudiantes la investigación llevada a cabo en la universidad está asociada principalmente a un curso de metodología o bien al desarrollo de una tesis como parte de su actividad final universitaria. Se identifican también inquietudes referentes al uso de las investigaciones y a la comunicación del conocimiento, resaltando el silencio de los académicos al no compartir públicamente sus investigaciones. En la dimensión formativa correspondiente a la acreditación de la universidad, la investigación evidencia que los estudiantes la consideran importante y afecta a su proyección profesional; al relacionar acreditación con seguridad, tranquilidad y confianza para su futuro, esta tiene efectos en el reconocimiento y validación en el mercado. Finalmente, en un tercer ámbito, se encuentra lo formativo de la vinculación con el medio, donde no se logra identificar el fin de estas, en su formación.

Dentro de las conclusiones de Martínez (2020), se destaca que los estudiantes ven a la universidad como una institución importante, que funciona para la sociedad, que debe entender el entorno social y el cultural donde se encuentra inserta. Se propone, un cambio de mirada de dichas instituciones centradas en llegar a todo tipo de personas, poner énfasis en aspectos éticos, colaborando con desarrollar una reflexión en cuanto al sentido de la vida, debiendo formar e incorporar la responsabilidad social para lograr generar cambios.

En lo que se refiere a la universidad y la formación, ella en su rol como facilitadora de conocimiento, deja una marca en el estudiante y por otro lado, se encuentran las experiencias propias que cada estudiante experimenta con el mundo académico, estando determinadas por la vida universitaria, y las relaciones establecidas en su paso por la universidad; siendo el equipo docente un factor que los acerca en su compromiso con la profesión, pero también otra contribución que hacen en los estudiantes son las variadas actividades, que puedan tener en su formación universitaria, siendo instancias que confirma su vocación al relacionarse con otros actores (Martínez, 2020).

En definitiva, el trabajo de Martínez (2020) confirma el rol que las universidades tienen en la sociedad, pero también afirma su responsabilidad de estar actualizadas a los cambios que la sociedad exige. No solamente son, un lugar que traspa conocimiento, sino que deben preocuparse de generar lazos y comunidad para lograr desempeñarse en su profesión, esto con una serie de elementos como es la preparación psicológica, la confianza, la actitud y una formación valórica sólida, que sea capaz de responder desde su profesión a las necesidades sociales.

Maulén (2015) por su parte establece una serie de argumentos para lograr comprender el tipo de sociedad que se está generando. Entre sus reflexiones se encuentran los efectos que la evolución tecnológica ha tenido en los cambios sociales, provocando una especial transformación en el tipo de relaciones interpersonales, lo que se manifiesta en la diferente comprensión de los valores en la sociedad.

Es decir, los cambios sociales manifestados y que se logran evidenciar en las conductas de cada generación ha llevado a los individuos a plantear espacios de relativismos morales. Es por ello, que Maulén (2015) manifiesta la importancia de generar espacios de reflexión y encuentro en la sociedad, en especial en las instituciones de educación al ser un referente, pero también, a la necesidad de contar con un llamado piso ético y valórico para la construcción de la sociedad.

En este mismo ámbito Iglesias, Cortés, Mur, Pérez & Aguilar (2010) analizan la presencia de los valores en el proceso educacional superior, considerando que debe estar dentro de los contenidos de las diferentes áreas que al estudiante le corresponda cursar, pero también serán los llamados a entregar el sentido como la significación de la profesión posteriormente.

Silva, Angarita & Ramírez (2020), analizan el papel de la educación superior en la formación ética y ciudadana, partiendo de que, si bien el ser humano desde que nace se va educando, es en la formación superior donde el hombre se empieza a responsabilizar de sus actos, siendo la primera etapa de su papel como ciudadano. Es decir, existe un rol relevante en cuanto a la formación de la solidaridad, libertad, reflexión crítica, así como el rol de transformadores sociales desde sus diferentes disciplinas. Destacan la

necesidad de instaurar espacios de reflexión entre los estudiantes para lograr expresarse con libertad y decidir.

Moreno, Ramírez & Escobar (2020) en su análisis referido a la educación superior en base a valores en el caso de Latinoamérica, revelan importantes aportes, desde considerar que la educación es el proceso que lleva a la humanización de las personas y será este el que construirá en el hombre buenas relaciones en diferentes ámbitos de su vida.

Finalmente, no es posible separar la educación de la formación valórica, al ser estos últimos aquellos llamados a formar la personalidad del ser humano y con esto, sus cualidades que lo diferenciarán. Por lo tanto, hablar de educación de calidad conduce necesariamente a la incorporación de valores como parte de la formación ciudadana y del hombre profesional (Martínez, 2006). Son los docentes los referentes, las guías y el reflejo que los estudiantes replicarán en su conducta profesional mañana (Moreno, Ramírez & Escobar, 2020).

En este mismo contexto el desempeño de las instituciones de educación superior se ha visto envuelta en la rigurosidad de educar hacia un mundo globalizado, centrado en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, incorporando contenido principalmente y dejando al costado su rol de formadora, ello por el mismo ritmo de desarrollo que se tiene hoy (Moreno, Ramírez & Escobar, 2020).

Desde el papel que las instituciones de educación superior poseen, es urgente que reconsideren en su proyecto educativo la educación valórica, que cada profesor debe aportar desde sus diferentes clases (Iglesias, Cortés, Mur, Pérez & Aguilar, 2010).

González (1998), aborda los valores en la educación desde el proceso presente que poseen las escuelas o bien, las instituciones educacionales en la formación de los valores. Para ello, considera como argumento inicial el reconocimiento de los valores como algo propio del hombre que tendrán efectos en la actuación, las relaciones y el comportamiento del ser humano durante toda su vida. Bajo esta definición argumenta que la enseñanza actual, aleja al estudiante de la anterior interpretación, donde se busca

que el ser humano los incorpore en su accionar. Es por ello, que condiciona la presencia de los valores como una opción personal, elegidas libremente y con pleno sentido de responsabilidad por las implicaciones que puedan tener. Por consiguiente, solo tendrá un efecto real en la educación, en la medida que sea incorporada como parte de la formación desde la experiencia y convivencia constante en la comunidad universitaria, haciendo presentes el valor de la libertad, responsabilidad, participación, justicia, respeto mutuo, tolerancia, solidaridad y humildad. Es, en definitiva, una sugerencia e invitación a cambiar el entorno universitario, con la intención que el proceso de formación tanto humanista y de conocimiento en el estudiante, permita la incorporación de una serie de habilidades, diálogos y análisis crítico, desde la reflexión social.

Con la misma inquietud, en cuanto a ¿Cuál es el perfil valórico de los estudiantes de primer nivel de una carrera del área de la salud? Carrasco & Osses (2005), desarrollan su investigación logrando identificar que los estudiantes de primer nivel cuentan con valores adquiridos desde su casa y familia, al igual que estos buscan mantenerlos en su paso por la universidad. Así mismo, el perfil valórico del estudiante de primer nivel cuenta con una escala de valores relativamente común entre ellos, entendida por su similitud y entorno de pertenencia. Se destaca la presencia de la solidaridad, el respeto a la familia y la relevancia que estos dan a la religión, siendo definida como aquello que les permite encontrar el sentido de la vida.

