

**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
SALTA**

**Facultad Escuela de  
Negocios Especialización en  
Dirección de Recursos  
Humanos**



**El liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta. Un análisis desde la teoría de las representaciones sociales y sus efectos en la formación de futuros profesionales**

**Marcela Fernanda Bernaski**

**Salta, 2024**

## PÁGINA DE APROBACIÓN

**Trabajo Final aprobado con:**

**FIRMA DEL JURADO**

## **DEDICATORIA**

Mi agradecimiento a la Dra. Luisa María Salazar Acosta, por su compromiso, dedicación y apoyo.

Agradezco a cada uno de los docentes que formaron parte de mi formación en la Especialidad. Su enseñanza y consejos han enriquecido mi conocimiento y perspectiva, contribuyendo al desarrollo de este trabajo.

Mi mayor gratitud es para mi familia, cuyo amor incondicional y apoyo constante me han brindado la fortaleza necesaria para alcanzar este logro.

## ÍNDICE

<b>PORTADA</b>	1
<b>PÁGINA DE APROBACIÓN</b>	2
<b>DEDICATORIA</b>	3
<b>ÍNDICE</b>	4
<b>ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS</b>	6
<b>RESUMEN</b>	7
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPÍTULO I: JUSTIFICACIÓN, FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</b>	9
JUSTIFICACIÓN	9
JUSTIFICACIÓN PERSONAL	10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
<b>CAPÍTULO II: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b>	16
ANTECEDENTES	16
MARCO TEÓRICO	18
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	25
LIDERAZGO	25
LIDERAZGO EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA	25
CONCEPTOS GENERALES DE LIDERAZGO	25
LIDERAZGO ÉTICO	26
REPRESENTACIONES SOCIALES	28
<b>CAPÍTULO III: PILARES DEL LIDERAZGO ÉTICO EN LA UNIVERSIDAD</b>	32
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA (UCASAL)	33
MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA	34
MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA	35
UCASAL, UNSa Y LOS PILARES DEL LIDERAZGO ÉTICO	36
RELACIÓN ENTRE LOS PILARES ÉTICOS DE LA UCASAL, UNSa Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DEL LIDERAZGO ÉTICO DE DOCENTES UNIVERSITARIOS	37
PILARES PARA UN LIDERAZGO ÉTICO EN ACCIÓN	41
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	47

TIPO DE ESTUDIO.....	47
MUESTRA.....	48
TÉCNICA DE MUESTREO.....	48
CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	49
CRITERIOS DE EXCLUSIÓN.....	49
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	49
PROCESO DE SELECCIÓN.....	49
INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	50
DISEÑO DE ENCUESTAS.....	50
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	50
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	50
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	51
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS DATOS.....</b>	<b>52</b>
DATOS DEMOGRÁFICOS.....	52
ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE COMPORTAMIENTO Y PRÁCTICAS ÉTICAS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	56
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA LIDERAZGO ÉTICO EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS SALTA 2024 Y PROMEDIOS PONDERADOS.....	65
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA LIDERAZGO ÉTICO EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS. SALTA 2024 EN PORCENTAJES.....	69
ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ÉTICO DOCENTE Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES.....	70
ANÁLISIS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO AL LIDERAZGO ÉTICO Y LA GESTIÓN DE RRHH.....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO VI: ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## **ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS**

Cuadro N° 1: Afirmaciones de la encuesta.....	63
Cuadro N° 2: Afirmaciones y Promedios Ponderados.....	66
Gráfico N° 1: Edad de los docentes universitarios encuestados.....	52
Gráfico N° 2: Género de los docentes universitarios encuestados.....	53
Gráfico N° 3: Universidad a la que pertenecen los docentes.....	53
Gráfico N° 4: Cargo docente de los docentes universitarios encuestados.....	54
Gráfico N° 5: Años de experiencia docente de los docentes universitarios encuestados.....	54
Gráfico N° 6: Percepción de los Docentes Universitarios en UCASAL y UNSa.....	66
Gráfico N° 7: Comparación entre promedios ponderados y promedio general.....	67
Tabla N° 1: Aspectos claves del liderazgo y representaciones sociales.....	29
Tabla N° 2: Variables e indicadores que conforman la dimensión ética del liderazgo .....	29
Tabla N° 3: Sugerencias para el fortalecimiento del liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta.....	77
Tabla N° 4: Sugerencias Taller Liderar con ética.....	80

## **RESUMEN**

Este estudio describe la compleja dinámica de las representaciones sociales acerca del liderazgo ético en docentes universitarios en la provincia de Salta durante el año 2023. La motivación de esta investigación residió en la necesidad de comprender cómo las representaciones influyen en la formación de futuros profesionales, con especial énfasis en el ámbito de los Recursos Humanos. El objetivo general de este trabajo fue realizar una indagación íntegra y analítica sobre las percepciones, concepciones y prácticas relacionadas con el liderazgo ético entre los docentes universitarios. Con un enfoque que destaca las consecuencias para la gestión del talento humano, se planteó un objetivo general que llevó a objetivos específicos. Estos abarcaron la identificación de las representaciones sociales predominantes hasta la evaluación minuciosa de las prácticas pedagógicas destinadas a fomentar el liderazgo ético. La metodología seleccionada para esta investigación es predominantemente cualitativa, fundamentada en la teoría de las representaciones sociales. Se utilizó un instrumento semi-estructurado con preguntas cerradas y preguntas abiertas, para recolectar datos de docentes de la Universidad Católica de Salta y de la Universidad Nacional de Salta de la provincia de Salta. La elección de la muestra se realizó estratégicamente, priorizando la diversidad de perspectivas y la riqueza informativa, hasta llegar a la saturación de los datos. Esta investigación constituyó un análisis integral y reflexivo sobre la intersección entre las representaciones sociales del liderazgo ético, la formación académica de los futuros profesionales y, de manera particular, la influencia en el ámbito de los RRHH. Los objetivos planteados y la metodología adoptada se relacionaron para proporcionar un enfoque sistémico que describió la compleja relación entre liderazgo ético, educación universitaria y futuros profesionales que serán parte de los RRHH de las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

En el complejo entramado social y organizacional, los valores éticos juegan un papel fundamental en la construcción de la identidad, visión y misión de una organización. Esta premisa es de especial relevancia en el ámbito educativo, donde los docentes universitarios asumen la responsabilidad crucial de formar a los futuros profesionales. A pesar de que se han realizado estudios sobre el liderazgo ético en contextos empresariales, la investigación que aborda las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios es limitada.

Esta investigación nace de la necesidad de examinar de manera integral y multidimensional el liderazgo ético en docentes universitarios, considerando aspectos técnicos, formativos y éticos dentro del contexto universitario. Su relevancia se encuentra en la contribución a la calidad educativa y a la formación de ciudadanos éticos en Salta durante el año 2023. Al explorar las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios, se buscó estudiar una perspectiva que permita comprender cómo estas influyen en la formación de futuros profesionales y contribuyen al desarrollo de una cultura organizacional ética.

También se justifica por la necesidad de fomentar un debate académico sobre la implementación de prácticas docentes éticas y responsables en el contexto actual. La ética y los valores son esenciales en la vida laboral, estando asociados con cada acción realizada. La formación de un buen trabajador ético implica prácticas coherentes con principios como la claridad, responsabilidad, justicia, prudencia, confidencialidad, cooperación, solidaridad, excelencia, honor, respeto y humildad. Los elementos esenciales del liderazgo ético, como la responsabilidad y la justicia, son fundamentales para el desarrollo de futuros profesionales y líderes éticos.

Se busca inculcar la toma de decisiones éticas y responsables en los estudiantes, formando hábitos que se conviertan en parte integral de su personalidad. Autores como John Dewey y Paulo Freire defienden esta idea por la integración de la ética y la moral en la práctica docente, coincidiendo con la importancia de la formación ética de los estudiantes.

## CAPÍTULO I

### JUSTIFICACIÓN, FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

#### JUSTIFICACIÓN

La presente investigación sobre el liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta encontró su justificación en la necesidad de profundizar en las representaciones sociales que se encuentran en este ámbito educativo. El valor central de este estudio radica en su efecto directo sobre los **futuros profesionales que se convertirán en elementos clave de los Recursos Humanos (RRHH) de la sociedad.**

La investigación se justifica en virtud de los desafíos evidentes en la formación de profesionales éticos en la región de Salta. Busca abordar estas limitaciones desde una perspectiva teórica y práctica, reconociendo que los futuros profesionales no sólo serán actores individuales, sino parte integral de los **Recursos Humanos que impulsarán el desarrollo social y laboral.** La relevancia de este estudio también se manifiesta en su capacidad para superar las restricciones actuales en la comprensión de las representaciones sociales del liderazgo ético. Al hacerlo, no sólo contribuirá al avance académico, sino que también proporcionará valiosas perspectivas prácticas que podrían informar mejoras concretas en las políticas y prácticas educativas específicas de Salta.

Además, esta investigación reconoce las implicaciones tangibles en la sociedad, considerando a los **futuros profesionales como agentes de cambio.** La formación universitaria no sólo es un proceso académico, sino un pilar fundamental para el desarrollo de individuos que contribuirán activamente al tejido social y laboral. Por lo tanto, el estudio no sólo buscó llenar un vacío en el conocimiento académico, sino también abordar cuestiones concretas que afectan a la sociedad en su conjunto.

Un aspecto distintivo de la justificación es el **enfoque específico en la gestión del RRHH.** Reconociendo la importancia de la interacción entre docentes y estudiantes en la formación ética, la investigación aspira a proporcionar una comprensión integral de estas dinámicas y, a su vez, establecer una base sólida para mejorar las prácticas educativas en Salta. Esta investigación se justifica como un esfuerzo integral para abordar la complejidad del liderazgo ético en la docencia universitaria, con un énfasis

claro en la formación de profesionales éticos que desempeñarán un papel crucial como parte esencial de los RRHH que impulsarán el progreso y desarrollo de la sociedad.

## **JUSTIFICACIÓN PERSONAL**

La motivación personal que promueve este trabajo de investigación surge de mi profunda admiración y continuo interés por las personas, la complejidad de la **inteligencia humana** y el valioso **capital humano** que constituye la esencia de cualquier sociedad. La fascinación por comprender las dinámicas éticas en el liderazgo docente universitario en Salta se ha convertido en un motor impulsor de indagación constante. Reconociendo la trascendental influencia que ejerce la educación en la formación de **futuros profesionales**, este estudio se nutre de la convicción de que, al explorar las representaciones sociales, se puede contribuir significativamente al desarrollo de líderes éticos y ciudadanos responsables que serán pilares esenciales del tejido social. La investigación se construye así, como un compromiso apasionado con la comprensión y mejora del entorno educativo, siendo los futuros profesionales los protagonistas clave que integrarán y enriquecerán el **capital humano de la sociedad**.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En Salta, el sistema educativo, y en particular los docentes universitarios, desempeñan un papel crucial en el desarrollo social y cultural. La ética en la educación superior se vuelve cada vez más relevante en un mundo complejo y diverso. La persistencia de prácticas docentes ancladas en el pasado destaca la necesidad de comprender y promover el liderazgo ético en los docentes universitarios, superando enfoques tradicionales y fomentando una educación centrada en principios éticos y valores. En este contexto, surgió la necesidad de explorar cómo las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios influyen en la formación de futuros profesionales, prestando especial atención a la gestión del talento humano.

El problema de investigación se centró en la falta de comprensión detallada sobre el papel del liderazgo ético en la cultura organizacional y la formación de profesionales éticos en el ámbito universitario de Salta durante el año 2023. La complejidad de este problema radicó en la necesidad de esclarecer qué se entiende por "representaciones sociales" en el contexto del liderazgo ético en docentes universitarios. Este término

implica la construcción compartida de significados, creencias y valores por parte de un grupo social, en este caso, los docentes universitarios. La falta de claridad en este aspecto limita la comprensión de cómo estas representaciones afectan las dinámicas de liderazgo ético y la formación de futuros profesionales. La problematización incluyó un enfoque específico en las representaciones sociales como elemento central en la investigación, y se abordarán docentes de la Universidad Católica de Salta (UCASAL) y de la Universidad Nacional de Salta (UNSa) de diversas disciplinas.

La carencia de una comprensión detallada sobre cómo las representaciones sociales impactan en las dinámicas del liderazgo ético no sólo presenta un desafío académico, sino que también tiene repercusiones directas en la calidad de la formación ética y profesional de los futuros graduados. Este vacío de conocimiento no sólo obstaculiza el avance académico, sino que también incide de manera palpable en la preparación de individuos éticos y socialmente responsables. La investigación, por ende, asumió un papel crucial al abordar este desafío, contribuyendo no sólo al conocimiento teórico, sino también proporcionando información práctica para mejorar las políticas y prácticas educativas en Salta.

En la contextualización de esta problemática, se reconoce que la formación universitaria va más allá de ser una mera transmisión de conocimientos. Se configura como un proceso integral que implica la construcción de valores éticos esenciales para que los individuos enfrenten los desafíos profesionales y sociales con integridad y responsabilidad. La gestión del talento humano, en este contexto, emerge como un elemento esencial que no sólo da forma a la experiencia educativa, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional ética en las instituciones académicas.

La relevancia de esta investigación radicó en su capacidad para enfocar estos aspectos fundamentales que afectan directamente la formación de profesionales éticos en el entorno universitario. Al abordar la intersección entre las representaciones sociales del liderazgo ético y la gestión del talento humano, se buscó proporcionar una comprensión más completa de cómo estas dinámicas impactan en la ética profesional de los estudiantes. Asimismo, se reconoce que esta problemática no es simplemente académica, sino que tiene consecuencias tangibles en la sociedad, dado que la

formación universitaria es un pilar fundamental para el desarrollo de individuos que contribuirán positivamente al entorno social y laboral.

La investigación no sólo indagó en cómo llenar un vacío en el entendimiento académico, sino que también en tener un aporte práctico y significativo en la manera en que se aborda la formación ética en el ámbito universitario de Salta. Al comprender las representaciones sociales y su relación con la gestión del talento humano, se logró proporcionar una base sólida para mejorar las prácticas educativas y, en última instancia, contribuir al desarrollo de una generación de profesionales éticos y socialmente comprometidos.

## **OBJETIVOS**

Yuni y Urbano (2014), “resaltan la trascendencia de los objetivos en la definición de los logros cognitivos al concluir una investigación” (p. 93). Además explican que “los objetivos expresan el alcance que se dará al proceso investigativo, respecto a la profundidad y complejidad que tendrá el conocimiento del objeto de estudio”. En este sentido, los objetivos no son simplemente destinos finales, sino que actúan como guías estratégicas que determinan la dirección y la profundidad que tomará la investigación, modelando el alcance del conocimiento a adquirir. Los objetivos, según las explicaciones de los autores mencionados, no sólo delimitan el ámbito de la investigación, sino que también influyen en la calidad y la solidez del conocimiento que se obtendrá al término del proceso. En este sentido, la claridad y la meticulosidad en la definición de los objetivos no solo proporcionan una dirección clara para la investigación, sino que también contribuyen a garantizar que el conocimiento generado sea profundo y sustancial.