En lo referente a la priorización de los valores, se precisa que el valor de “seguridad familiar” es el más importante para los estudiantes, y el menos valorado corresponde al definido como “poder social”. En el ámbito de las motivaciones, que inciden en el ejercicio de los valores, se encuentra el actuar con bondad principalmente para los estudiantes (Carrasco & Osses, 2005).

En este apartado, es importante comentar las reflexiones y aportes de Mendoza (2005), en cuanto a la relevancia de la figura del profesor en la formación. Para ello, Mendoza manifiesta, que es necesario considerar las preguntas que el ser humano, durante toda su vida, va buscar responder; es decir, aquellas referidas a su identidad y destino, donde para lograr una respuesta su experiencia individual no será suficiente, por

ello considera que el individuo desde su interacción social y sentido de vida en comunidad podrá adquirir lo que denomina “saber acumulado”, que será lo que contribuirá a responder sus grandes interrogantes de vida. En este contexto, el rol del profesor en la formación del ser humano, es relevante al estar inserto el proceso educacional en su búsqueda de respuestas. Por consiguiente, el entorno cultural es también un factor que afecta, al existir valores que vienen desde el conjunto social, y que buscan lograr en la comunidad comportamientos deseables y preferentes.

Por lo tanto, el profesor en su rol de educador se enfrenta, a que, en las aulas el estudiante tiene adquirido una serie de subculturas proveniente de su grupo familiar como también de los grupos de pertenencia y, por otro lado, se encuentra la cultura esperada que responde a la manera de relacionarse con los demás como también al factor que permitirá comprender los hechos sociales. En consecuencia, los espacios de formación de un individuo tienen un análisis mayor que debiesen contemplarse en la educación de los profesores como en la sociedad misma, al ser responsables de la transmisión de los llamados valores predominantes que contienen la esencia de los pueblos y con ello, la comprensión del sentido de la vida (Mendoza, 2005).

En síntesis, la reflexión sobre la presencia o no de una formación valórica en el proceso educativo, deja planteadas una serie de argumentos que defienden la mirada que: la formación valórica no es una asignatura sino una necesidad que el individuo requiere como parte de sus conocimientos (Mendoza, 2005).

Martínez (2006) por otro lado, en su investigación cuestiona la profundidad de la formación ciudadana que entregan las instituciones de educación superior. Por ende, parte de la afirmación que: “una de las funciones de la universidad es de carácter ético, y, por lo tanto, no puede entenderse una formación universitaria de calidad que no incorpore en forma sistemática y rigurosa situaciones de aprendizaje ético y de formación ciudadana” (p. 87). Por ello, desarrolla una serie de argumentos que se insertan en la formación ética, entre esto, las dimensiones de la ética en la educación superior destacando las dimensiones relativas a la profesión, la formación ciudadana y cívica, y la formación humana, personal y social.

Es en estas dimensiones consideradas por Martínez (2006), que reflexiona su trabajo reconociendo la importancia del desarrollo de las tres dimensiones éticas, pero dando énfasis a la formación ciudadana y personal pendiente en la actualidad de las universidades. Desde esta mirada propone, la creación de una universidad donde existan espacios de construcción de valores en el que los estudiantes se puedan formar aprovechando los recursos que está ofrece. Lo anterior, alejado en definitiva del modelo actual centrado en la transmisión, instrucción y reproducción de información, sin la educación de los valores.

Si bien Martínez (2006) presenta sus argumentos frente al tema, los que se acercan a la mirada que varios autores proponen en este contexto, afirma que, su propuesta no es posible sin un cambio en la cultura docente y laboral de la concepción de calidad en la formación universitaria; así como tampoco puede estar enfocada únicamente en la inserción laboral. En su análisis argumentativo, considera el factor de sensibilidad universitaria definido como la distancia que se observa desde las instituciones de educación superior a integrar la formación ética para la construcción de la personalidad moral del estudiante.

La formación universitaria en definitiva para Martínez (2006), debe intervenir cinco ámbitos o momentos que el estudiante vive en la universidad, para lograr integrar en ellos actividades y orientaciones que les permitan favorecer la educación en valores como en el ámbito ético. Estas dimensiones son: los contenidos curriculares, el tipo de relación comunicacional del estudiante con el docente, la organización social (función pedagógica del docente), la cultura participativa y la implicación comunitaria que no es más que, no solamente traspasar conocimiento, sino que otorgar un fundamento social en el aprendizaje que el estudiante recibe. Es decir, incorporar el aprendizaje – servicio.

Considerando la investigación anterior, en este mismo ámbito se encuentra el trabajo realizado por Jiménez, Revecó, González & Astudillo (2013) quienes buscan identificar cómo las instituciones de educación superior son parte de la formación valórica de los estudiantes, así como que espacios del proceso formativo favorecen. En su estudio identifican cinco planteamientos a conocer desde la mirada de los estudiantes,

siendo estos: la relación de los estudiantes y la universidad, la interpretación de vida universitaria, el auto-reconocimiento del estudiante en el sistema universitario, la interpretación del ser y deber ser de la universidad y la contribución de la formación recibida frente a los cambios.

Teniendo en cuenta que la educación superior, ha tenido grandes cambios que han involucrado el proceso formativo de los estudiantes, y por consecuencia, la educación valórica; es que el estudio de Jiménez, Reveco, González & Astudillo (2013) logra concluir; que en efecto la institución superior tiene un rol formativo valórico que determina su relación profesional futura con la sociedad, logrando distinguir cinco momentos de la formación que permitirían responder a dicha formación manifestada por la institución superior (Jiménez, Reveco, González & Astudillo, 2013).

## **LIDERAZGO EN LA FORMACION SUPERIOR**

Considerando que la educación superior es fundamental en el desarrollo de un individuo, ya que representa la etapa más significativa para su formación integral. En este aspecto Lázaro & Hernández (2020), proponen que es la figura del docente un transformador esencial en el crecimiento del futuro profesional, en los ámbitos de la ética y de sus relaciones sociales. Destaca a su vez, que los liderazgos en esta etapa poseen diferentes tipos de impactos en el estudiante.

En este mismo contexto Goleman, Boyatzis & Mickee (2016) expresan que el docente en la era del conocimiento en su rol de líder, tendrá una influencia en las emociones, conductas y actitudes, por tal razón, lo definen como un rol protagónico. Dentro de esta mirada Sierra (2016), argumenta que en el presente siglo XXI, la educación atraviesa por una encrucijada que ha tenido un impacto social; esto debido a que las instituciones de educación superior forman profesionales capaces de insertarse en el mercado laboral, con los requerimientos que este exige, pero por otro lado, deben ser capaces de formar un profesional que esté preparado para enfrentar la vida desde el sentido de lograr responder a los nuevos vínculos sociales, es decir, con habilidades para la vida.

Dicho de otro modo, como lograr una formación más humana, considerando que son los docentes quienes deben ser capaces de generar una dinámica que se enmarque en la formación del individuo, pensando que todo profesional debe ser capaz de cuestionarse su aporte social (Sierra, 2016).