En el marco de la presente investigación sobre el liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta, la comprensión de estas perspectivas teóricas pretendió abordar la formulación de objetivos con una atención especial. La relación intrínseca entre los objetivos y la profundidad del conocimiento adquiere un matiz crucial en el contexto del estudio, donde la complejidad del liderazgo ético y su impacto en la formación de futuros profesionales requieren una aproximación rigurosa y precisa.

Se formularon dos tipos de objetivos, uno general y otros específicos. El objetivo

general “indica el conocimiento que se obtendrá al finalizar la investigación expresando el resultado cognitivo más complejo que se aspira a alcanzar” (Yuni y Urbano, 2014 p. 97). En relación con lo anterior, los objetivos específicos adquieren una relevancia estratégica al ser delineadores de acciones intelectuales más concretas. Estos objetivos como lo expresan los autores “son más puntuales y expresan acciones intelectuales de menos complejidad y de alcance más limitado e indican acciones cognitivas más concretas ligadas a operaciones procedimentales que permitirán la obtención de los datos” (p. 97). Dentro de la investigación, estos objetivos específicos se integran con el análisis de las representaciones sociales, enfatizando la importancia del liderazgo ético y sus repercusiones en la formación de los profesionales futuros en el entorno universitario de Salta. Abordar el liderazgo ético, las representaciones sociales y la formación profesional en la docencia universitaria de Salta implicó no sólo una exploración teórica, sino también una conexión directa con la realidad educativa. La comprensión profunda de estas dinámicas permitió no solo identificar sus manifestaciones, sino también proponer estrategias prácticas y orientaciones pedagógicas que promuevan un liderazgo ético sólido y una formación académica integral. En última instancia, esta investigación aporta significativamente al desarrollo y fortalecimiento de la calidad educativa en el ámbito universitario de Salta.

## **OBJETIVO GENERAL**

- 1) Indagar las representaciones sociales sobre el liderazgo ético de docentes universitarios en la provincia de Salta durante el año 2023, **con un enfoque especial en el área de Recursos Humanos.**

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Comprender las percepciones y concepciones de los docentes universitarios sobre el liderazgo ético en el ámbito educativo de Salta, prestando especial atención a **las prácticas relacionadas con la gestión de talento humano.**
- 2) Describir cómo las representaciones sociales del liderazgo ético repercuten en la formación de futuros profesionales, quienes se integrarán como **recursos humanos en las organizaciones**, y cómo estas representaciones influyen en sus valores éticos.
- 3) Identificar las prácticas y estrategias pedagógicas que los docentes consideran esenciales para fomentar el liderazgo ético, concentrándose especialmente en

- aquellas vinculadas a la **gestión de Recursos Humanos** en la formación académica.
- 4) Explorar las posibles discrepancias entre las representaciones sociales del liderazgo ético en la docencia universitaria y las prácticas reales, haciendo hincapié específicamente en las implicaciones para la **gestión de Recursos Humanos**. A partir de esto, proponer recomendaciones y mejoras concretas para fortalecer la calidad educativa en Salta.

El liderazgo ético de los docentes universitarios es transversal en la formación de futuros profesionales, especialmente en lo que respecta al desarrollo de valores en la gestión de RRHH. Esta investigación buscó indagar las representaciones sociales que los docentes en la UCASAL y UNSa tienen sobre el liderazgo ético, con la perspectiva en cómo dichas percepciones influyen en la formación académica y profesional de los estudiantes. Para ello, se formularon preguntas que guiaron el análisis de los datos y las representaciones sociales, además de su influencia en la práctica educativa y profesional. Se presentan las preguntas de investigación que constituyeron este estudio.

La pregunta general fue **¿Cuáles son las representaciones sociales de los docentes universitarios sobre el liderazgo ético en la provincia de Salta, y cómo se manifiestan estas representaciones en el área de Recursos Humanos?** Se buscó indagar en las percepciones compartidas, creencias y concepciones tienen con relación al liderazgo ético. Al orientarse en el área de RRHH, la investigación intentó descubrir cómo se asocia este tipo de liderazgo con las prácticas diarias en la gestión de talento humano dentro de las universidades. El análisis de estas representaciones sociales proporcionó una comprensión más profunda del liderazgo ético en el contexto universitario.

Continuando con esta misma línea, se formularon preguntas específicas. La primera fue **¿Qué concepciones tienen los docentes universitarios sobre la relación entre el liderazgo ético y la gestión de Recursos Humanos en el ámbito educativo?** Esta indagación buscó explorar cómo los docentes perciben la interrelación entre liderazgo ético y la gestión de talento humano. Esto implicó explorar las prácticas de liderazgo y cómo estas influyen o están incluidas con las estrategias de RRHH, desde la perspectiva de quienes forman a los futuros profesionales. El conocimiento de esta mirada fue muy interesante ya que permitió evaluar cómo se integran los valores éticos en la formación académica y en el desarrollo de los futuros líderes.

La segunda pregunta específica fue **¿De qué manera las representaciones sociales sobre el liderazgo ético afectan la formación de valores éticos en los estudiantes que se integrarán como recursos humanos en las organizaciones?** Se orientó este interrogante en cómo las creencias y representaciones sobre el liderazgo ético influyen en los estudiantes y en su desarrollo como futuros profesionales. Se analizó si estas representaciones favorecen la internalización de valores éticos en los estudiantes y si influyen en el liderazgo ético en la universidad.

**¿Cuáles son las prácticas pedagógicas que los docentes universitarios consideran esenciales para fomentar el liderazgo ético en la formación académica vinculada a la gestión de Recursos Humanos?** Esta pregunta es la tercera y tuvo como finalidad describir que prácticas docentes consideran más efectivas para inculcar un liderazgo ético. Al identificarlas, se pudo conocer los métodos pedagógicos que podrían promover un liderazgo basado en valores éticos.

La cuarta pregunta específica exploró lo que realmente sucede con el liderazgo ético y fue: **¿Cuáles son las discrepancias entre las representaciones sociales del liderazgo ético y las prácticas reales en la docencia universitaria, especialmente en lo referente a la gestión de RRHH, y qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar estas prácticas? Como la investigación se enfocó en la importancia de la gestión de RRHH, se propusieron sugerencias concretas que puedan implementarse en el ámbito universitario. Estas propuestas están alineadas con una buena calidad educativa y además de fomentar valores éticos aplicables de manera efectiva tanto en los estudiantes como en la formación de futuros profesionales.**

## CAPÍTULO II

### ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

#### ANTECEDENTES

Carlino (2021) señala que los antecedentes tienen la finalidad de ubicar la investigación actual dentro del marco de otros estudios, recientes o no, que abordan temas similares. Por lo cual, se señalan investigaciones realizadas sobre el tema a investigar.

El primer antecedente que se menciona es el estudio de Unda (2013) que se centra en investigar la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético por parte de los dirigentes universitarios en España. El autor propone el Modelo Multidimensional y concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE) como marco teórico para analizar los diferentes aspectos del liderazgo ético. A través de una metodología basada en encuestas y entrevistas a dirigentes universitarios, se examinan las dimensiones del liderazgo ético, como la **toma de decisiones éticas**, la **promoción de valores** y la **responsabilidad social**. Los resultados revelan que los dirigentes universitarios perciben su ejercicio de liderazgo como ético, pero también señalan desafíos y áreas de mejora. Esta investigación aportará conceptos sobre las concepciones de los docentes universitarios sobre el liderazgo ético en el ámbito educativo de Salta, prestando especial atención a las prácticas relacionadas con la gestión de talento humano.

El segundo antecedente es de Castillo Gutiérrez, Pastrán Calles y Mendoza Mejía (2021), exploran el papel del liderazgo ético del docente universitario en la formación del *ethos* del futuro profesional en el contexto de la sociedad del Siglo XXI. Mediante una revisión teórica y conceptual, los autores analizan la importancia de los valores éticos y el liderazgo en la educación superior. Se examina cómo los docentes universitarios **pueden influir en la construcción del carácter ético de los estudiantes**, promoviendo competencias como la responsabilidad social, la integridad y el compromiso con la comunidad. El artículo resalta la necesidad de que los docentes desarrollen habilidades de liderazgo ético para abordar los desafíos éticos y sociales del siglo XXI en la formación de profesionales éticos y socialmente responsables. Contribuirá a describir cómo las representaciones sociales del liderazgo ético impactan en la formación de futuros profesionales, quienes se integrarán como recursos humanos

en las organizaciones, y cómo estas representaciones influyen en sus valores éticos.

El tercer antecedente es de Paz Núñez, García, y Salom (2016) Aborda el rol del liderazgo ético en las organizaciones académicas. A través de un estudio exhaustivo, los autores analizan cómo el liderazgo ético influye en el funcionamiento y el desempeño de las instituciones educativas. Se examinan las características clave del liderazgo ético, como la **integridad, la responsabilidad social y la toma de decisiones éticas**, y se exploran sus efectos en la cultura organizacional, la motivación de los empleados y la calidad de la enseñanza. El artículo destaca la importancia de promover un liderazgo ético en las organizaciones académicas como un medio para fomentar la excelencia y el cumplimiento de los valores éticos en la educación. Aportará esta investigación poder identificar las prácticas y estrategias pedagógicas que los docentes consideran esenciales para fomentar el liderazgo ético, concentrándose especialmente en aquellas vinculadas a la gestión de Recursos Humanos en la formación académica.

Los antecedentes citados previamente serán utilizados como base y referencia en el desarrollo de este trabajo. Estos estudios científicos y trabajos de investigación proporcionan una fundamentación sólida sobre el liderazgo ético y la docencia universitaria, centrándose en conceptos como la ética, el liderazgo ético, los docentes universitarios, los **valores éticos y la formación de líderes**. Su inclusión en este trabajo permite respaldar y enriquecer los argumentos presentados. Asimismo, es importante destacar que existen otros antecedentes relevantes que podrían servir como fuentes adicionales de consulta, aportando diferentes perspectivas y enfoques al tema abordado. Estos antecedentes adicionales ofrecen la oportunidad de ampliar la comprensión del liderazgo ético y la docencia universitaria y enriquecer aún más el análisis.

El cuarto antecedente es de Vélez (2019) que examina la **relación** entre el liderazgo ético y el desempeño docente en el contexto de la educación superior. Se analiza cómo el liderazgo ético de los docentes universitarios influye en su desempeño y en la calidad de la educación que brindan. Este antecedente ayuda a poder examinar las posibles discrepancias entre las representaciones sociales del liderazgo ético en la docencia universitaria y las prácticas reales, haciendo hincapié específicamente en las implicaciones para la gestión de Recursos Humanos. A partir de esto, proponer recomendaciones y mejoras concretas para fortalecer la calidad educativa en Salta.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Revisión de la literatura**

El marco teórico, se refiere a la "revisión de la literatura científica" que sustenta y fundamenta una investigación así lo expresan Yuni y Urbano (2014). Este componente esencial de un proyecto de investigación proporciona un contexto teórico y conceptual que ayuda a comprender y abordar el problema de investigación. El marco teórico sirve como un andamiaje conceptual que guía al investigador para situar su estudio en relación con investigaciones previas, teorías existentes y conceptos fundamentales en el área de estudio.

La ética forma parte de la vida laboral de las personas, porque afecta la forma en que se comportan, o sea, el “*ethos*”, asimismo, en cómo se interactúa con los demás, se toman decisiones y construye una cultura del comportamiento profesional. Analizar la importancia de la ética y aplicarla al trabajo diario, contribuye a crear un entorno de trabajo más ético y enriquecedor.

La ética está asociada con cada acción que se realiza. Para establecer que “algo” debe hacerse, debe razonarse y para que la razón pueda aplicarse, es preciso haber construido determinados conocimientos. El conocimiento no se adquiere se cimienta. Para ello es indispensable obtener información, comprenderla, analizarla, relacionarla, cuestionar y aplicarla. Con ello se aplica libremente la razón entre las opciones dadas. Aristóteles señaló que lo que distingue al humano del género animal como tal es la capacidad de razonar. La ética como los valores son supuestos subyacentes, condiciones muy importantes y transversales a una organización. Si existe una buena construcción se considerará que este nivel de la cultura organizacional posee una base sólida.

La responsabilidad indica la voluntad de una persona de decidir de manera libre y de forma razonada, pero además debe apropiarse la implicación de los motivos de la acción, la corrección en caso de que se requiera y las consecuencias de ella. Y la justicia es sistémica porque incluye a todas las otras virtudes o cualidades y además, quien la posee beneficia a los otros, pero también a sí mismo. Aprender a decidir conforme a la ética y a la moral es asunto de práctica. Ésta forma el hábito y éste se convierte en parte esencial de la personalidad de un buen trabajador. Ello lo vincula, le brinda la

oportunidad de ir creciendo e ir realizándose en sus acciones. Parte de algunos de los principales Principios y Valores, que debería reflejar un docente universitario coherente, ético y con moral son la Coherencia, Claridad, Responsabilidad, Justicia, Prudencia, Confidencialidad, Cooperación, Solidaridad, Excelencia, Honor, Respeto y Humildad.

Una persona cualquiera fuera su jerarquía dentro de la organización debe aplicar técnicas, formas y procesos para hacer bien sus tareas y ponerlas al servicio de la misión y cumplir con las metas. Como se mencionó, la ética juega un papel silencioso, pero trascendental en la vida de las personas. La ética está asociada con cada acción que se realiza.

La Ética es una disciplina filosófica que estudia racionalmente la conducta humana desde un punto de vista de los deberes y virtudes morales. Etimológicamente la palabra Ético proviene del griego. Es la unión de “*ethos*”, que significa “costumbre”, y del sufijo “-ico”, que expresa “relativo a”. Según la Real Academia Española (2014, definición 4 y 5), define a la Ética como “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” y “parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores”.

Cortina, Conill, Domingo y García-Marzá (1996) señalan que aspectos fundamentales de la organización, como la ética, impactan en su ethos o carácter. No se trata de una calidad temporal, sino de algo que debe transformar internamente el carácter de la empresa de manera continua. La ética, en este sentido, se enfoca en el carácter que debe ser asumido de forma diaria, con una duración que trasciende el momento y se extiende a mediano y largo plazo.