Dentro del contexto del liderazgo, es preciso señalar una definición que pueda contextualizar las bases, para ello, se destaca la definición de Ochoa (2005) referente a liderazgo, donde este sostuvo que “liderazgos es como una red, donde cada nodo es un liderazgo en ejercicio y deben integrarse en un todo con responsabilidades definidas” (p.441). Esta definición, es sencilla y logra como bien lo manifiesta Ochoa, considerar el rol de todos los integrantes de una organización.

En su trabajo Ochoa (2005), aborda como primer elemento el ambiente que será la primera preocupación de un líder que quiere que sus colaboradores se sientan felices de llegar a su lugar de trabajo. Esto lo expresa bajo las preguntas de: ¿Qué hacen y cómo lo hacen?, es decir; no es solamente un esfuerzo desde una organización a capacitar y educar para el cumplimiento de objetivos, sino también cómo se logran los entornos y las relaciones para llegar a estos.

Para el cumplimiento de los objetivos que cada organización declara, Ochoa (2005) reflexiona sobre la necesidad de crear lazos que serán los que en el ejercicio diario se podrán transformar en valores de la organización, deja claro, que los valores son personas y se viven para ser transmitidos y conocidos.

Un liderazgo, por consiguiente, tiene sus raíces en los valores que configuran el modelo a seguir, como bien lo plantea Ochoa (2005), deben ser exigidos, pero a su vez, se debe cuidar que estos sean un ejemplo y no lo contrario. En efecto, un modelo sin una orientación definida pierde fuerza, por ello, se plantea la preocupación de que estos modelos que se transforman en el liderazgo a seguir y que contempla una serie de valores deben ser los adecuados considerando los ambientes.

Partiendo del reconocimiento elemental que tiene una cultura organizacional, y donde es posible de definir como el proceso interno del hombre que le permitirá enfrentar



los tiempos de transformación actuales. Ello en su rol como generador de la identidad, permitiendo dar sentido a su quehacer y existencia. Para Sánchez, Sarmentero, Rodríguez & Marqués (2022), corresponde a la cultura organizacional ser el elemento esencial para el establecimiento del orden, del sentido común, la pertinencia de las normas y rituales que una organización decide construir por las que será reconocida.

Sánchez, Sarmentero, Rodríguez & Marqués (2022), logran en su trabajo identificar una serie de valores que un profesional, en su caso Ingeniero Industrial debiese desarrollar en su formación superior. Con dichos resultados dejan en evidencia el impacto de la formación valórica en un estudiante universitario. En este ámbito, se observa desde el año 2018, un aumento de las investigaciones en cuanto a la cultura organizacional, cultura de valores y dirección por valores.

En este mismo sentido, aparece el trabajo realizado por Montañez (2017) quien, desde su juicio a las instituciones de educación superior, manifiesta una serie de argumentos que buscan afirmar la pertinencia de un cambio de mirada en dichas instituciones. Su reflexión contempla los cambios sociales, donde su velocidad e impacto en la sociedad, obliga a las universidades a tener un rol protagónico; debiendo considerar un re-planteamiento de sus objetivos y mecanismos que hasta la fecha han sido sus referentes.

Para George (2007), los líderes actuales en el ámbito de la educación superior deben considerar tres elementos en su actuar. Estos son: el accionar centrado en la cultura organizacional que será la que permitirá responder a los cambios, ya sea facilitándolos o dificultándolos; la incorporación de la gobernanza en los integrantes que la componen para el logro de la participación y trabajo colaborativo; y finalmente transmitir que la educación para ser gestionada con calidad, debe entenderse desde el enfoque en el servicio.

Por tanto, los ajustes no se encuentran en los planes de estudios, ni en la incorporación únicamente de nuevas tecnologías o en la inversión de mayor infraestructura, sino más bien en generar una educación con una mirada hacia el liderazgo con calidad humana. Es decir, una formación que sea capaz de educar en

valores; así como en servicio que cada profesión significa para la sociedad. Montañez (2017) se refiere a educar en base a un proyecto que lo define como “gestión solidaria”.

Adopta Montañez (2017) ante todo el concepto de liderazgo con calidad humana, en la gestión de las universidades frente a los cambios experimentados. Con ello también, deja claro que las instituciones de educación superior cuentan solamente con esta opción en su proceso de re-planteamiento institucional encaminado hacia una organización más justa y cercana.

Dentro de este marco, el modelo de liderazgo en base a valores y ética implementado por la Universidad de EARTH (Perrera, S.F.) destaca, ello al definir una clara misión por considerar una serie de competencias práctica en la formación de sus estudiantes con el propósito de lograr profesionales con desarrollo humano, conciencia social, desarrollo sostenible y comportamiento ético. Lo anterior, desde la definición de una misión clara que incorpora la diversidad, el pensamiento crítico y la búsqueda del crecimiento como parte del proceso formativo de la educación superior.

De la mirada anterior, relacionada con la formación del profesional, Nader & Castro (2007) realizan su estudio con el objetivo de lograr determinar los efectos que tienen los valores del líder en su estilo de gestión. El instrumento utiliza el cuestionario de estilos de liderazgo de Castro, Nader & Casullo (2004), donde sus dimensiones contemplan el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez faire*. Dentro de los hallazgos se destacan que en efecto los valores influyen sobre el comportamiento de las personas diariamente, así como también actúan mostrando un sistema de valores para lograr su efectividad. En ese ámbito, existen algunos valores más presentes como la característica de superar los límites intrapersonales y la búsqueda por la solución de problemas en beneficio de la sociedad, como es el caso del liderazgo transformacional.

Relacionado con la investigación anteriormente mencionada, se encuentra el trabajo elaborado por Zárate, Prada & Rey (2019), quienes buscaron medir la incidencia de los valores sobre el comportamiento en un estilo de liderazgo transformacional sobre la referencia del Modelo de Liderazgo Kouzes y Posner, ello en cuatrocientos gerentes de pequeñas y medianas empresas de Bogotá (Colombia). De los hallazgos encontrados

se pueden destacar que, en efecto, tanto la personalidad, el comportamiento y el estilo de vida de un individuo son determinados por sus valores, esto sobre todo en un entorno organizacional donde, las personas tenderán actuar considerando el ideal social.

Es importante estimar, que en la anterior investigación como en otras antes mencionadas, el comportamiento de los individuos en efecto se condiciona por los valores que este posee, pero no queda claro cual es la ponderación en el comportamiento final. Esto bajo la existencia de un elemento condicionante referido a la expectativa social del entorno. Dicho esto, se plantea el estudio llevado a cabo por Botha (2017), donde desde la hipótesis referida a que, un director de escuela en su rol de líder y formador, debiese ser guiado por una serie de valores para el éxito de su gestión profesional, los que a su vez deben ser compartidos y entendidos por su entorno laboral.

De los resultados es importante destacar que, en efecto los seres humanos tienen interpretaciones diferentes, en lo que se refiere a valores. Así como también dichos valores se conforman en referentes de una institución afectando positiva o negativamente. Y finalmente, las personas usan inconscientemente estos valores para lograr llevar una gestión lo que determina su estilo de liderazgo. Dicho de otro modo, los valores influyen en el liderazgo, y es una herramienta que permite cubrir incluso falencias profesionales, pero sobre todo estos deben ser transmitidos también en cuanto a su interpretación. Es preciso insistir que nuevamente aparece un factor condicionador proveniente del entorno que afecta el comportamiento final del individuo, el que influye en el éxito o fracaso de una gestión (Botha, 2017).

Por último, es importante mencionar la investigación realizada por Simonetta (2017), donde desde el análisis de los liderazgos generalmente transmitidos en las instituciones de educación superior, plantea que la irresponsabilidad moral no esta presente solamente en las organizaciones sino también en las mismas instituciones educacionales, las que no contemplan en la formación y educación del liderazgo la mirada ética. Lo anterior, explicaría las diferentes situaciones que cada cierto tiempo suelen aparecer en los medios de comunicación, respecto el comportamiento de algunos profesionales.

Para Simonetta (2017), el liderazgo en las instituciones de educación superior esta mirado como aquel instrumento que permite llegar a mejores resultados en el corto tiempo, sin considerar el cómo o a quienes puedo afectar.

De su investigación, se pueden extraer ideas centrales como que en el liderazgo existe hasta la fecha un espacio neutral que se refiere a la relación de la ética y los valores; reconoce también que los modelos de liderazgo tienen riesgos asociados cuando son aplicados sin una mirada ética y valórica; existen desde la teoría estilos de liderazgos más riesgosos y peligrosos que otros han llegado a utilizar el concepto de “crímenes de obediencia”; y finalmente, se evidencia una crítica dura a las instituciones de educación superior referente a la mirada ciega que estas han evidenciado en cuanto a principios y valores privilegiando un enfoque centrado en una formación utilitarista de la ética. Es decir, cuando me conviene la considero (Simonetta, 2017).

## **EDUCACION DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACION SUPERIOR**

En el ámbito del liderazgo en la educación superior, se identifican tres corrientes o enfoques fundamentales, cada una respaldada por destacados autores. Estas se basan principalmente en las características del líder, identificándose como (Koontz & Wehrich, 1994):

La primera corriente se basa en las características de personalidad del líder, afirmando que el liderazgo es una habilidad innata. En esta corriente su precursor corresponde a Carlyle, filósofo que fundamentó sus aportes sosteniendo que los líderes cuentan con una serie de rasgos y características únicas que suelen ser heredadas, siendo identificada con la “teoría del gran hombre” (Koontz & Wehrich, 1994).

La segunda corriente se centra en la interacción del líder con el grupo y defiende la capacidad de influencia del líder sobre otros. En esta corriente, se desarrollaron modelos conductuales, desde esta perspectiva se condujo a una disminución significativa en la aceptación de la "teoría del gran hombre". Esta corriente se enfocaba en investigar los patrones relacionados con el comportamiento del líder que le permitían influir en los demás. Esto condujo a la idea de enseñar habilidades de liderazgo. Se centraba en

investigar los patrones referentes al comportamiento del líder que lo llevaba a influir sobre el resto, lo que propuso la idea respecto a enseñar a liderar. Se destacaron los estudios de (Hernández, 2014):

- El de la Universidad de Iowa, realizado por Lewin quien identifica tres estilos de liderazgo reconocidos como: el autocrático, el democrático y el laissez-faire.
- El de la Universidad de Ohio, el que se centró en determinar las dimensiones que podrían caracterizar el comportamiento de un líder; las que fueron denominadas como estructura de iniciación (conductas que generan interacción) y de consideración (conductas que generan cercanía) (Hernández, 2014).
- El de la Universidad de Michigan, si bien tenía un objetivo similar al de la Universidad de Ohio, este incorporaba los resultados del líder, es decir, con la eficacia del desempeño. Estos comportamientos fueron: el orientado hacia la tarea o la producción y el orientado hacia los empleados o a las personas (Hernández, 2014).

La tercera corriente, representada por las "teorías de contingencia o situacionales", tuvo sus primeras contribuciones en la década de los setenta del siglo XX. Esta corriente postulaba que el liderazgo estaba influenciado por la situación en la que se encontraba un líder, es decir, que el entorno debía ser capaz de adaptarse a los cambios. Más importante aún, debía ser capaz de realizar un diagnóstico previo que definiría el tipo de liderazgo necesario. Dentro de las más representativas están (Hernández, 2014):

- El modelo de contingencia de Fiedler, basado en el planteamiento que algunos estilos de liderazgo son más efectivos que otros, ya que dependerán de la situación. Por consiguiente, el desarrollo de este modelo se centra en identificar el estilo de liderazgo, los tipos de situaciones y la combinación de estos.
- La teoría situacional de Hersey y Blanchard, esta a diferencia de las anteriores centra su mirada en afirmar que son los colaboradores quienes aceptan, creen en el líder, esto al pensar que sin su apoyo; la gestión del líder no sería posible. De igual manera considera para su desarrollo el liderazgo, los tipos de situaciones y la combinación de estos.

- La teoría del camino - Meta de House, la que consiste en que el líder debe ser capaz de comunicar los objetivos con claridad, así como con los beneficios que éstos conllevan.

Posterior a estas, se encuentran nuevos aportes sobre el liderazgo como son el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional y el transaccional. En lo que respecta a cada uno, se tiene que (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012):

- Teoría del liderazgo carismático: se centra en las habilidades distintivas de un líder, que incluyen la capacidad de articular una visión, disposición para asumir riesgos en la búsqueda de esa visión y una notable sensibilidad. Estas cualidades se consideran únicas en el líder carismático y son especialmente adecuadas para entornos de incertidumbre. El carisma del líder carismático tiene el poder de revitalizar una organización o un área en particular.
- Liderazgo transaccional, centrado en los intercambios que se generan entre el líder y los colaboradores; destaca que el líder es mirado como guía y motivador por tanto aceptan su autoridad. Siempre considerando a los colaboradores como recursos valorados.
- Liderazgo transformacional, se destaca por aquel liderazgo que es capaz de involucrar a los colaboradores, hacia un interés común. Identificándose una serie de cualidades de la personalidad como son las habilidades interpersonales más que su posición jerárquica. Este tipo de líder tiende a ser según la literatura más efectivo.

Cabe considerar, que también existe en cuanto a los estilos de liderazgo la clasificación referida a un líder orientado hacia la tarea u objetivo (preocupación por la meta) y un líder orientado hacia las relaciones (la relación interna de los colaboradores, es prioridad) del grupo de trabajo (Blake, Mouton, Barnes & Greiner, 1964).