El empleador, en este caso de estudio, la universidad, es la encargada de generar un ambiente favorable de trabajo. Chiavenato (2007) menciona al clima organizacional cuando se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipologías de motivaciones en los integrantes que la integran. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Continuando con esa idea de pertenencia al lugar de trabajo, es prudente y valorable que el docente universitario guíe el proceso de sus estudiantes como un líder ético. Castillo Gutiérrez, Pastrán Calles, y Mendoza Mejía (2020) explican que la formación de profesionales responsables, competentes y dedicados que demanda la sociedad actual renueva la concepción del docente universitario como alguien que acompaña a los futuros profesionales en la formación de sus conocimientos, actitudes y valores, sobre el nuevo rol expresado en su condición de líder de procesos de aprendizaje y resumido en su condición de líder ético.

Torralba Roselló (2017) expresa que “formar líderes es imprescindible, pero esto significa formarlos para vencer el miedo a liderar, es decir, a fracasar, a no conseguir el propósito de hacer realidad la misión de la organización”. El autor resalta la importancia de formar líderes y señala un aspecto importante que es el proceso de liderazgo: la superación del miedo a liderar, por lo que existe la necesidad de que los docentes no solo tengan habilidades técnicas y pedagógicas, sino también en aspectos emocionales y éticos asociados al liderazgo. La mención al “miedo a liderar” se interpreta como la percepción que algunos líderes pueden experimentar al enfrentarse a desafíos y a la posibilidad de no alcanzar los objetivos propuestos. Esto se vincula con la exploración de las representaciones sociales sobre el liderazgo ético, ya que las percepciones y creencias de los docentes universitarios pueden influir en su disposición para asumir roles de liderazgo y enfrentar los retos asociados. En el ámbito universitario, donde se forman futuros profesionales, la superación de este miedo adquiere una relevancia especial.

La formación ética y la construcción de liderazgo deben ir de la mano para que los docentes universitarios puedan afrontar situaciones desafiantes y liderar con integridad. Asimismo Torralba Roselló (2017) menciona que “más allá de los conocimientos, de las técnicas y de las habilidades comunicativas básicas para poder liderar grupos se necesita la formación del carácter, del *ethos*” (p.12). Esta afirmación resalta la importancia de formar el carácter y el *ethos* en el liderazgo, más allá de los conocimientos técnicos y las habilidades comunicativas, por lo que existe una necesidad de formación integral que trascienda la adquisición de habilidades pedagógicas y técnicas.

En el contexto universitario, la formación del carácter y del *ethos* se vincula con el desarrollo de un liderazgo ético. Los docentes universitarios no solo deben impartir

conocimientos, sino también actuar como modelos de comportamiento ético para los estudiantes. La construcción del *ethos*, entendido como los valores fundamentales que guían el comportamiento, resulta esencial para liderar con integridad y ejercer una influencia positiva en la formación de futuros profesionales.

El Liderazgo Ético es muy importante en la capacitación de los estudiantes por dos razones principales. Primero, los líderes educativos tienen responsabilidades éticas especiales y deben definir nuevos compromisos y responsabilidades colectivas para garantizar el desarrollo de los estudiantes en un entorno ético y moralmente saludable y, en segundo lugar, el liderazgo ético de los docentes universitarios es muy importante para la futura capacitación del *ethos* profesionales en el contexto de la sociedad del siglo XXI como lo expresan Castillo Gutiérrez et.al (2021). Además, los autores sostienen que los docentes universitarios desempeñan un papel crucial como líderes éticos. Asimismo de transmitir conocimientos, los docentes deben fomentar la reflexión crítica en los estudiantes, alentándolos a aplicar esos conocimientos en su entorno sociocultural. El objetivo es formar individuos autónomos, creativos y emprendedores, capaces de generar soluciones novedosas para transformar su comunidad. Esta formación busca promover la transformación interna del contexto social y comunitario. También Cortina (2000) expresa que cada profesión adquiere legitimidad de varias maneras, ya que se logra no solo con el campo de competencia para una buena eficiencia en la medición técnica, sino también a través de la construcción de legitimación social, con el que el profesional compensa la sociedad del bien, recibida como una institución universitaria que debería responder al bien de las personas y la sociedad. En otras palabras, en la sociedad existen soluciones éticas para obtener beneficios comunes del conocimiento de cada profesión y si se las ejerce con liderazgo ético se potencian dichos beneficios sociales comunes.

De acuerdo con UNODC (2019), se han dado diversas definiciones al liderazgo. En una definición común, se explica que el liderazgo es un proceso en el cual una persona ejerce influencia sobre un grupo de individuos con el fin de alcanzar un objetivo compartido (Northouse, 2016, pág. 16). Esta definición resalta cuatro componentes esenciales: el primero es que el liderazgo se considera como un proceso, el segundo es que el liderazgo implica ejercer influencia, el tercero expresa que se da en el contexto de grupos, y por último que implica la búsqueda de objetivos comunes.

De Hoogh y Hartog (2009) precisan al liderazgo ético como el proceso de influir en las actividades de un grupo en el logro de los objetivos de manera socialmente responsable. Ellos se enfocan tanto en los medios a través de los cuales los líderes intentan alcanzar los objetivos como en los fines en sí mismos. Lo que se puede inferir en los docentes universitarios, que pueden lograr los objetivos de ser un profesor que está frente al aula, lograr llegar al medio a través de la extensión universitaria y realizar investigaciones. Así mismo en sus interrelaciones pueden lograr los objetivos de un líder ético. El liderazgo ético es importante por dos razones principales, se expresa en UNODC, (2019). Allí se establece que los líderes tienen responsabilidades éticas porque tienen una situación especial en la que tienen una mayor oportunidad de influir en los demás. Lo que significa que un líder está supeditado a patrones éticos más elevados que los demás integrantes de su grupo. Así mismo la Oficina de las Naciones Unidas, UNODC, (2019) en su Módulo Universitario sobre Integridad y Ética de E4J, expresan que los valores personales de los líderes desempeñan un papel fundamental en la formación de la cultura organizacional y social, así como en la promoción de comportamientos éticos. Los líderes ejercen una influencia significativa al establecer el tono, desarrollar una visión y transmitir sus valores, lo que a su vez moldea el comportamiento de aquellos que interactúan con las organizaciones o sociedades en cuestión. En consecuencia, los líderes poseen un impacto considerable en las personas y en la sociedad en general. El liderazgo ético en los docentes universitarios tiene un gran impacto en la formación de los estudiantes universitarios. Cuando los docentes lideran con ética, demuestran valores importantes como la integridad, la honestidad y la responsabilidad, lo que puede inspirar y motivar a los estudiantes a seguir su ejemplo y adoptar estos valores en sus propias vidas.

Además, el Liderazgo Ético puede mediar en la forma en que los estudiantes interactúan entre sí y en su capacidad para trabajar en equipo. Cuando los docentes fomentan valores éticos, los estudiantes pueden aprender a respetar las opiniones de los demás, a ser más compasivos y a comprometerse con el bienestar de los demás.

El liderazgo ético puede ser una herramienta para los estudiantes para ayudarlos a comprender los problemas éticos y morales que enfrentan en su vida personal y profesional. Al tener un modelo a seguir en sus docentes, los estudiantes pueden ser más conscientes de la importancia de actuar con ética y responsabilidad en todas las áreas de

sus vidas. Por lo cual es un tema de gran importancia en cualquier profesión, pero especialmente en la docencia universitaria. Los docentes universitarios son responsables de formar a las próximas generaciones de líderes, por lo que es fundamental que su liderazgo se base en valores éticos sólidos. El liderazgo ético es esencial para la formación de líderes responsables y comprometidos con los valores éticos y la justicia social. Los docentes universitarios tienen una gran responsabilidad en la formación de estas personas, por lo que es fundamental que su liderazgo esté basado en valores éticos sólidos. El liderazgo ético de los docentes universitarios se refiere a la capacidad para tomar decisiones y actuar de manera ética, considerando el bienestar de los demás y siguiendo principios morales. Algunas características incluyen la capacidad que tiene el docente para tomar decisiones y actuar de manera ética considerando el bienestar de sus alumnos y el entorno donde trabaja y siguiendo principios morales y éticos. Algunas de las características del liderazgo ético son la integridad en la cual los docentes son transparentes y actúan de acuerdo con sus valores y principios; la responsabilidad donde los líderes docentes éticos asumen la responsabilidad de sus acciones y decisiones y se hacen responsables de los resultados estos sean positivos o negativos; la empatía los docentes universitarios con liderazgo ético deben mostrar comprensión y consideración hacia los demás y preocupación por el bienestar; los líderes docentes éticos tratan de forma equitativa sin mostrar favoritismo o discriminación; los docentes líderes éticos tienen una sólida base moral y aplican en su toma de decisiones y comportamientos.

Ciulla (2014) sostiene que la ética es fundamental para el liderazgo efectivo y que los líderes deben considerar el impacto de sus decisiones en todas las partes interesadas, no solo en los resultados a corto plazo. Su trabajo destaca la importancia de la **integridad**, la **responsabilidad** y la **transparencia** en el liderazgo ético.

La aplicación de la teoría de las representaciones sociales en este estudio, sobre Liderazgo Ético y Docentes Universitarios, permitirá reconocer los modos, formas y procesos de construcción y desempeño docente frente al liderazgo ético, y cómo los docentes se construyen y son construidos por la realidad social en la que se desenvuelven. También se plasmará la visión que tienen ellos mismos y que otros grupos o representaciones sociales tienen de ellos. Según Costas (s.f.), establecer una representación social implica determinar qué información se sabe, qué se cree y cómo se interpreta dentro del campo de la representación. Las representaciones sociales son

sistemas cognitivos en los que se pueden identificar estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas que suelen tener una orientación actitudinal positiva o negativa. Son sistemas de códigos, valores, lógicas clasificadorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que definen la llamada conciencia colectiva, que ejerce una influencia normativa sobre cómo las personas actúan en el mundo (p.3).

Como lo reseñan Moscovici (1986) y Jodelet (1986) las representaciones sociales refieren a formas de conocimiento obtenidas e intervenidas al interior de un grupo que participa de prácticas sociales comunes y que tiene una determinada inserción en la estructura social, como ser una organización. Costas (s.f.) expresa que las Representaciones Sociales, constituyen sistemas cognitivos en los que es posible reconocer la presencia de estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas que suelen tener una orientación actitudinal positiva o negativa. Se constituyen, a su vez, como sistemas de códigos, valores, lógicas clasificadorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que definen la llamada conciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades de la forma en que las mujeres y los hombres actúan en el mundo. Por lo cual investigar el liderazgo ético es importante ya que como expresa Torralba Roselló (2017) en una definición “es el respeto a la persona, en los recursos humanos y que, justamente por ello, se desarrolla a través de relaciones de calidad humana y de la promoción de los miembros que configuran una organización” (p. 75).

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **LIDERAZGO**

La Real Academia Española (RAE, 2014) define al líder como la "persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social o colectividad". Esta definición resalta la capacidad del líder para guiar y orientar a un equipo de trabajo, subrayando la responsabilidad y la influencia que esta persona tiene dentro del grupo al que pertenece. Además, la RAE describe el liderazgo como "el ejercicio de las actividades del líder y es la situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito". Esta segunda definición pone

énfasis en la práctica del liderazgo, destacando no solo las acciones del líder, sino también la posición preeminente que puede alcanzar una entidad gracias a su liderazgo efectivo.

## **LIDERAZGO EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA**

La docencia universitaria no solo implica la transmisión de conocimientos, sino también la formación de futuros profesionales que serán líderes en sus respectivas áreas. La capacidad del docente para actuar como un líder ético es fundamental para establecer estándares y valores que los estudiantes internalizan y aplican en su vida. El liderazgo en la docencia va más allá de la simple dirección del recurso humano de la institución; implica también la enseñanza de un comportamiento y la inculcación de principios éticos. El liderazgo en la educación superior no solo consiste en la superioridad o la posición destacada de una institución, sino también en cómo los líderes educativos ejercen su influencia de manera ética y responsable, formando no sólo profesionales competentes, sino también ciudadanos comprometidos y éticamente orientados.

## **CONCEPTOS GENERALES DE LIDERAZGO**

Robbins y De Censo (2008), citados en Paz et al. (2016), expresan que el líder es **quien ve y obtiene lo mejor de los demás**, además de **construir un compromiso** para lograr una meta entre los liderados, así como un fuerte deseo de seguirlo (p. 101). Además, D'Addosio y Pelekais (2014), también citados en el trabajo de Paz et al. (2016), afirman que las organizaciones académicas, como formadoras en diversas áreas del saber, **ejercen un compromiso continuo hacia las comunidades que las rodean**, garantizando la transferencia de conocimiento, habilidades, actitudes y valores (p. 203).

Paz et al.(2016) expresan que el desempeño de estas organizaciones académicas requieren de un **capital humano dotado de habilidades profesionales transparentes**, en sentido ético y que asimismo requieren del apoyo de un liderazgo con capacidades en la asunción de retos centrados en valores y con sentido de identidad como apuntando así en su representación social hacia la responsabilidad ética; es decir se trata de consolidar la misión de formación de del ser humano desde una proyección objetiva, mediante capacidades valorativas tanto entre moral y ético. en el trabajo de Paz et al.(2016) se citan a Davis y Newstron (2005) quienes definen al **liderazgo como el proceso de**

**influir en otros y apoyarlos** para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos y hacen referencia a tres generalidades de habilidades en el liderazgo, entre ellos las técnicas, capacidad de relacionarse y la habilidad conceptual, las cuales deben estar y están presentes en los líderes de las organizaciones académicas que han protagonizado proceso de transformación social (p.151)

## LIDERAZGO ÉTICO

Pérez López (1998) destaca que el liderazgo es el **arte de relacionarse constructivamente con otras personas** y lograr que estas se movilicen para alcanzar determinados objetivos. Partiendo de este planteamiento, la ética constituye el cimiento social de todo ser humano, referenciando tanto el obrar en la sociedad como en la organización. La importancia de un liderazgo ético en las organizaciones se traduce en tres razones: primero, los líderes deben **combinar la buena voluntad** de los empleados para que expongan sus talentos al servicio de los objetivos organizacionales; segundo, la **influencia ética** de un líder debe ejercer impacto en la ética de los empleados; y finalmente, **la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder** (p. 75).

Seijo y Guaiquirima (2010), citados en Paz et al. (2016), definen el liderazgo ético como el ejercicio desde y hacia las personas, sostenido por **tres C: confianza, credibilidad y coherencia** (p. 89). Este enfoque refleja la comprensión integral del liderazgo que enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, la integridad y la ética en el ejercicio del liderazgo.