Finalmente, el liderazgo es un tema que concentra interés especial al estar relacionado con el factor de poder y con el escenario incierto que las organizaciones viven, en cuanto a su credibilidad y abuso de poder se refiere, donde la imagen del líder está fuertemente cuestionada (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

De lo anterior es que, el liderazgo aparece como un área interesante de incorporar en una formación de profesionales que tienen relación directa con el ámbito de las organizaciones. Donde los aspectos de credibilidad, confianza, honestidad son en definitiva el elemento evidentemente ausente de la formación y en segunda instancia, para Hernández (2014) es la ética como la moral del liderazgo puesta en cuestionamiento y evidentemente frágil en la actualidad.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE UN LIDERAZGO**

En relación a las habilidades y competencias que requiere el ejercicio del liderazgo en base a valores, la investigación de Cordero, González & Gómez (2021) corresponde a un acercamiento respecto los valores organizacionales compartidos como instrumentos para una gestión de dirección, en esta se plantea en primera instancia el rol que los valores generan en una organización cuando están presentes. En este contexto son los valores el factor que permitirá movilizar a la organización en sí, que son estas alimentadas en base al manejo de la convivencia de las personas, quienes responderán a la cultura organizacional que esta transmita.

En este sentido para Cordero, González & Gómez (2021) dichos valores estarán sostenidos por las creencias que un individuo tenga como la de su entorno, por lo tanto, el aprendizaje social del ser humano será continuo, es decir, se encuentra en constante incorporación de experiencias, este proceso es definido como “proceso de sociabilización laboral”.

De otro modo, el ejercicio de la dirección dentro de una organización es una actividad que busca en esencia lograr la coordinación de propósitos y esfuerzos, entre un grupo de personas. Se busca influir, conducir, motivar, involucrar y comprometer a los que constituyen parte de la organización como tal Cordero, González & Gómez (2021).

En función de lo planteado, es que la dirección dentro de una organización es una actividad que no solamente involucra objetivos y metas, sino que adicionalmente es una responsabilidad que se asume para el logro de dichos propósitos esperados; donde la

capacidad de adaptación es determinante frente a un entorno dinámico y exigente (Cordero, González & Gómez, 2021).

En consecuencia, son los valores una herramienta para llevar a cabo una dirección dentro de la organización, que se ven reflejados en la cultura que posea, afectando por ejemplo la capacidad de respuesta que tenga una organización, frente a un entorno cambiante, es decir, tributan al compromiso colectivo, permiten visibilizar los conflictos como también generan identidad y carácter. Visto de esta forma, son los valores que permiten el funcionamiento de una organización al ser una orientación hacia los objetivos esperados (Cordero, González & Gómez, 2021).

En esta perspectiva Cordero, González & Gómez (2021), argumentan que son los valores en definitiva necesarios de conocer e identificar, por la relevancia que significan en una gestión de dirección. Esto al ser el área directiva la responsable de convocar a los trabajadores logrando potenciar lo mejor de cada uno para un objetivo común. Por lo tanto, conocer las características como las cualidades de una dirección (líder) afecta la permanencia de una organización. Dicho esto, es el líder que transmite sus convicciones, su sistema de valores, su personalidad que en ese ejercicio permitirá llegar a un propósito compartido. Es importante, en este aspecto que se conozcan previamente los valores, del director; así como los de sus colaboradores para que estos puedan sentirse identificados con las estrategias de la organización.

En definitiva, en su investigación Cordero, González & Gómez (2021), ponen énfasis en la estructura valórica de un directivo la que será su herramienta de dirección dentro de la organización. Dicha estructura es definida como la configuración subjetiva de los valores organizacionales, que se determina por la representación afectiva como del conocimiento, las vivencias predominantes que se relacionen con instancias positivas en su actividad, la capacidad de expresar sus emociones y sentimientos positivos frente al cumplimiento de las directrices definidas en la organización y finalmente, el factor motivacional que genera el comportamiento de los directivos como incentivo tanto al, crecimiento de la empresa y de las personas que la componen.



Un aporte, relevante en este punto de la investigación son los que ha realizado Goleman (2013) donde plantea que en efecto el liderazgo como tal es un arte al final de todo, esto al observar muchas experiencias que no dependen en absoluto de la preparación intelectual sobre saliente, sino que depende de la inteligencia emocional.

Para Goleman (2013), no es irrelevante la formación intelectual u otra formación, sino que estas inteligencias las define como iniciales o bien, son el piso para ejercer un cargo de liderazgo. En ese sentido, es la inteligencia emocional que diferenciará una dirección. Lo anterior, es replicado desde diferentes investigaciones que llegan al mismo planteamiento.

En su investigación es posible de identificar las competencias de un líder, que según Goleman (2013) son las que se relacionan con el desarrollo de la inteligencia emocional. Dichas competencias o habilidades serán: la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la capacidad social, entendiendo que son en proporción dos veces más necesaria que todas las otras inteligencias (técnica e intelectual) destacando que este tipo de inteligencia no solo posee impacto en el desempeño del individuo, sino que, en la organización como tal, al generar mejores y mayores rendimientos.

Referido a la autoconciencia, como la primera competencia de la inteligencia emocional Goleman (2013) la define como la capacidad del individuo para conocerse a si mismo, siendo sincera al ser capaz de comprenderse en sus emociones, impulsos y capacidades. La autoconciencia se relaciona directamente con la estructura valórica del individuo, es decir, en la medida que un ser humano se reconozca a si mismo en toda su dimensión será capaz de tomar decisiones claras, al conocer sus objetivos y ser mucho más francos, lo que es valorado y reconocido en un entorno de trabajo.

En cuanto a la autogestión, Goleman (2013), la define como la capacidad de gobernarse o gestionarse así mismo, es decir; reconocer las emociones que todo ser humano tiene y siente, las que determinan mucho de los comportamientos impulsivos que tendemos a realizar. Por lo cual, en la medida que un individuo logre canalizar dichas emociones, con su autogestión, podrá transformarse en un líder con mayor capacidad para enfrentar los cambios, relacionado directamente con la integridad del individuo, lo que se traduce en

una persona que es capaz de analizar antes de actuar y evitar conductas impulsivas que pueden tener efectos negativos.

Y finalmente, la competencia de la empatía, se entiende como la capacidad que tiene un líder de escuchar las opiniones de sus subordinados y también de considerarlas debidamente. Dicha habilidad hoy más que nunca es necesaria dentro de la gestión de una organización, donde se requiere el trabajo en equipo. La velocidad de los cambios trae consigo la gestión de la interculturalidad en las organizaciones y la baja rotación de los trabajadores es una buena señal que genera confianza (Goleman, 2013).

Por otra parte, Goleman (2013) en su trabajo deja claro que las tres competencias o habilidades de la inteligencia emocional son necesarias en un líder, pero también incorpora el concepto de capacidad social que se relaciona al igual que la empatía, en la manera que una persona se vincula con los demás y es el resultado que se manifiesta en un líder con inteligencia emocional.

Sin ir más lejos, Goleman (2021), identifica las competencias del liderazgo siendo estas:

- La autoconciencia
  - o La autoconciencia emocional
  - o La autoconciencia certera
  - o La confianza en uno mismo
- La autogestión
  - o El autocontrol
  - o La transparencia
  - o La adaptabilidad
  - o La capacidad de consecución
  - o La iniciativa
  - o El optimismo
- La conciencia social
  - o La empatía
  - o La conciencia organizativa
  - o El servicio

- La gestión de las relaciones
  - o La inspiración
  - o La influencia
  - o El desarrollo de los demás
  - o La capacidad de impulsar el cambio
  - o La gestión de los conflictos
  - o El trabajo en equipo y la colaboración

En este mismo sentido, se encuentra el trabajo realizado por McClelland en 1996 (Perilla, 1998), reconocido como la teoría de las Necesidades, la que se relaciona con que, los líderes responden a tres tipos de motivaciones repercutiendo estas en la organización donde se encuentren trabajando. Dichas necesidades o bien llamados impulsores los identifica como: de poder, de afiliación y de logros. Logrando afirmar que, estos impulsores están presente en todos los seres humanos, pero varían dependiendo del momento y la etapa de vida que se encuentre; bajo esta aclaración McClelland define las mencionadas necesidades como:

- Necesidad de logro: tendiente a estar presente en aquellos individuos que tengan una disposición mayor por ejercer influencia y control.
- Necesidad de afiliación: son personas que tienen una preocupación mayor por tener buenas relaciones con su entorno, las que denomina relaciones sociales. Destacando su habilidad de escucha, comprensión, disposición entre otras.
- Necesidad de poder: explicada como el interés mayor por alcanzar el éxito, pero a su vez con una preocupación y miedo al fracaso.

En efecto, los estudios de McClelland, lograron identificar que los empresarios o personas que se encuentren vinculadas con los negocios, tienen un importante grado de preocupación hacia las necesidades de logro y poder; situación que se vio en menor grado, pero de igual proporción en los administradores de empresas (Perilla, 1998).

Finalmente, McClelland observó que los directivos que presentaban mayor proporción en cuanto a la necesidad de afiliación, lograban tener mayor éxito; esto al

tratarse del desarrollo de habilidades importantes para el trabajo con personas que requieren estar involucradas para coordinarse y trabajar en equipo (Perilla, 1998).

Algo semejante es lo que propone Seidman (2013) en su búsqueda por lograr explicar en la sociedad la importancia del ¿cómo? en el comportamiento de los individuos, para lograr sus propósitos. En este ámbito identifica acciones que se traducen en una serie de valores necesarios para lograr un “buen cómo”, considerando que “somos lo que hacemos una y otra vez. La excelencia, por lo tanto, no es un acto, sino un hábito” Aristóteles (citado por Seidman, 2013, p.341).

Los valores que plantea Seidman (2013), son lo que define como los centrales siendo estos la integridad, la pasión, la humildad y la verdad. Complementariamente afirma que lo importante, desde todas sus investigaciones realizadas los valores que definen al individuo y que serán observados deben ser profundos, identificando a la justicia, la honradez, la integridad, la comunidad y el honor. Siendo estos relevantes al momento de querer inspirar a otros, lo que afecta la cultura fundamental del grupo permitiendo que estos se movilicen y organicen

Seidman (2013), plantea en su propuesta las características o competencias que el líder debe tener y transmitir a su grupo. Dichas características identificadas corresponden a:

- Visión
- Comunicar y reclutar
- Conseguir autoridad y hágase responsable
- Planear e implementar
- Crear sucesión y continuidad
- Afrontar la complejidad y la ambigüedad
- Ejercer autoridad carismática
- Inspirar
- Tener principios
- Sea riguroso respecto a la verdad del presente
- Reflexione, especialmente sobre su propia naturaleza

- Llegue hasta el punto en que ya no pueda dar marcha atrás
- Sea optimista y apasionado
- Busque trascendencia

En conclusión, en la medida que la persona logre desarrollar cada una de dichas competencias y habilidades antes mencionadas para Seidman (2013), un líder permitirá “generar confianza, transparencia, inspiración y pasión” (p. 372).

Es importante destacar, que la propuesta que hace respecto las competencias cada una de ellas, se encuentran entrelazadas comportándose como un engranaje donde cada una tiene un aporte y efecto final. Para Seidman (2013) dichas competencias permitirán la formación de una sociedad donde los valores sean sus referentes, destacando que la autogestión es el aspecto más importante.

Denominado como liderazgo efectivo, es el trabajo que plantean Fernández & Zambrano (2018) quienes desde su análisis global que se percibe en las organizaciones, identifican dicho liderazgo con sus respectivas competencias. Si bien es un trabajo, que considera gran parte de las habilidades de diferentes investigaciones, desde la mirada de los mencionados autores es posible destacar una serie de argumentos que los llevan a señalar este tipo de liderazgo.

Su primera argumentación esta sobre la base de concebir a la empresa y los individuos que la componen, como un equipo que trabaja con una configuración de red. Es decir, el desempeño del liderazgo debe ser asociado al liderazgo efectivo y no al líder; esto considerando que muchos autores lo plantean desde la mirada del individuo solitario, en este caso es el equipo humano relacionado que crea las condiciones para un funcionamiento en beneficio de los objetivos. Para Fernández & Zambrano (2018) en la medida que se logre identificar los denominados patrones, normas, procesos y actitudes internas individuales del equipo, será posible obtener las competencias de un liderazgo efectivo.

En efecto, plantean Fernández & Zambrano (2018) el primer desafío, siendo este el autoconocimiento que tiene un impacto al influenciar a otros; dejan claro que la confianza

no se una intención, sino que va más allá para lograr transmitirla. Por tanto, sin ese autoconocimiento y el análisis del saber interno del individuo no será posible lograr la confianza de otros. Sostienen, “no es optativo ejercer el liderazgo, El tema es cuán conscientes somos de ello y qué dirección y significado le damos” (p. 85).

Dentro de su mirada como liderazgo efectivo, los autores definen los arquetipos valóricos de un líder, estructurados en 9 tipos siendo estos (Fernández & Zambrano,2018):

- Ser en lo sagrado
- Ser en la integridad
- Ser en la coherencia
- Ser en la excelencia
- Ser en la emocionalidad
- Ser en la vulnerabilidad
- Ser en la vincularidad
- Ser en la complejidad
- Ser en la ecología

Estas constituyen para Fernández & Zambrano (2018), la matriz valórica del líder que plantean como primera evaluación camino al liderazgo efectivo, reconociendo el núcleo valórico del individuo. En el ámbito del ejercicio, esta mirada permite evitar dejar de incorporar fortalezas, lo que limita en la construcción de valor y en la capacidad de adaptación que un líder transmite. “La calidad del liderazgo efectivo es una consecuencia de la cualidad del ser individual y del alma colectiva del ser compartido” (p.90).

La construcción del llamado liderazgo efectivo, integra al liderazgo personal, el relacional y el organizacional, desde donde se requieren las 13 competencias que un líder debe tener, denominadas de excelencias. Dichas competencias son los

subgrupos de la matriz valórica planteada anteriormente. Estas son (Fernández & Zambrano, 2018):

Competencias de liderazgo personal (Fernández & Zambrano,2018):

- Muestra autoconocimiento
- Capacidad de gestionar sus emociones
- Toma determinaciones y asume la responsabilidad de estas.