Ciulla (1998) señala que el liderazgo ético es aquella **capacidad de promover el continuo progreso**, desde una predisposición al cambio creador, con una visión compartida que ilusiona y mueve a las personas hacia las metas deseadas en cada momento (pág. 112). Este autor expresa que la capacidad para impulsar el progreso continuo de las personas mediante una visión compartida no sólo inspira, sino que también las adapta a los cambios.

Northouse (2019, p.16) citado en Naciones Unidas Oficina contra la Drogas y el Delito (2019) explica que “el **liderazgo es un proceso** mediante el cual un individuo **influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común**” y se señala que los

componentes fundamentales para el liderazgo son que el liderazgo es un proceso, que el liderazgo implica influencia, que se compone en grupos y además que el liderazgo implica objetivos comunes. Así afirman la definición de Así mismo en Naciones Unidas Oficina contra la Drogas y el Delito (2019, p. 3) se cita a Eisenbeiss (2012) que sostiene que el concepto del **liderazgo ético implica establecer y procurar metas éticas e influir en los demás de una manera ética**. De igual modo en el módulo 4 de Liderazgo ético se cita a De Hoogh y Den Hartog (2009) que definen al liderazgo ético como el **proceso de influir en las actividades de un grupo hacia el logro de los objetivos** de una manera socialmente responsable como y los autores se enfocan tanto en los medios a través de los cuales los líderes intentan alcanzar los objetivos como en los fines en sí mismos. En el módulo 4 de Naciones Unidas Oficina contra la Drogas y el Delito (2019) se expone que el liderazgo ético es importante porque los líderes tienen responsabilidades éticas porque tienen una posición especial en la que tienen una mayor oportunidad de influir en los demás y por lo tanto en sus resultados y que los valores de los líderes influyen en la cultura de las organizaciones o las sociedades.

Northouse (2019), citado en Naciones Unidas Oficina contra la Drogas y el Delito (2019), explica que "el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo **influye en un grupo** de individuos para lograr un objetivo común" (pág. 16). Los componentes fundamentales para el liderazgo son: que el liderazgo es un **proceso**, que implica influencia, que se compone en grupos y que implica objetivos comunes. Además, en Naciones Unidas Oficina contra la Drogas y el Delito (2019), se cita a Eisenbeiss (2012), quien sostiene que el concepto de liderazgo ético implica **establecer y procurar metas éticas** e influir en los demás de manera ética (p. 3). De igual modo, De Hoogh y Den Hartog (2009), en el módulo 4 de Liderazgo Ético, definen el liderazgo ético como el proceso de influir en las actividades de un grupo hacia el logro de los objetivos de manera socialmente responsable, enfocándose tanto en los medios a través de los cuales los líderes intentan alcanzar los objetivos como en los fines en sí mismos.

Northouse (2019) define el liderazgo ético como el **proceso de influencia** sobre las actividades de un grupo para alcanzar metas comunes de manera moralmente correcta y aceptable. Este tipo de liderazgo se centra en el respeto a los **valores y derechos** de los individuos, promoviendo la **equidad**, la **justicia** y la **integridad** en las prácticas organizacionales. Además, el autor expresa que los líderes éticos se guían por cinco

principios fundamentales: el **respeto, el servicio, la justicia, la honestidad y la comunidad**. El principio de respeto implica tratar a las personas con dignidad y consideración, aplicando la escucha activa y valorando sus opiniones y contribuciones. El principio de servicio prioriza las necesidades de los demás; el principio de justicia es transversal al liderazgo ético; el principio de honestidad es crucial para construir confianza, transparencia y credibilidad; y el principio de comunidad determina que el líder debe exponer no solo sus propios objetivos, sino los de su comunidad, priorizando el bien común (p. 342-348).

Se enfoca esta investigación, tomando como base a estas definiciones en la cual se indaga “El liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta, con un análisis desde la teoría de las representaciones sociales y sus efectos en la formación de futuros profesionales” con un enfoque especial en el área de Recursos Humanos.

## **REPRESENTACIONES SOCIALES**

Moscovici (2000), expresa que las representaciones sociales permiten comprender y comunicar la realidad, influyendo en cómo los individuos y grupos crean y configuran el sentido común. En el contexto de UCASAL y UNSa, los pilares éticos de ambas universidades pueden ser vistos como parte de las representaciones sociales de la comunidad universitaria. Estos pilares no sólo guían las acciones y comportamientos de los docentes y estudiantes, sino que también ayudan a construir una realidad compartida en torno al liderazgo ético.

Por su parte, Jodelet (1986) menciona que las representaciones sociales son imágenes y sistemas de referencia que permiten clasificar y comprender las circunstancias y fenómenos en los que las personas están involucradas. En este marco, los resultados obtenidos en la investigación sobre liderazgo ético en UCASAL y UNSa se pueden interpretar como reflejos de las representaciones sociales que tienen los docentes y estudiantes respecto a la ética en la universidad. Estas representaciones funcionan como teorías que ayudan a la interpretación de la realidad y de los comportamientos éticos dentro del ámbito educativo.

**Tabla N° 1: Aspectos claves del liderazgo y representaciones sociales**

Concepto	Aspectos Claves
Liderazgo	Guía, orientación, influencia, superioridad, responsabilidad, grupo social
Liderazgo en la Docencia	Formación, líderes éticos, principios, estándares, ciudadanía, compromiso
Liderazgo Ético	Relación, movilización, confianza, credibilidad, coherencia, influencia ética, responsabilidad social
Representaciones Sociales	Comprensión, comunicación, sentido común, imágenes, referencia, clasificación, interpretación

**Tabla N° 2: Variables e indicadores que conforman la dimensión ética del liderazgo**

Dimensión ética	Variables	Indicadores
Valores y motivaciones del líder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Clarificación de valores.</li> <li>❖ Coherencia.</li> <li>❖ Capacidad para alinear valores del equipo y organización.</li> <li>❖ Calidad motivacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene propósitos vitales.</li> <li>❖ Los valores orientan y guían la conducta.</li> <li>❖ Sus valores son eficaces para conseguir los propósitos vitales.</li> <li>❖ El líder es coherente con sus valores.</li> <li>❖ Es capaz de alinear los valores del equipo con los de la organización.</li> <li>❖ Garantiza una calidad motivacional que define sus actuaciones.</li> </ul>
Formación de la carácter ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollo del carácter ético.</li> <li>❖ Motivación intrínseca estructural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Se caracteriza por tener un carácter ético.</li> <li>❖ El líder razona en etapas avanzadas del desarrollo moral.</li> <li>❖ El líder se orienta a la mejor la continua de sus virtudes.</li> </ul>
Proceso de influencia responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ejemplaridad</li> <li>❖ Persuasión</li> <li>❖ <i>Empowerment</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El líder hace uso de estrategias relacionadas con la ejemplaridad, la persuasión y el <i>empowerment</i> desde un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso.</li> <li>❖ Emplea estrategias responsables de influencia.</li> <li>❖ En ningún caso hace uso de estrategias de influencia basada</li> </ul>

		en utilización de la fuerza.
Gestión del proceso de toma de decisiones..	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Consideración de los agentes intervenientes.</li> <li>◆ Análisis de consecuencias.</li> <li>◆ Grado de responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El líder favorece tomar decisiones a través de una metodología formal e institucionalizada que favorece la reflexión ética de los conflictos institucionales. Tiene en cuenta los intereses que afectan a las personas involucradas.</li> <li>◆ Analiza las consecuencias de llevar a cabo determinadas acciones.</li> <li>◆ Es justo y prudente cuando se trata de tomas de decisiones</li> </ul>
Consideración de factores Macro y micro contextuales en el ejercicio de Liderazgo ético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Liderazgo situacional</li> <li>◆ Arte del equilibrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El líder reflexiona y es consciente de la influencia que tiene ciertas variables y situaciones en el comportamiento y toma de decisiones.</li> <li>◆ El líder sabe cómo adaptarse a las diversas situaciones eficazmente en el marco de unos principios que regulan su conducta.</li> </ul>

Fuente: Unda (2013).

Resulta significativo analizar la dimensión ética del liderazgo, ya que este concepto es importante para comprender cómo los docentes universitarios en Salta perciben y ejercen su rol de liderazgo. En este capítulo, que se desarrollan las definiciones más relevantes, es fundamental explicar las variables e indicadores que configuran el liderazgo ético, ya que aportan una mirada para evaluar y medir de manera objetiva las representaciones sociales sobre este tipo de liderazgo en el contexto universitario.

Las definiciones de conceptos como la coherencia, la formación del carácter ético, la influencia responsable y la toma de decisiones, ayudaron con el análisis de los datos obtenidos en esta investigación. Estos elementos no solo permitieron identificar los principios éticos de los líderes universitarios, sino también cómo esos principios intervienen en la formación de futuros profesionales.

## CAPÍTULO III

### PILARES DEL LIDERAZGO ÉTICO EN LA UNIVERSIDAD

El enfoque proporcionado por D'Addosio y Pelekais (2014), citado en Paz, Núñez, García y Salom (2016), subrayan la importancia de las organizaciones académicas en la formación integral de individuos en diversas áreas del conocimiento. Este compromiso continuo hacia las comunidades que rodean a las instituciones educativas se traduce en la transferencia no solo de conocimientos académicos, sino también de habilidades, actitudes y valores.

Un análisis desde la teoría de las representaciones sociales y sus efectos en la formación de futuros profesionales", esta perspectiva resalta la responsabilidad de las universidades como agentes fundamentales en la preparación de profesionales éticos. El liderazgo ético, siendo un pilar esencial en la gestión académica, se convierte en un factor determinante en la transferencia no solo de conocimientos, sino también de valores éticos y actitudes responsables.

Las representaciones sociales en este contexto adquieren una relevancia crucial. La manera en que los docentes universitarios son percibidos y representados socialmente influirá en cómo se asumen y transmiten estos valores éticos. Si la comunidad académica tiene una representación positiva del liderazgo ético, es probable que este se refleje de manera más efectiva en la formación de futuros profesionales. Por otro lado, si existe una brecha entre la teoría y la práctica del liderazgo ético, esto podría afectar negativamente la transferencia de valores éticos a los estudiantes. Paz et.al (2016) expresa que:

"el plano estratégico de las organizaciones académicas se proyecta hacia entornos humanizados, en los que intervienen los valores y la ética de la responsabilidad, a través de los componentes esenciales de la acción para la formulación de estrategias que integren y orienten a la directiva hacia un sentido de la vida de compromisos de responsabilidad con sus liderados y con el entorno donde participa, a través de la interacción social" (p.153).

Aquí se resalta la proyección estratégica de las organizaciones académicas hacia entornos humanizados, destacando los valores y la ética de la responsabilidad. Este enfoque estratégico se fundamenta en componentes esenciales de la acción para la formulación de estrategias, los cuales integran y orientan a la dirección hacia un sentido de compromisos de responsabilidad con sus liderados y el entorno social a través de la interacción social. Este planteamiento encuentra una conexión profunda con los pilares éticos de las universidades, sugiriendo que estas instituciones deben considerar la ética y la responsabilidad como elementos fundamentales en sus decisiones estratégicas. En el capítulo dedicado a los pilares éticos, se puede ahondar en cómo las universidades incorporan estos valores en sus estrategias y políticas para fomentar un liderazgo ético en la docencia universitaria.

La noción de interacción social resalta la importancia de cómo las universidades se relacionan con sus comunidades, estudiantes y personal, y cómo esto contribuye a la creación de una cultura ética en el ámbito universitario. Asimismo, el énfasis en los compromisos de responsabilidad subraya la necesidad de que la dirección de las universidades asuma un compromiso consciente con la responsabilidad ética no solo hacia sus liderados, sino también hacia el entorno más amplio. Integrar estos conceptos permite explorar cómo las universidades, como organizaciones académicas, incorporan la ética y la responsabilidad en sus decisiones estratégicas y cómo esto repercute en el liderazgo ético de los docentes universitarios, influyendo así en la formación ética de los futuros profesionales que serán componentes fundamentales del recurso humano de la sociedad.

### **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA (UCASAL)**

La UCASAL, entidad educativa privada, fue establecida en 1963 mediante un decreto firmado por el Arzobispo de Salta, Monseñor Tavella, bajo el lema “*NIHIL INTENTATUM*” (NADA SIN INTENTAR). Reconocida por la Ley Nacional N° 14.557 de 1958, la universidad recibió la personería jurídica otorgada por el Ministerio de Gobierno, Justicia e Instrucción Pública de la Provincia de Salta. La dirección de la universidad, con un enfoque cultural y científico, fue asumida por los padres jesuitas de la Compañía de Jesús con un profundo compromiso y fe.

Se destaca por su vinculación con la Iglesia Católica, la UCASAL promueve una filosofía educativa que enfatiza valores éticos y morales en la formación de sus estudiantes. Su compromiso con la transferencia de conocimientos, habilidades, actitudes y valores se alinea con los principios éticos fundamentales necesarios para el desarrollo integral de los futuros profesionales.

## MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

La misión de la Universidad Católica de Salta es proporcionar una formación superior integral basada en principios católicos, que abarque todos los niveles educativos y áreas del conocimiento. Se dedica a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la creación artística, con el objetivo de servir a las personas y contribuir al progreso social. Los principales valores de la universidad, son el respeto por la dignidad humana, la excelencia en todas sus acciones, tiene el compromiso de la responsabilidad social universitaria. En su visión se destaca la calidad en el desarrollo de sus funciones fundamentales y por la implementación de valores cristianos que han guiado su creación y evolución. La universidad aspira a ser líder en la formación disciplinar en áreas científicas, tecnológicas, artísticas y en la modalidad a distancia, alcanzando los más altos estándares de calidad académica. Además, pretende fomentar la generación de conocimientos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población y participar activamente en la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la creación artística.

La UCASAL, tiene valores que orientan un enfoque educativo y formativo, los cuales reflejan un compromiso con la formación integral de las personas y la promoción de una comunidad académica basada en principios éticos y morales. La **dignidad** es su primer valor. Se sostiene que cada persona es única e insustituible, dotada de inteligencia, voluntad, libertad, capacidad de amar y de relacionarse con los demás. Este valor se fundamenta en que la persona humana fue creada a imagen y semejanza de Dios, redimido por Cristo y llamada a la bienaventuranza celestial. El respeto y reconocimiento de la dignidad de los demás son considerados esenciales para fomentar la humanidad y fraternidad en la comunidad universitaria. El segundo valor es la **trascendencia**, que se manifiesta en la superación de los límites personales y en el pensamiento orientado hacia el bienestar de la comunidad en lugar de intereses individuales. Y el tercer valor es la **caridad**, la cual impulsa la reciprocidad y la

construcción de una comunidad cristiana sólida. Se considera el primero y origen de todos los demás valores, dado que sin caridad, los otros valores carecerían de fundamento. La caridad actúa como el principio subyacente que guía las acciones y relaciones dentro de la universidad, promoviendo una actitud de amor y solidaridad que es esencial para la cohesión y el desarrollo de la comunidad académica. Siendo este último valor reflejo de los principios jesuitas que expresa que la caridad, es el amor activo y comprometido que busca el bien del prójimo, promueve la justicia social y se manifiesta en acciones concretas.

**La UCASAL tiene como objetivos fundamentales y específicos:**

- a) Proporcionar una formación integral, abarcando aspectos humanistas, democráticos y cristianos, así como la ética, la técnica, la ciencia y la profesionalización de sus estudiantes. Orienta a los estudiantes hacia la búsqueda de la Verdad a través de la enseñanza universitaria en todas sus modalidades, respetando plenamente la Constitución Nacional, los Tratados Internacionales y las leyes establecidas de acuerdo con estos (Art. N° 28 inc. a - Ley N° 24.521 de Educación Superior).
- b) Fomentar la investigación científica y tecnológica en diversas formas, junto con la promoción de las creaciones artísticas. Este compromiso contribuye al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación, como se establece en el Artículo N° 28º, inciso b de la Ley.

**MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA (UNSa)**

La UNSa es una institución de derecho público, autónoma y autárquica, creada para promover, difundir y preservar la cultura. La UNSa se rige por normas que garantizan su autonomía.

La misión de la UNSa se enfoca en la generación y transmisión del conocimiento, la ciencia y las artes, con un enfoque ético en la educación. Busca la formación integral y armónica de su comunidad universitaria, subrayando valores como la rectitud moral y la responsabilidad ética y cívica. Su autonomía le permite colaborar en la identificación y solución de problemas nacionales y regionales, conforme a las normativas que regulan sus funciones. Su lema es “Mi sabiduría viene de esta tierra”.

## **UCASAL, UNSa Y LOS PILARES DEL LIDERAZGO ÉTICO**

Las dos universidades, la Universidad Católica de Salta (UCASAL) y la Universidad Nacional de Salta (UNSa), comparten pilares éticos fundamentales que guían sus acciones y orientan su misión educativa.

Los pilares éticos más importantes de la Universidad Católica de Salta (UCASAL) son:

- 1) Fundamentación cristiana: se arraiga en la tradición cristiana, reflejando el mensaje cristiano tal como lo enseña la Iglesia Católica. Este pilar ético influye en la concepción de Dios, el hombre y el universo, estableciendo una base ética sólida.
- 2) Formación integral: busca la formación sistémica de sus estudiantes desde una perspectiva humanista, democrática y cristiana. Este enfoque abarca no sólo la adquisición de conocimientos académicos sino también el desarrollo de valores éticos y morales.
- 3) Búsqueda de la verdad: orienta a sus estudiantes hacia la búsqueda de la verdad mediante la docencia universitaria en todas sus modalidades. Este pilar ético resalta el compromiso con la honestidad académica y el fomento de la verdad en la investigación y el aprendizaje.
- 4) Responsabilidad social: al situarse en la corriente cultural occidental y cristiana, la universidad asume un compromiso de responsabilidad social. Este compromiso se refleja en la contribución a la formación de profesionales éticos y ciudadanos comprometidos con el bien común.

Los pilares éticos característicos de la Universidad Nacional de Salta (UNSa) son:

- 1) Autonomía y autarquía: como institución de derecho público, se sustenta en estos principios. Este pilar ético garantiza la capacidad de la universidad para actuar con independencia, tomando decisiones que respeten sus objetivos y la legalidad.
- 2) Promoción de la cultura: la misión de la UNSa incluye la promoción, difusión y preservación de la cultura. Este pilar ético destaca la importancia de la cultura como un elemento clave en la formación de individuos éticos y socialmente responsables.
- 3) Generación y transmisión del conocimiento: tiene como fin principal la generación y transmisión del conocimiento, la ciencia y las artes. Este pilar ético resalta el

compromiso con la excelencia académica y la formación de profesionales capacitados y éticamente orientados.

- 4) Colaboración con la identificación y solución de problemas: en su carácter de ente estatal, la UNSa colabora con la identificación y solución de problemas nacionales y regionales. Este pilar ético subraya la responsabilidad de la universidad en abordar desafíos sociales y contribuir al desarrollo de la comunidad.

A pesar de sus diferencias, ambas instituciones comparten un compromiso inquebrantable con la ética y la formación integral de sus estudiantes. Estos principios éticos son esenciales para comprender cómo el liderazgo ético en la docencia universitaria puede influir en la formación de futuros profesionales en Salta. Las representaciones sociales en estas instituciones probablemente estén arraigadas en sus fundamentos legales y filosofías educativas, impactando directamente en las prácticas de liderazgo ético. La investigación explora cómo estos pilares éticos se manifiestan en la docencia universitaria y cómo afectan la formación de los estudiantes en estas dos instituciones educativas distintas.

### **RELACIÓN ENTRE LOS PILARES ÉTICOS DE LA UCASAL, UNSa Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DEL LIDERAZGO ÉTICO DE DOCENTES UNIVERSITARIOS**

En el contexto del liderazgo ético de los docentes universitarios, las representaciones sociales tienen una importancia significativa. Las representaciones sociales son sistemas de conocimiento compartido que configuran cómo los individuos interpretan y dan sentido a su realidad social, como se expresó anteriormente. Estas representaciones influyen en la forma en que los miembros de una comunidad perciben conceptos y prácticas, y en cómo construyen sus actitudes y comportamientos. En relación con el liderazgo ético de los docentes universitarios, se pueden presentar diversas representaciones sociales que influyen en la percepción y construcción de dicho liderazgo. A continuación, se presentan las representaciones sociales más relevantes:

## **1) Ética y Responsabilidad Profesional:**

UCASAL: su enfoque en la formación integral y ética se alinea con la importancia que los docentes universitarios atribuyen a la ética y responsabilidad en el ejercicio de su labor educativa.

UNSa: su compromiso con la formación ética desde una perspectiva integral respalda la concepción de ética y responsabilidad profesional de los docentes universitarios.

## **2) Relación con los Estudiantes:**

UCASAL: su compromiso con valores cristianos podría influir en cómo los docentes visualizan la relación ética con los estudiantes, enfatizando aspectos como el respeto mutuo y la empatía.

UNSa: su enfoque en la formación integral y armónica destaca la importancia de una relación ética y respetuosa entre docentes y estudiantes.

## **3) Gestión del Recurso Humano:**

UCASAL: la orientación hacia la gestión de talento humano para el desarrollo integral de los estudiantes se alinea con la percepción de los docentes sobre cómo abordar la formación de futuros profesionales.

UNSa: su misión de generar y transmitir conocimiento resalta la importancia de la gestión de talento humano en el ámbito universitario.

## **4) Prácticas Pedagógicas Éticas:**

UCASAL: su énfasis en la formación ética podría influir en la valoración de prácticas pedagógicas éticas por parte de los docentes universitarios.

UNSa: la misión de la universidad en promover la ética en la educación respalda la concepción de prácticas pedagógicas éticas.

**5) Éxito Profesional y Ético:**

UCASAL: la conexión entre el éxito profesional y la dimensión ética podría reflejar la formación integral y ética que promueve la universidad.

UNSa: su enfoque en la formación ética contribuiría a la percepción de la conexión entre logro académico y desarrollo ético.

**6) Cultura Organizacional Ética:**

UCASAL: su compromiso con valores cristianos podría influir en la percepción de la cultura organizacional ética por parte de los docentes.

UNSa: la responsabilidad social y la autonomía de la universidad pueden influir en cómo se visualiza la cultura organizacional ética.

**7) Equidad y Diversidad:**

UCASAL: su compromiso cristiano puede influir en cómo los docentes abordan la equidad y diversidad desde una perspectiva ética.

UNSa: la promoción de la cultura y la identificación con la diversidad cultural respaldan la concepción ética de equidad y diversidad.

**8) Sostenibilidad Ética:**

UCASAL: la ética cristiana podría influir en cómo se considera la sostenibilidad ética en la toma de decisiones docentes.

UNSa: la responsabilidad social universitaria respalda la consideración ética de la sostenibilidad en la formación de futuros profesionales.

**9) Innovación Ética:**

UCASAL: el compromiso con la creatividad y adaptabilidad desde una perspectiva ética podría influir en cómo se percibe la innovación ética.

UNSa: su énfasis en la generación de conocimiento ético respalda la promoción de la innovación ética.

- 10) **Responsabilidad Social Universitaria:** ambas universidades comparten la responsabilidad social universitaria, lo que refuerza la importancia del compromiso activo y consciente con la sociedad en la formación ética de los estudiantes.

Paz et.al (2016) expone que:

“las organizaciones académicas, por estar insertas en un mundo proactivo en el mercado, están sujetas al igual que las de interés económico, a cambios, cuya gestión y previsión de acciones deben establecerse desde la práctica de principios éticos, para así lograr distinguirse de otras en el entorno; son capaces de desarrollar ventajas competitivas, siempre que su gestión se motorice desde una filosofía práctica con alcance compartido” (p. 155-156).

Se destaca la importancia de incorporar principios éticos a lo largo de todo el proceso de la enseñanza universitaria, más aún con liderazgo ético por parte de los formadores de los futuros profesionales. Asimismo, la ética se refleja en el respeto hacia los estudiantes.

Paz et al. (2016) resalta la importancia de que las organizaciones académicas, incluyendo las universidades, enfrenten los cambios en un entorno proactivo y competitivo. La gestión de estos cambios y la anticipación de acciones se consideran esenciales, y según los autores, deben basarse en principios éticos para diferenciarse en el entorno y desarrollar ventajas competitivas. A continuación, se enuncian cómo estos principios éticos se relacionan con los pilares del liderazgo ético en el contexto universitario:

- 1) La integridad es fundamental en la gestión académica. Los líderes éticos en la universidad deben asegurarse de que todas las actividades, desde la investigación hasta la administración, se realicen con honestidad y transparencia. La presentación precisa de resultados, la atribución adecuada de créditos y la divulgación transparente de información son aspectos clave.
- 2) El respeto por los miembros de la comunidad académica, incluidos estudiantes, profesores y personal, refleja un liderazgo ético. Esto implica garantizar el bienestar

de todos los involucrados, respetando la diversidad, y promoviendo un ambiente de trabajo y aprendizaje inclusivo y seguro.

- 3) La responsabilidad social en una universidad ética se traduce en abordar problemas relevantes en la sociedad a través de la investigación y la educación. Los líderes universitarios éticos deben guiar a la institución para contribuir positivamente al bienestar general y evitar cualquier forma de explotación.
- 4) La investigación ética implica la transparencia y replicabilidad de los resultados. Los líderes universitarios deben fomentar prácticas que permitan la evaluación y validación de la investigación, promoviendo la compartición de datos y la descripción detallada de métodos y procedimientos.
- 5) El liderazgo ético en una universidad implica desarrollar y comunicar una filosofía práctica con un alcance compartido. Esto implica la colaboración y la creación de un sentido compartido de propósito y valores entre todos los miembros de la comunidad académica.

## PILARES PARA UN LIDERAZGO ÉTICO EN ACCIÓN

Moreno Pérez (2004) identifica siete claves esenciales para alcanzar un liderazgo ético, cada una de las cuales juega un papel importante y transversal en la formación de un líder ético efectivo. En primer lugar, destaca el "**Carácter**" (voluntad y hábito), haciendo hincapié en la importancia de la voluntad, la formación de hábitos y la capacidad de enfrentar adversidades como elementos fundamentales en la construcción del liderazgo ético. En el contexto universitario, donde se busca formar no sólo profesionales competentes, sino también éticos y responsables, estas claves adquieren una relevancia significativa. La primera clave, el "**Carácter**" (voluntad y hábito), se alinea con la necesidad de que los docentes universitarios posean la voluntad de liderar éticamente y desarrollos hábitos que fomenten la integridad académica. Como se mencionó anteriormente, Torralba Roselló (2017) dice que “se necesita la formación del carácter, del *ethos*, como decían los filósofos griegos, de aquel recurso intangible que mueve a la persona a asumir responsabilidades en situaciones de gran volátil” (p.12)

La segunda clave es el "**Coraje**", que implica la valentía de decir "no" en situaciones que no parecen correctas y la negativa a callar por mera conveniencia. Este aspecto resalta la importancia de mantener la integridad personal incluso en circunstancias desafiantes. El "**Coraje**", encuentra aplicación en la capacidad de los docentes para decir

"no" en situaciones éticamente cuestionables y mantenerse firmes en sus convicciones, incluso cuando enfrentan desafíos.

La "**Credibilidad**" (coherencia) se presenta como la tercera clave, destacando la necesidad de mantener la confianza y la credibilidad en todas las interacciones. La coherencia entre las palabras y las acciones se convierte en un pilar fundamental del liderazgo ético. La "Credibilidad" (coherencia), se relaciona con la importancia de que los docentes mantengan la confianza de sus estudiantes y colegas mediante la coherencia entre sus palabras y acciones, lo cual es esencial en la construcción de una cultura ética. Torralba Roselló (2017) expresa que:

"Es básico crear un clima de confianza para la eficacia de una institución. Los líderes tienen que saber delegar funciones y confiar en sus colaboradores. Cuando la confianza es débil, la organización llega a ser bastante ineficaz, porque todos empiezan a sospechar de todos, de sus intenciones y prácticas punto y es así como se crea un clima de permanente hipocresía como de doble juego y falsedades" (p.20-21)

La afirmación de Torralba Roselló afirma la importancia de establecer un clima de confianza en el ámbito universitario. La confianza se presenta como un elemento fundamental para la eficacia de una institución educativa, destacando la necesidad de que los líderes delegan funciones y confíen en sus colaboradores. Esta perspectiva es directamente proporcional con la esencia del liderazgo ético en la docencia universitaria, ya que la confianza entre los docentes, estudiantes y la administración es fundamental para crear un ambiente propicio para la formación ética. Cuando la confianza es débil, como señala Torralba Roselló, se instala la sospecha y la desconfianza, generando un clima perjudicial caracterizado por la hipocresía y la falta de transparencia. En este contexto, la construcción de la confianza o su carencia afecta las representaciones sociales del liderazgo ético y, por ende, influye en la formación de profesionales éticos en el entorno universitario de Salta.

En cuarto lugar, se encuentra la "**Comunicación**" (clara y concisa), resaltando la importancia de una comunicación clara y efectiva en todos los niveles de la organización. La transparencia y la claridad en la comunicación son esenciales para fomentar un ambiente ético. La "Comunicación" (clara y concisa), destaca la necesidad

de que los docentes se comuniquen de manera clara y transparente, contribuyendo así a un ambiente propicio para el liderazgo ético y la formación de futuros profesionales éticos.