Competencias de liderazgo relacional (Fernández & Zambrano,2018):

- Se comunica horizontalmente.
- Es capaz de construir diálogos y enlazar los aportes.
- Motiva al equipo logrando un desempeño sobresaliente.
- Fomenta el trabajo participativo logrando el cumplimiento en el equipo.
- Capacidad para argumentar su mirada utilizando el mayor número de evidencias.
- Dirige logrando el equilibrio entre la cercanía, seguridad y la confianza.

Competencias de liderazgo organizacional (Fernández & Zambrano,2018):

- Define estándares hacia el logro de resultados.
- Tiene capacidad para realizar un análisis desde diferentes perspectivas.
- Utiliza una red colaborativa para el logro de las soluciones a los problemas de la organización.
- Estimula al equipo a construir hacia el futuro.

Finalmente, las trece competencias anteriormente mencionadas hablan de la construcción de un liderazgo efectivo que considera un liderazgo personal inicial relevante, donde los valores del individuo, así como su conocimiento interior construyen el liderazgo propuesto. En otras palabras, es una propuesta que deja de lado la imagen del líder como competencias individuales, llevándolo a una perspectiva de red y con ello,

establecer un sentido de responsabilidad compartida que parte de los valores que el líder transmite (Fernández & Zambrano,2018).

Otro liderazgo a considerar respecto las características y competencias es el que propone Blanchard & Broadwell (2018), denominado como liderazgo servicial. Si bien, no es un concepto nuevo dejan claro que el autor que da inicio al concepto corresponde a Greenleaf en 1970. Este liderazgo plantea al servicio como agente movilizador de los líderes, quienes se involucran pensando en el otro.

Blanchard & Broadwell (2018, p.36-39), identifican las características del liderazgo servicial como:

- Capacidad de escuchar
- Ser empático.
- Capacidad para rescatar las relaciones.
- Conocimiento.
- Persuasión (referido a la capacidad de convencer y no obligar).
- Conceptualización (referido a la capacidad de visionar).
- Clarividencia (relacionado a la capacidad que entrega el pasado y pueda proyectar escenarios futuros).
- Fideicomiso (administrar recursos en nombre de otros con control).
- Compromiso con el crecimiento de las personas (búsqueda del desarrollo personal de los trabajadores).
- Construcción de una comunidad (generar en la organización el sentido de comunidad).

Para Blanchard & Broadwell (2018), el escenario actual de las organizaciones es, el que se ha centrado mayoritariamente en el crecimiento material, es esta situación, la que ha permitido el crecimiento de otros tipos de liderazgo que dejan de lado la jerarquía, el individualismo y la deshumanización. Es por ello, que la sociedad cada vez padece de



más enfermedades como el estrés, la depresión, la ansiedad entre otras; donde los líderes están dispuestos a hacer cualquier cosa, con tal de lograr los objetivos, sin considerar el cómo llegar a dicha meta.

El mencionado efecto, constituye para las empresas un costo adicional, su personal se está enfermando, principalmente por la presión que las organizaciones generan. Por lo tanto, la conciencia, es la que permitirá llamar a reflexión a dichos comportamientos que impactan la cultura y el clima de una organización. Este comportamiento los autores lo denominan como liderazgo consiente, es decir, son empresas que sus líderes se centran en generar valor a todos sus grupos de interés y se motivan por el enriquecimiento personal. No es el poder y la utilidad económica su preocupación primera (Blanchard & Broadwell, 2018).

## **REFLEXIONES FINALES**

Es evidente en cuanto a liderazgo valórico en la educación superior se refiere, que este es un enfoque que aborda las realidades y desafíos actuales que enfrentan las organizaciones. Se destaca el incremento en la investigación científica y el énfasis en la formación de profesionales con sólidas bases éticas cruciales en un mundo de constante cambio.

El conocimiento y la conciencia del papel de las instituciones de educación superior en la promoción de valores éticos y liderazgo valórico son esenciales. Dichas instituciones no solo proporcionan educación académica, sino que también desempeñan un papel clave en la formación de ciudadanos y líderes éticos que pueden contribuir positivamente a la sociedad.

En efecto, se puede afirmar que el escenario actual se ha centrado mayoritariamente en el crecimiento material, lo que ha dado lugar al desarrollo de otros tipos de liderazgo que se alejan del individualismo y la deshumanización de las organizaciones. Lo anterior, ha permitido reconocer aquellos liderazgos positivos como negativos.

En cuanto a la formación valórica queda claro que esta puede ser influenciada por varios factores, incluyendo la educación, la cultura, la religión, la familia y la sociedad en

general. La educación en este caso desempeña un papel fundamental en la promoción de valores éticos y morales en las personas, ayudándolas a comprender la importancia de actuar de manera ética en la vida cotidiana y en las interacciones con los demás.

Finalmente, el liderazgo valórico plantea un enfoque de liderazgo en el que los valores y los principios éticos desempeñan un papel central en la toma de decisiones y la conducta del líder. Estos líderes valóricos se basan en un conjunto de valores sólidos y éticos que guían sus acciones y decisiones. Destacándose en él, no solo una preocupación por lograr objetivos y resultados, sino también por hacerlo de una manera ética y coherente con los valores que defiende. Este enfoque de liderazgo implica establecer un ejemplo positivo para los demás y fomentar un entorno de trabajo en el que se promuevan los valores y principios éticos. En definitiva, contribuye en la construcción de equipos y organizaciones basadas en la confianza, la ética y la responsabilidad social, y a menudo asociado con un liderazgo más sostenible y duradero.

Por tanto, la educación superior no solo se trata de la adquisición de conocimientos, sino también de la formación de individuos éticos y socialmente responsables. Por ello, se deben generar espacios que ayuden a los estudiantes a enfrentar desafíos éticos y morales en sus vidas personales y profesionales, contribuyendo así a una sociedad más ética y justa. La investigación y la difusión de la importancia del liderazgo valórico en la educación superior pueden ayudar a inspirar cambios y mejoras en la formación de futuros profesionales.

## REFERENCIAS

- Abella, V., Lezcano, F. & Casado, R. (2017). Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. *Revista Brasileira de Educação*. 22(68). 123-146. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782017226807>
- Alcántara, A. & Barba, L. (2003). Los valores y la formación universitaria. *Reencuentro*. (38). 16-23.