La quinta clave es el "**Conocimiento**" (competencia y capacidad), que subraya la importancia de poseer conocimientos sólidos y actualizados para tomar decisiones informadas y éticas. El "Conocimiento" (competencia y capacidad), resalta la importancia de que los docentes posean conocimientos sólidos y actualizados, fundamentales para tomar decisiones informadas y éticas en su práctica docente. Como se expresó en los antecedentes, Paz et. al (2016) mencionan que el conocimiento es fundamental en la vida de las personas, ya que permite comprender el mundo, tomar decisiones informadas, desarrollar habilidades, competencias que permiten crecer y mejorar como individuos. Paz explica que en el ámbito académico y laboral, el conocimiento es esencial para el desarrollo de nuevas ideas, la innovación y la resolución de problemas complejos.

Además, el conocimiento es un recurso valioso en la sociedad actual (2024), donde la información es cada vez más accesible y abundante. Por lo tanto, es importante saber cómo buscar, seleccionar y utilizar la información de manera efectiva y ética, según lo menciona Paz.

El "**Compromiso**" (trabajo y organización) constituye la sexta clave, haciendo referencia a la necesidad de comprometerse con los valores éticos y la misión de la organización. Este compromiso activo es esencial para liderar con integridad. El "Compromiso" (trabajo y organización), refleja la necesidad de que los docentes se comprometan activamente con los valores éticos y la misión de la institución, contribuyendo a una educación que fomente la responsabilidad ética.

Y finalmente, la séptima clave es la "**Comprensión**", implicando la capacidad de comprender y reconocer a los demás en el ejercicio del liderazgo. La "Comprensión", implica la capacidad de los docentes para comprender y reconocer a los demás, lo cual es esencial para liderar con ética en un entorno universitario diverso y multicultural. Bajo esta misma línea, se menciona el segundo antecedente citado, donde Castillo Gutiérrez et. al (2020) dice que el compromiso del docente es fundamental en la formación del liderazgo ético y la promoción de valores en el ámbito educativo, lo cual

implica la responsabilidad de promover la formación ética de los estudiantes, actuando como un modelo a seguir y fomentando un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo de valores éticos. Además, Castillo Gutiérrez expresa que el compromiso del docente va más allá del aula, implicando una relación directa con la sociedad y una constante integración con los valores éticos donde el docente comprometido fomenta la reflexión y el pensamiento crítico en sus estudiantes, promoviendo la autonomía y la capacidad de análisis ético.

Moreno Pérez menciona estas claves, junto con actitudes como la **Humildad, la Honestidad y el Humor**, las cuales forman un conjunto integral que fundamenta y guía el liderazgo ético. Además, es importante tener en cuenta las siete claves "C" mencionadas anteriormente, así como las tres actitudes "H" de humildad, honestidad y humor, proporcionan un marco para comprender y analizar cómo los docentes universitarios en Salta pueden ejercer un liderazgo ético y cómo estas prácticas éticas influyen en la formación de futuros profesionales comprometidos con la ética en sus respectivas profesiones.

Paz et. al cita a Cortina (2001) donde ella destaca que la importancia de una organización equilibrada y la configuración de un balance ético de organización, se refleja en la comprensión compleja de la sociedad, resultando de la interacción de valores que surgen de la actividad organizacional y la íntima e inseparable relación con la sociedad. Este pensamiento de Adela Cortina implica la necesidad de armonizar y gestionar de manera equitativa los valores que emergen de la actividad organizacional. Esta interpretación sugiere que la comprensión de las representaciones sociales y los pilares éticos debe considerar la interacción dinámica entre los valores inherentes a la actividad educativa y la relación intrínseca con la sociedad. La configuración de un balance ético en las instituciones académicas, según esta perspectiva, resulta de la interacción constante entre las prácticas organizacionales, la ética del liderazgo y la respuesta a las demandas y valores cambiantes de la sociedad en la que se insertan.

Relacionando el liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta, desde la teoría de las representaciones sociales y sus efectos en la formación de futuros profesionales, se destacan cualidades que se deben tener en cuenta y que caracterizan a los docentes de Salta; no solo reflejan principios éticos que rigen la práctica docente universitaria, sino

que también están presentes en los pilares éticos de instituciones educativas como la UCASAL y la UNSa.

El primer pilar a tener en cuenta es el carácter que surge como símbolo de firmeza y de integridad, necesario para actuar conforme a los principios éticos. En la docencia universitaria, un carácter sólido es necesario para afrontar desafíos y tomar decisiones difíciles. Además hay que tener coraje, para complementar esta fortaleza de carácter, ya que un líder ético en la educación universitaria debe tener la valentía para defender sus convicciones y tomar decisiones que son moralmente correctas. Este coraje es un pilar clave para mantener la coherencia entre las acciones y los principios que guían la práctica docente.

La credibilidad, otro pilar importante, se presenta como conector en el liderazgo ético, especialmente en el contexto universitario salteño. La confianza que los estudiantes y pares docentes tienen entre sí, es necesaria para que el liderazgo ético sea efectivo. Hay que tener credibilidad, para que los esfuerzos por educar y formar a futuros profesionales se vean plasmados en la realidad. Así mismo, la comunicación es otro pilar transversal en un líder ético docente, ya que debe ser capaz de transmitir ideas y valores de manera clara y efectiva, facilitando así la comprensión y la implementación de principios éticos en la formación académica. Para fomentar una ética profesional activa, es imprescindible enseñar y mostrar valores y principios éticos de manera clara, para que los estudiantes, futuros graduados, puedan ejercitarse transversalmente en su vida profesional.

Otro pilar importante es el conocimiento, indispensable para un liderazgo ético. Los docentes juegan un papel crucial en este proceso de aprendizaje y deben ser modelos a seguir, demostrando saberes que los estudiantes esperan. Por lo que deben ser expertos en su campo y estar bien informados para guiar adecuadamente. En el marco de esta investigación, el conocimiento también incluye una comprensión profunda de las representaciones sociales del liderazgo ético y de los pilares éticos de las instituciones académicas, como la UCASAL y la UNSa. El compromiso con la misión educativa que tienen cada universidad y los valores éticos son fundamentales para un liderazgo ético. El docente con liderazgo no sólo cumple con sus obligaciones, sino que inspira a los estudiantes a seguir su ejemplo, intentando que sus objetivos se alcancen de manera efectiva. Este compromiso debe estar alineado con los pilares éticos de ambas

universidades, reforzando la misión y visión de formar profesionales no sólo competentes, sino también éticamente comprometidos con su profesión y con el entorno. La comprensión y humildad son cualidades que permiten a los docentes líderes interrelacionar con los demás, reconociendo sus propias limitaciones y mostrando empatía hacia las necesidades y distintas perspectivas de los estudiantes y colegas. Estas cualidades fomentan un ambiente de respeto y colaboración, elementos fundamentales en la construcción de una comunidad académica ética. San Agustín decía que "no hay lugar para la sabiduría donde no hay paciencia". La honestidad es ser un profesional docente con transparencia, esto promueve el fortalecimiento de la misma dentro de la universidad. Este pilar es relevante en el contexto de la docencia universitaria, donde no solo se enseña, se investiga y se realiza extensión al medio. El humor juega un papel complementario, pero es importante. Un docente líder éticamente, utiliza el recurso del humor para poder crear un ambiente de trabajo positivo, reducir el estrés, las incertidumbres de los estudiantes y fortalecer las relaciones interpersonales, contribuyendo así a un clima universitario saludable.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación adoptó un **enfoque interpretativo** para abordar las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios en la provincia de Salta durante el año 2023. Este tipo de estudio tiene como objetivo principal proporcionar una visión detallada y precisa de las percepciones y opiniones existentes en relación con el liderazgo ético en el ámbito académico. A través de la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, se buscó describir de manera sistemática y detallada las representaciones sociales presentes entre los docentes universitarios. Se utilizaron encuestas para recoger datos cuantificables que permitan identificar patrones, tendencias y características generales de las percepciones sobre el liderazgo ético. Este enfoque facilitó la comprensión y caracterización del fenómeno estudiado, brindando un panorama comprensivo de las representaciones sociales del liderazgo ético en el contexto específico de la docencia universitaria en Salta. Este tipo de estudio sienta las bases para comprender la naturaleza y la diversidad de las percepciones, contribuyendo a la generación de conocimiento detallado sobre el tema investigado.

La metodología de este estudio se diseñó adoptando un enfoque mixto, integrando componentes cuantitativos y cualitativos, y **se fundamentó en la teoría de las representaciones sociales**. La elección de este enfoque mixto se justifica por la naturaleza multidisciplinaria y compleja del fenómeno a investigar, buscando abordar distintas dimensiones como las perspectivas subjetivas y contextualizadas del liderazgo ético en docentes universitarios de la provincia de Salta durante el año 2023. En este contexto, la teoría de las representaciones sociales desempeñó un papel central como marco conceptual. El enfoque teórico permitió analizar cómo los docentes universitarios construyen y comparten sus percepciones sobre el liderazgo ético, aportando un valioso aporte para comprender las interpretaciones colectivas y socialmente compartidas que influyen en la concepción y práctica del liderazgo ético en el ámbito académico.

Las encuestas semiestructuradas se realizaron para recopilar datos sobre las representaciones sociales del liderazgo ético. Estos datos proporcionarán una visión

general y particular de las percepciones prevalecientes entre los docentes universitarios, además permitió interpretar matices, contextos específicos y dimensiones subjetivas relacionadas con el liderazgo ético, enriqueciendo la comprensión general del fenómeno. En la fase de análisis, se emplearon distintos métodos para examinar patrones cuantitativos emergentes de las encuestas. Simultáneamente, se llevó a cabo un análisis cualitativo mediante técnicas de codificación y categorización para extraer temas y patrones cualitativos relevantes de las entrevistas. La convergencia de estos enfoques cuantitativos y cualitativos permitió una interpretación más completa y combinada de las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios. Además, respaldado por la teoría de representaciones sociales contribuyó no solo a profundizar en la comprensión del liderazgo ético en el ámbito académico, sino también a ofrecer un marco metodológico sólido para abordar fenómenos complejos en la educación superior, enriqueciendo así el conocimiento existente en este campo.

## MUESTRA

Yuni y Urbano (2014), mencionan que la muestra en una investigación, se refiere al conjunto de elementos o individuos seleccionados de una población más amplia para representarla. Como así también la elección de una muestra adecuada es importante para garantizar la validez y generalización de los resultados obtenidos en el estudio y la muestra debe ser representativa y seleccionada de manera aleatoria o siguiendo un criterio específico para evitar sesgos en la investigación. En la presente investigación se seleccionó una muestra de las universidades UCASAL y UNSa de la provincia de Salta, abarcando diversas facultades y disciplinas para asegurar la representatividad y diversidad. El muestreo fue intencional, focalizándose en casos que proporcionaron información rica y variada sobre las representaciones sociales del liderazgo ético en el contexto universitario.

## TÉCNICA DE MUESTREO

La técnica de muestreo utilizada fue el **muestreo por criterio**, siguiendo las pautas sugeridas por Yuni y Urbano (2014), y considerando específicos criterios de inclusión y exclusión para seleccionar participantes que aporten perspectivas significativas al estudio.

## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN**

Los criterios de inclusión para la selección de participantes en este estudio abarcan docentes universitarios activos pertenecientes a instituciones educativas ubicadas en la provincia de Salta, como las Universidades UCASAL y UNSa. Se buscó una representación amplia de disciplinas académicas con el objetivo de capturar diversas perspectivas y enriquecer la comprensión del liderazgo ético. Además, se consideró la inclusión de participantes con experiencia docente diversa, que abarcó diferentes niveles académicos, con el fin de obtener una visión integral y enriquecedora del fenómeno estudiado.

## **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

Los criterios de exclusión establecidos para este estudio comprendieron a aquellos docentes que no estén directamente involucrados en la enseñanza a nivel universitario. Asimismo, se excluyeron aquellos participantes que no otorgaron su consentimiento para participar en la investigación. La selección se centró en individuos que cumplieron con los requisitos de ser docentes activos en el ámbito universitario y están dispuestos a colaborar voluntariamente en el estudio, garantizando así la relevancia y ética del proceso de investigación.

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

El tamaño de la muestra se determinará mediante **la saturación**, siguiendo el enfoque sugerido por Yuni y Urbano (2014) buscando el punto en el cual la adición de nuevos participantes no aporte información adicional relevante. No se estableció un número predeterminado, ya que la prioridad fue obtener una comprensión en profundidad más que buscar la representatividad estadística.

## **PROCESO DE SELECCIÓN**

La selección se realizó de manera cuidadosa y estratégica, considerando los criterios de inclusión y exclusión recomendados por Yuni y Urbano (2014). Se buscó la diversidad en la muestra para capturar una gama amplia de experiencias y perspectivas relacionadas con el liderazgo ético en la docencia universitaria. Este enfoque de muestreo permitió obtener una comprensión detallada de las representaciones sociales

del liderazgo ético en el contexto específico de Salta, siguiendo las mejores prácticas de los referentes mencionados.

## **INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con el propósito de abordar de manera exhaustiva las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios en la provincia de Salta durante el año 2023, se seleccionó la encuesta, lo cual permitió obtener datos de un número significativo de participantes de manera eficiente. La encuesta se diseñó integrando preguntas específicas y escalas de medición que aborden diversas dimensiones del liderazgo ético. El objetivo fue capturar las percepciones, actitudes y valores de los docentes universitarios en relación con el liderazgo ético. El diseño se fundamentó en la revisión de la literatura.

### **DISEÑO DE INSTRUMENTO**

Las preguntas permitieron explorar aspectos del liderazgo ético así también se abordaron temas claves, la promoción de valores y la responsabilidad social. Además, se incluyeron ítems específicos relacionados con las representaciones sociales del liderazgo ético en el ámbito universitario de Salta.

### **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

El diseño del instrumento se sometió a un proceso de validación con la participación de la directora de la investigación. La retroalimentación contribuyó a fortalecer la validez y confiabilidad del instrumento, asegurando su capacidad para capturar de manera precisa y significativa las apreciaciones de los docentes universitarios.

### **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Se garantizaron rigurosamente principios éticos. La privacidad y confidencialidad de la información recopilada son resguardadas, y se ofreció la posibilidad de retirarse del estudio en cualquier momento, asegurando el respeto hacia la autonomía y bienestar de los participantes.

Además la ética en una investigación es fundamental porque promueve el crecimiento moral al enfrentar dilemas éticos y fortalecer valores. Como así también, al seguir

principios éticos, se contribuye al desarrollo de la sociedad al generar resultados significativos que beneficien a la comunidad y al conocimiento científico.