- Allport, G. (1974). *Psicología de la personalidad*. Editorial: Paidós.
- Allport, G., Vernon, P. & Lindzey, G. (2001). *Estudio de Valores. Una escala para la medición de los intereses dominantes de la personalidad*. México: Editorial: El Manual Moderno.
- Aragoneses, J. (1996). Los valores en la formación universitaria. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL)*. 18(1), 211–232. Recuperado de: <https://ojs.uc.cl/index.php/pel/article/view/24077>
- Blake, R., Mouton, J., Barnes, L & Greiner, L. (1964). Avance en el desarrollo organizacional. Nueva York, NY: Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard, p.136.
- Blanchard, K. & Broadwell, R. (2018). *El liderazgo servicial*. Editorial: Empresa Activa.
- Botha, J. (2017). Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools. *Educational Research and Reviews*. 12. 133-142. Doi: 10.5897/ERR2016.3075.
- Carrasco, E. & Osses, S. (2005). Estudio del perfil valórico: el caso de los estudiantes de primer nivel de la carrera de obstetricia y puericultura de la facultad de medicina de la Universidad de la Frontera, Temuco, Chile. *Estudios Pedagógicos*. 31(1), 7-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052005000100001>
- Castro, A., Nader, M. & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*. 22. 65-88.
- Cordero, I., González, M. & Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. 12(1). 201-213.
- Dicado A., Campi M. & Saa A. (2019). Los valores humanos y su incidencia en la calidad del estudiante universitario. *Opuntia Brava*. 11(3), 247-255. Recuperado partir de <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/809> DOI: <https://doi.org/10.35195/ob.v11i3.809>

- Doberti, M. (2023, julio, 9). La corrupción se dispara en la preocupación ciudadana, según dos encuestas. *Diario Financiero*. Recuperado de <https://www.df.cl/economia-y-politica/pais/la-corrupcion-se-dispara-en-la-preocupacion-ciudadana-segun-dos-encuestas>
- Esteban, F. & Buxarrais, M. (2009). *El aprendizaje ético y la formación universitaria: más allá de la casualidad*. Teoría de la Educación. *Revista Interuniversitaria*. 16(1). <https://doi.org/10.14201/3074>
- Fernández, I. & Zambrano, R. (2018). *Liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD)*. Empresa Activa.
- Fuenzalida, J. (2000). Como enseñar ética en administración. *Pharos*. 7(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20807107>
- George, B. (2007). Of character, substance and integrity: Why companies need authentic leaders and not charismatic stars at the helm. *The Focus*. 12. 24-27.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Editorial: Ediciones B.
- Goleman, D. (2021). *El líder resonante crea más*. Editorial Debolsillo.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mikkelsen, A. (2016). *El poder de la inteligencia emocional. El líder resonante crea más*. Editorial: Penguin Random House Grupo Editorial.
- González, L. (1998). Educación, valores y democracia. *Sinéctica: Revista Electrónica de Educación*. (12),1-9. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99826006004>
- Hernández, M. (2014). *Administración de empresas*. Editorial: Pirámide.
- Iglesias, M., Cortés, M., Mur, N., Pérez, C. & Aguilar, M. (2010). La educación en valores en la Educación Superior. *MediSur*. 8(6). 1-5.
- Jiménez, M., Revecó, J., González, M. & Astudillo, C. (2013). Dilemas ideológicos ante una formación universitaria con sello valórico distintivo: El Caso de una Carrera

- de Ingeniería. *Formación universitaria*, 6(4), 13-26.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062013000400003>
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Kornblit, A. (1994). Vigencia del concepto de valor en las ciencias sociales. *Instituto de Investigaciones Gino Germani*. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Lázaro, H. & Hernández, G. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*. 10(18).  
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*. 68(1), 235-259.
- Martínez, J. (2020). El modelo Hall-Tonna como herramienta de desarrollo de las cuatro «C's» en los colegios de la Compañía de Jesús. *Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. (77). 467-485.
- Martínez, J. (2020). Percepciones de un grupo de estudiantes de 4° y 5° año de pedagogía de 3 universidades de Santiago de Chile, sobre su formación y futuro profesional. *Calidad en la educación*. (53). 147-181. Doi:  
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n53.778>
- Martínez, M. (2006). Formación para la ciudadanía y educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*. (42). 85-102. Recuperado de:  
<https://rieoei.org/historico/documentos/rie42a05.pdf>
- Maulén, F. (2015). ¿Cómo trabajar con la formación valórica en el diseño de la gestión educativa? Lineamientos prácticos y problemáticas asociadas al conflicto. *Revista Educación Andrés Bello*. (1). 92-122.

- Mendoza, J. (2005). El profesor y la formación valórica. Reflexiones y aportes. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*. (46),61-71. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328803005>
- Montañez, A. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. (32). 51-62.
- Moreno, M., Ramírez, L. & Escobar, J. (2020). Revisión de educación en valores para el nivel superior en Latinoamérica. *Revista Educación*. 44 (1). 1-32. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i1.35636>
- Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6 (3), 689-698. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Ochoa, R. (2005). Valores y Liderazgo. *Boletín del Centro Naval*. (812). 439 – 447.
- Ortega & Gasset, J. (2015). *Misión de la Universidad*. Edición de Santiago Fortuño Llorens. Editorial: Catedra.
- Palomer, L. & López, R. (2016). Educación universitaria, formando profesionales y personas. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*. 19(6), 281-285. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2014-98322016000600003&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322016000600003&lng=es&tlng=es)
- Perilla, L. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*. 30 (3), 529-532. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Perrera, I. (S.F.). El liderazgo basado en la ética y los valores. Universidad de EARTH. Recuperado de <https://bpb-eu-w2.wpmucdn.com/sites.aub.edu.lb/dist/f/44/files/2019/08/FAFS-3-Ethics-and-Values-based-Leadership-Binder-Spa.pdf>

- Ramírez, A., Hernández, J. & Viamontes, E. (2018). Consideraciones acerca de la formación de valores en la Educación Superior. *Opuntia Brava*, 10(1), 194-206. Recuperado de: <http://200.14.53.83/index.php/opuntiabrava/article/view/67>
- Real Academia Española. (1984). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. <https://www.rae.es/>
- Reyes, A. (2018). Estudio de valores personales y adaptación al medio entre estudiantes de diseño industrial y diseño gráfico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (RIDE)*, 8(16), 73-96.
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press.
- Romero, O. (1998). Valores en la transición organizacional. *Centro de Investigaciones Psicológicas*. Universidad de los Andes, Venezuela.
- Sánchez, Y., Sarmentero, L., Rodríguez, Y. & Marqués, M. (2022). La cultura de valores en la carrera Ingeniería Industrial. *Conrado*. 18(85). 109-119. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000200109&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200109&lng=es&tlng=es).
- Santibáñez C. (2005). Retos educativos de la globalización: la formación universitaria en valores. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, (46),85-96. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328803007>
- Schwartz, S, & Blisky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53. 550-62.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, New York: Academic Press*. 25. 1-65.
- Seidman, D. *How: Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto*. Editorial: Aguilar chilena de ediciones S.A.

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (81). 111-128. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705007>

Silva, A., Angarita, L. & Ramírez, D. (2020). Universidad y democracia. Una reflexión sobre los valores ético-políticos en la educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*. 18(2). 137-149. <https://doi.org/10.21500/22563202.4452>

Simonetta, C. (2017). Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*. (10), 55-63. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006>

Universidad de Tarapacá. (2023). <https://www.uta.cl/index.php/organizacion/>

Zárate, R., Prada, R. & Rey, C. (2019). *Los valores personales en relación con los estilos de liderazgo desde el modelo de Kouzes & Posner*. Editorial: Universidad Autónoma de Nayarit.

---

### **Sobre la Autora**

María Cristina Alfred Urizar, Departamento de Administración y Negocios, Universidad de Tarapacá. E-mail: [mcalfredu@academicos.uta.cl](mailto:mcalfredu@academicos.uta.cl).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1941-0408>