## **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Las técnicas de análisis de la información fueron decisivas para comprender el significado y la comprensión a partir de los datos recopilados en este estudio. Dada la naturaleza mixta de la metodología, se implementaron estrategias analíticas específicas adaptadas a cada tipo de datos. Para el análisis de los datos cuantitativos, se emplearon métodos estadísticos. En paralelo, el análisis cualitativo de los datos se llevó a cabo mediante técnicas de categorización. Este proceso implicó la identificación de temas, patrones y conceptos emergentes en el contenido de las respuestas de los participantes. Estos códigos se organizaron en categorías, posibilitando una exploración más profunda y detallada de las experiencias individuales y las perspectivas vinculadas al liderazgo ético. La triangulación de datos, combinando resultados cuantitativos y cualitativos, fueron fundamentales para obtener una visión completa de las representaciones sociales del liderazgo ético en docentes universitarios. Esta convergencia permitió validar y complementar los hallazgos, proporcionando una comprensión más robusta y contextualizada del fenómeno estudiado. Es importante destacar que, además de las técnicas de análisis mencionadas, se garantizó la confidencialidad y la ética en el manejo de la información recopilada. Asimismo, se adoptó una actitud reflexiva durante todo el proceso de análisis para capturar la riqueza y la complejidad inherentes a las percepciones y experiencias de los participantes.

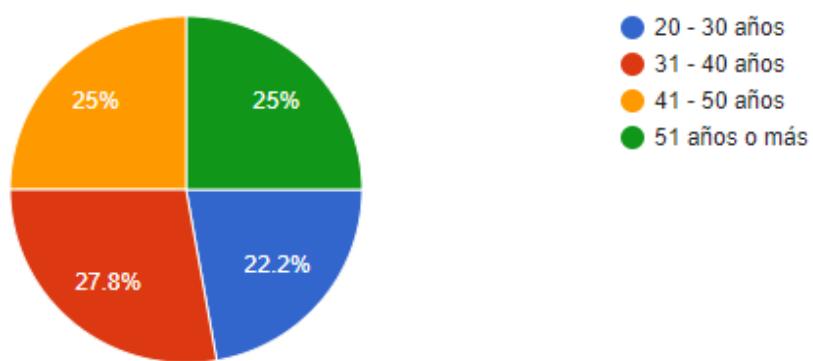
## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS DATOS

Se presenta el análisis de los datos recolectados durante la investigación, comenzando con una descripción de las características demográficas de los participantes. Este análisis inicial permitió contextualizar la muestra y ofrecer una base para la interpretación de los resultados posteriores. A partir de los datos demográficos, se procedió a analizar las variables específicas relacionadas con el liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta. Cada uno de los análisis será abordado en función del enfoque teórico adoptado, tal como lo sugieren Yuni y Urbano (2020), enfatizando la importancia de asignar significado a los datos a través del diálogo entre la evidencia empírica y el marco conceptual de la investigación.

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

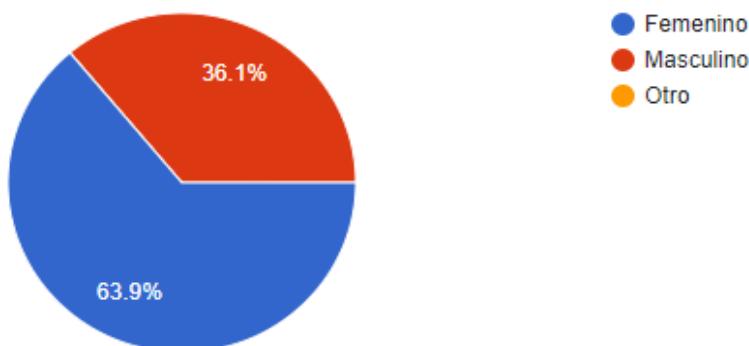
**Gráfico N° 1: Edad de los docentes universitarios encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

Según lo representado en el Gráfico N° 1, los datos relevados muestran que el 22,2% de los docentes encuestados se encuentran en el rango etario de 20 a 30 años; el 27,8% en el rango de 31 a 40 años; el 25% en el rango de 41 a 50 años; y el 25% restante corresponde a docentes mayores de 51 años.

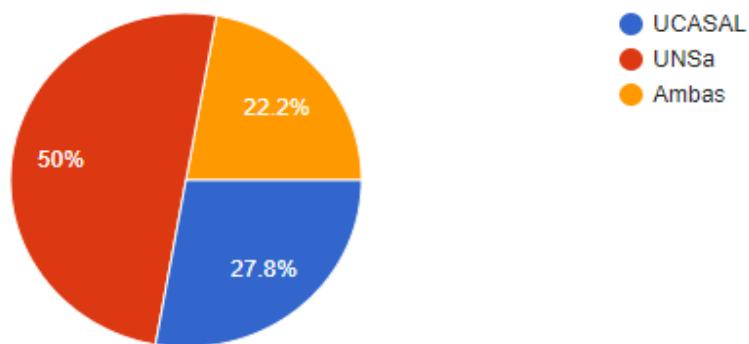
**Gráfico N° 2: Género de los docentes universitarios encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

La mayoría de los participantes en la investigación son de género femenino, representando el 63.90 % de la muestra total, mientras que el 36.10 % corresponde a participantes de género masculino. No se registraron respuestas en la categoría de "Otros", lo que indica un 0 % en esta opción.

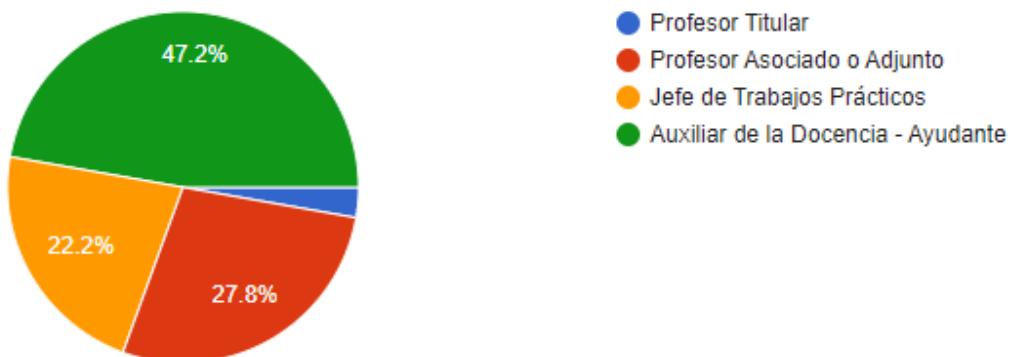
**Gráfico N° 3: Universidad a la que pertenecen los docentes**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

En cuanto a la universidad de pertenencia, el 50% de los participantes indicaron que pertenecen a la Universidad Nacional de Salta (UNSa). Por otro lado, el 27.80 % de los encuestados son parte de la Universidad Católica de Salta (UCASAL). Y un 22.20 % de los participantes señalaron que pertenecen a ambas universidades.

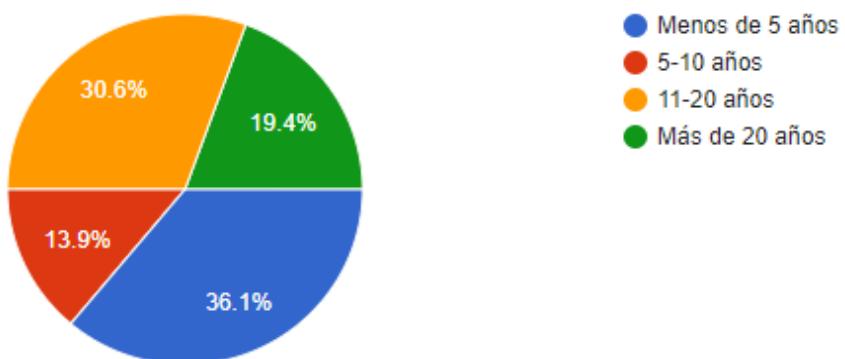
**Gráfico N° 4: Cargo docente de los docentes universitarios encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

Respecto al cargo docente de los docentes universitarios encuestados, un 2.80 % de los participantes corresponde a Profesores Titulares. El 27.80 % se desempeña funciones como Profesor Asociado o Adjunto, seguido por un 22.20 % que se desempeña como Jefe de Trabajos Prácticos. La mayor proporción fue de auxiliares de la docencia o ayudantes con un 47.20 %.

**Gráfico N° 5: Años de experiencia docente de los docentes universitarios encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

El gráfico N° 5 muestra los años de experiencia docente de los participantes. El 36.1% de los encuestados tiene menos de 5 años de experiencia en la docencia universitaria. Un 13.9% cuenta con entre 5 y 10 años de experiencia, mientras que el 30.6% ha

trabajado en la docencia entre 11 y 20 años. Finalmente, un 19.4% de los participantes posee más de 20 años de experiencia docente universitaria.

### **Prueba Chi-Cuadrado**

Se analizó si existe alguna relación significativa entre género y la universidad a la que pertenecen los encuestados, con lo cual en base a los datos obtenidos se realizó el siguiente cálculo:

- ❖ Género: 63,9% femenino, 36,1% masculino, 0% otro
- ❖ Universidad: 50% UNSa, 27,8% UCASAL, 22,2% ambas

Frecuencias observadas:

- ❖ Femenino UNSa: 63,9% de 50% = 31,95
- ❖ Femenino UCASAL: 63,9% de 27,8% = 17,77
- ❖ Femenino Ambas: 63,9% de 22.2% = 14,19
- ❖ Masculino UNSa: 36,1% de 50% = 18,05
- ❖ Masculino UCASAL: 36,1% de 27.8% = 10,03
- ❖ Masculino Ambas: 36,1% de 22,2% = 8.01

Al realizar el análisis y aplicación de la fórmula se encontró un chi-cuadrado p=1

Esto significa que no existe una relación significativa entre el género y la universidad, sugiriendo independencia entre estas variables. Con lo cual en esta muestra la distribución del género es independiente de la universidad a la que pertenecen los encuestados.

## **ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE COMPORTAMIENTO Y PRÁCTICAS ÉTICAS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

Se preguntó a los docentes si podría compartir alguna experiencia en la que haya observado un comportamiento destacado por parte de los integrantes en su universidad y para estructurar las respuestas, se estableció una categoría y cuatro subcategorías. La categoría principal fue el **Comportamientos Destacados en el Liderazgo Ético en la Docencia Universitaria**. Y las cuatro sub categorías elegidas fueron **Comunicación y Apoyo Estudiantil**, la segunda la **Motivación para la capacitación continua**, la

tercera la **Investigación y Responsabilidad Social Universitaria** y la cuarta subcategoría la **Cultura Organizacional**.

La primera subcategoría, muestra las prácticas de los docentes universitarios que promueven un ambiente de apoyo y comunicación efectiva con los estudiantes. Incluye la capacidad de los docentes para mantener abiertos los canales de comunicación, mostrar comprensión ante las distintas situaciones que pueden atravesar los estudiantes así planificar de acuerdo a las necesidades. A continuación, se muestran algunas respuestas de los encuestados que reflejan estas prácticas:

---

"Docentes que abren constantes canales de comunicación con el grupo de estudiantes, mostrando una gran empatía y comprensión hacia las situaciones particulares de gran delicadeza."

"Un docente se destaca por su habilidad para identificar las necesidades de los estudiantes y planificar en consecuencia, asegurando que cada alumno reciba el apoyo adecuado."

La segunda subcategoría abarca el compromiso con la formación continua y el apoyo económico para el desarrollo profesional. Incluye la promoción de la capacitación y el apoyo en términos de recursos para estudios de posgrado, así como la participación en proyectos de investigación y extensión que involucran a estudiantes y docentes. Se muestran algunas respuestas de los encuestados que ilustran este compromiso:

---

"La motivación para la capacitación continua es evidente, con una universidad que ofrece formación continua y apoyo económico para formación de posgrado."

"Los proyectos de investigación y extensión en los que participan conjuntamente estudiantes y docentes son un testimonio del compromiso con el desarrollo profesional y académico."

La tercera subcategoría se enfoca en la responsabilidad de la universidad hacia la sociedad a través de la investigación y la participación en actividades comunitarias. Incluye la promoción de investigaciones relevantes y la implicación en proyectos que beneficien a la comunidad. Vallaey (2008) expresa que:

La Universidad debe tratar de superar el enfoque de la "proyección social y extensión universitaria" como "apéndices" bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria. (pág. 3)

A continuación, se muestran algunas respuestas de los encuestados que destacan estas actividades:

---

"Una docente de mi universidad promueve continuamente las tareas de investigación con el objetivo de estudiar el desarrollo y los cambios de la población en la provincia de Salta."

"El voluntariado y servicio comunitario, como la recolección de alimentos para un comedor de niños, reflejan un fuerte compromiso con la responsabilidad social universitaria."

---

Y la cuarta subcategoría explora la cultura organizacional de la universidad y cómo se manifiestan valores de solidaridad y apoyo dentro de la comunidad académica. Incluye la creación de redes de apoyo entre miembros de la universidad y la forma en que la cultura organizacional influye en los comportamientos destacados. Chiavenato (2009) expresa que "la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (p.123). Se muestran algunas respuestas de los encuestados que ejemplifican estos aspectos:

---

"Ocasionalmente, cuando hay algún compañero o miembro de la comunidad en necesidad, se arma una especie de red solidaria para colaborar, especialmente porque las Obras Sociales no cubren todos los gastos de una intervención importante."

---

"Los actos destacados dependen más de la individualidad de cada profesor que del conjunto de la universidad, evidenciando una cultura organizacional basada en la solidaridad y el apoyo mutuo."

Con relación a la pregunta abierta realizada y del análisis de las respuestas obtenidas en relación con los comportamientos destacados en el liderazgo ético dentro de la docencia universitaria reveló la existencia de una interconexión entre las representaciones sociales de los docentes y las prácticas observadas. La categoría principal fue, como se mencionó anteriormente, el de **comportamientos destacados en el Liderazgo Ético en la Docencia Universitaria**, y cuatro subcategorías que reflejan cómo los docentes perciben y viven la ética a través de sus trabajos. En primer lugar, la comunicación y apoyo estudiantil se destacó como un pilar importante, donde los docentes no solo facilitan el aprendizaje, sino que también muestran empatía que fortalece la relación docente-estudiante. En segundo lugar, el compromiso con la capacitación continua resalta el liderazgo ético al promover el desarrollo profesional y académico, no solo para los docentes, sino también para los estudiantes, promoviendo así una mejora constante de la calidad educativa. La tercera subcategoría, se centró en la investigación y la responsabilidad social universitaria. Vallaey (2008) menciona que la Responsabilidad Social Universitaria debe orientar la formación general y especializada del estudiante hacia la promoción del desarrollo justo y sostenible, creando así un nuevo perfil del egresado universitario. El análisis mostró como resultado que el liderazgo ético se manifiesta en el compromiso de la universidad con su entorno, generando un impacto positivo en la comunidad a través de proyectos significativos. Por último, la cultura organizacional refleja una base ética solidaria, donde las acciones colectivas de apoyo destacan el papel de la universidad como un espacio de colaboración y respeto. Chiavenato (2009) dice que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización (p.126). Estos comportamientos no solo consolidan un liderazgo ético de los docentes universitarios de UCASAL y UNSa.

Como segunda pregunta abierta se les consultó a los encuestados en qué medida consideran que la ética se refleja en la forma en que se toman las decisiones y se

implementan políticas que afectan al desarrollo y bienestar de la comunidad universitaria. Para su análisis se realizó una categorización y se eligieron cinco subcategorías. **La Ética en la toma de decisiones y políticas universitarias** dentro de la universidad es fundamental para asegurar el desarrollo y bienestar de la comunidad universitaria. Las decisiones que se toman, y cómo se implementan las políticas, son transversales a la calidad de la educación, el ambiente laboral y las relaciones entre los distintos actores de la universidad. Esta categoría analiza cómo se percibe la ética en estas decisiones, destacando su papel en garantizar transparencia, responsabilidad social, equidad, justicia y buenas prácticas pedagógicas. Y la misma se divide en cinco aspectos claves: la primera subcategoría es la **Transparencia y Rendición de Cuentas**, que implica garantizar procesos claros y accesibles. Es un pilar esencial en la gestión ética. Los docentes mencionaron que la toma de decisiones debe ser transparente y accesible para toda la comunidad universitaria. La falta de transparencia puede generar desconfianza y afectar la legitimidad de las políticas implementadas.

---

"Me parece que lo ético se evidencia en prácticas transparentes de gestión. Es decir, al menos comunicando algunos procesos de toma de decisiones."

"Esas decisiones que deben ser transparentes y éticamente responsables, deben ser tomadas de esa manera porque repercuten en personas y decisiones colectivas."

"Como toda institución, nuestra universidad debe ser administrada de la manera más transparente posible, porque es cuna de futuros profesionales a los que se les debe ese ejemplo."

---

La segunda subcategoría es la **Responsabilidad Social Universitaria**. Las universidades tienen la responsabilidad de trabajar en forma justa, ética con su propia comunidad y con relación a la sociedad donde está inserta. Los docentes coinciden en que las políticas y decisiones que se toman deben tener en cuenta el impacto social y ambiental, reflejando un compromiso con el bienestar de la comunidad externa.

---

"Al ser una universidad católica, la formación humanística, el compromiso social y ambiental es constante, a través de grupos humanos, en los edificios, etc."

"La ética juega un papel fundamental, influye en aspectos claves como la justicia, equidad y responsabilidad social, entre otras."

---

"Tener presente la ética en las decisiones y en la implementación de políticas en la

---

universidad influye de gran manera porque permite asegurar el respeto por los derechos y bienestar de los integrantes de la comunidad universitaria y sobre todo actuar responsablemente con la sociedad."

---

La Gestión Ética del Recurso Humano es la tercera subcategoría en análisis dentro de la categoría de la ética en la toma de decisiones y políticas universitarias. Una gestión ética del RRHH implica tomar decisiones que consideren las necesidades de todo el personal de la universidad. Se exponen respuestas de los encuestados que destacan la falta de consideración en algunas decisiones que afectan su trabajo y responsabilidad, especialmente en áreas críticas como las prácticas profesionales.

---

"Hay decisiones que los departamentos superiores toman sin considerar la poca cantidad de JTP, y sin considerar que las prácticas hospitalarias requieren de mucho cuidado."

"No hay una norma ética que regule el comportamiento de los docentes, no hay un código de ética."

---

"Dando participación a todos los estamentos."

---

La cuarta categoría es sobre el tema de las prácticas pedagógicas éticas. La equidad en el trato hacia los estudiantes son aspectos claves de una práctica pedagógica ética. Los docentes valoran cuando las decisiones reflejan un compromiso con el bienestar y el desarrollo integral, promoviendo un ambiente educativo justo, participativo y equitativo.

---

"En el compromiso con la carrera y cómo se aspira a contribuir a la comunidad."

"La ética es el pilar docente."

"Se refleja en el trato que los docentes tienen con los estudiantes."

---

La cultura organizacional relacionada a la equidad y la justicia, es la quinta subcategoría en análisis. Se pudo obtener respuestas de los docentes universitarios con respecto a este tema. La equidad y justicia en las decisiones institucionales son cruciales para evitar favoritismos o decisiones discretionales. Los docentes destacan que la falta de criterios éticos claros en la toma de decisiones puede llevar a injusticias y afectar negativamente el bienestar de la comunidad.

Chiavenato (2009) analiza sobre cómo una cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados y hace mención de la importancia de promover la equidad y la justicia, fundamentando que una cultura organizacional sólida se basa en valores éticos como el respeto, equidad y justicia. Así mismo destaca que estos valores son claves para un clima organizacional, ya que influyen en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.

---

"Creo que ocasionalmente se toman de manera discrecional. No siempre el criterio académico, que es el que debería primar en una institución universitaria, es el prioritario."

"No hay procesos efectivos de juicios académicos para sancionar a docentes que pudieron haber transgredido normas."

"En algunos casos sí, y supongo que es el ideal hacia el cual las universidades deben dirigir sus políticas."

---

La segunda pregunta abierta de la encuesta fue sobre cómo perciben los docentes universitarios de la UCASAL y de la UNSa a la ética y su incidencia en la toma de decisiones y en la implementación de políticas universitarias. Como se mencionó anteriormente para analizar esta pregunta, se establecieron cinco sub categorías. A través de esta categorización, se pudo observar cómo las representaciones sociales sobre el liderazgo ético se manifiestan en las opiniones de los docentes. Estos destacan que la ética en la toma de decisiones debe centrarse en la transparencia, la responsabilidad social, la gestión ética del RRHH, las prácticas pedagógicas equitativas y la justicia organizacional. Las respuestas muestran la necesidad de que las universidades trabajen éticamente, para fomentar un ambiente académico justo y equitativo.

A continuación se presenta el análisis de la escala de liderazgo ético en los docentes universitarios de UCASAL y UNSa en el año 2023 basada en los resultados de la **encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios, Salta 2024**. Cada afirmación se evaluó en una escala *Likert* de 5 puntos, con los siguientes valores: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, y Totalmente de acuerdo.

La escala utilizada permitió medir la percepción de los docentes universitarios en cuanto a su liderazgo ético, destacando cómo las representaciones sociales influyen en la toma de decisiones y el comportamiento ético dentro de las universidades UCASAL y UNSa.

Estas representaciones sociales actúan como sistemas de referencia que sirven como directrices las interpretaciones de los docentes frente a diversas situaciones, lo que refuerza la importancia de los pilares éticos que ambas universidades promueven. A medida que estas representaciones sociales afianzan normas y expectativas en la comunidad universitaria, se conforma un marco que impacta directamente en la coherencia, responsabilidad y equidad de las acciones y decisiones de los docentes.

### Cuadro N° 1: Afirmaciones de la encuesta

Nº	Afirmaciones
1	Considero que los docentes universitarios en mi institución actúan con honestidad y transparencia.
2	El compromiso de un universitario impulsa una gestión de RRHH que valora la coherencia
3	Los docentes en mi universidad asumen la responsabilidad por sus decisiones y acciones.
4	En mi universidad se promueve la innovación y el pensamiento crítico en sus políticas y prácticas educativas.
5	Los universitarios promueven la equidad y la justicia en el trato con docentes y estudiantes.
6	En mi universidad, fomentan un ambiente de respeto mutuo y consideración por la dignidad de cada persona.
7	Los docentes en mi universidad están comprometidos con los principios éticos en su toma de decisiones.
8	En mi universidad se compromete con la calidad educativa y la mejora continua en todos sus programas y servicios.
9	Las decisiones y acciones de los docentes en mi universidad son transparentes y abiertas a la revisión.
10	Los docentes promueven la relación con y entre los estudiantes, como por ejemplo trabajos en grupos.
11	En mi universidad, los docentes promueven la inclusión de todas las voces y perspectivas en la toma de decisiones.
12	Los valores de mi universidad influyen positivamente en la formación ética de sus líderes y docentes.
13	En mi universidad se promueve el servicio a la comunidad como un valor central en la formación de sus estudiantes y docentes.
14	Un docente tiene conexión con el éxito profesional y los logros académicos de las personas
15	En mi universidad se fomenta la libertad académica y el pluralismo como principios fundamentales.
16	Los docentes en mi universidad muestran comprensión y consideración hacia las necesidades y preocupaciones de docentes y estudiantes.
17	En mi universidad se promueve la equidad en todas sus políticas y prácticas académicas.
18	Un docente promueve la gestión para el desarrollo integral
19	En mi universidad se enfatiza la importancia de la responsabilidad social en la formación y desempeño de sus integrantes.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

Con los datos obtenidos se construyó una escala de actitudes/percepciones sobre el liderazgo ético docente, lo que ha permitido identificar diversas percepciones de los encuestados. Se había expuesto anteriormente que el liderazgo ético es un proceso en el cual una persona ejerce influencia sobre un grupo de individuos con el fin de alcanzar un objetivo compartido y que tiene cuatro componentes esenciales, que era que al liderazgo se lo considera como un proceso, que implica ejercer una influencia, que se da

en el contexto de grupos, y que implica la búsqueda de objetivos comunes. Ahora se muestra el análisis desde el punto de vista de la honestidad, responsabilidad, coherencia y otros valores éticos en el ejercicio docente.

### **Honestidad y transparencia en la actuación docente**

La afirmación fue "Considero que los docentes universitarios en mi institución actúan con honestidad y transparencia.". El 57% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 30% es neutral y solo un 18% expresó desacuerdo.

### **Responsabilidad en las decisiones y acciones docentes**

La afirmación "Los docentes en mi universidad asumen la responsabilidad por sus decisiones y acciones", el 54% de los encuestados respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 31% se mantiene neutral y el 18% está en desacuerdo.

### **Innovación y pensamiento crítico en las políticas educativas**

Cuando se consultó por si "En mi universidad se promueve la innovación y el pensamiento crítico en sus políticas y prácticas educativas" el 65% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 10% es neutral, y el 17% está en desacuerdo.

### **Compromiso con los principios éticos en la toma de decisiones**

En la afirmación "Los docentes en mi universidad están comprometidos con los principios éticos en su toma de decisiones" el 69% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 13% es neutral, y el 17% está en desacuerdo.

### **Equidad y justicia en el trato con estudiantes y docentes**

Cuando se encuestó sobre si "Los universitarios promueven la equidad y la justicia en el trato con docentes y estudiantes" el 53% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 22% es neutral, y el 26% está en desacuerdo.

## **ANÁLISIS DE LA ENCUESTA LIDERAZGO ÉTICO EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS SALTA 2024 Y PROMEDIOS PONDERADOS**

La importancia de analizar la encuesta “Liderazgo ético en los docentes universitarios, Salta 2024” es en tener la posibilidad de interpretar, cómo los docentes universitarios de Salta son percibidos en términos de liderazgo ético. A través de los promedios ponderados, se puede conseguir una visión clara sobre qué aspectos del comportamiento y la gestión docente están más alineados con los principios éticos que promueven las universidades como UCASAL y UNSa. Este tipo de medición permite identificar áreas fuertes, como el respeto mutuo y la consideración por la dignidad, así como aspectos que requieren mejora, como la responsabilidad en la toma de decisiones y la equidad.

Además, el análisis refleja cómo las representaciones sociales juegan un papel clave en la percepción que los miembros de la comunidad universitaria tienen sobre el liderazgo ético. Los resultados obtenidos no solo muestran el estado actual de las prácticas docentes, sino que también ofrecen una base sólida para tomar decisiones informadas y desarrollar políticas que refuerzen los valores éticos en el entorno académico. La ponderación de las respuestas ayuda a priorizar las áreas de intervención, garantizando que los esfuerzos futuros estén alineados con las necesidades reales de la comunidad universitaria.

Asimismo, este análisis proporciona una herramienta de análisis para observar el cómo las políticas universitarias influyen en la formación ética de los docentes y estudiantes. Al comparar los promedios ponderados de diferentes afirmaciones, se puede observar cómo las acciones de las universidades intervienen en la percepción del liderazgo ético a lo largo del tiempo. Este enfoque permite establecer tendencias y medir la efectividad de iniciativas destinadas a fortalecer los pilares éticos en ambas universidades.

**Cuadro N° 2: Afirmaciones y Promedios Ponderados**

Nº	Afirmaciones	Prom. Pond.
1	Considero que los docentes universitarios en mi institución actúan con honestidad y transparencia.	3,43
2	El compromiso de un universitario impulsa una gestión de RRHH que valora la coherencia	3,72
3	Los docentes en mi universidad asumen la responsabilidad por sus decisiones y acciones.	3,32
4	En mi universidad se promueve la innovación y el pensamiento crítico en sus políticas y prácticas educativas.	3,83
5	Los universitarios promueven la equidad y la justicia en el trato con docentes y estudiantes.	3,44
6	En mi universidad, fomentan un ambiente de respeto mutuo y consideración por la dignidad de cada persona.	3,68
7	Los docentes en mi universidad están comprometidos con los principios éticos en su toma de decisiones.	3,68
8	En mi universidad se compromete con la calidad educativa y la mejora continua en todos sus programas y servicios.	3,55
9	Las decisiones y acciones de los docentes en mi universidad son transparentes y abiertas a la revisión.	3,58
10	Los docentes promueven la relación con y entre los estudiantes, como por ejemplo trabajos en grupos.	3,95
11	En mi universidad, los docentes promueven la inclusión de todas las voces y perspectivas en la toma de decisiones.	3,61
12	Los valores de mi universidad influyen positivamente en la formación ética de sus líderes y docentes.	3,69
13	En mi universidad se promueve el servicio a la comunidad como un valor central en la formación de sus estudiantes y docentes.	3,82
14	Un docente tiene conexión con el éxito profesional y los logros académicos de las personas	3,53
15	En mi universidad se fomenta la libertad académica y el pluralismo como principios fundamentales.	3,78
16	Los docentes en mi universidad muestran comprensión y consideración hacia las necesidades y preocupaciones de docentes y estudiantes.	3,59
17	En mi universidad se promueve la equidad en todas sus políticas y prácticas académicas.	3,69
18	Un docente promueve la gestión para el desarrollo integral	3,81
19	En mi universidad se enfatiza la importancia de la responsabilidad social en la formación y desempeño de sus integrantes.	3,87

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

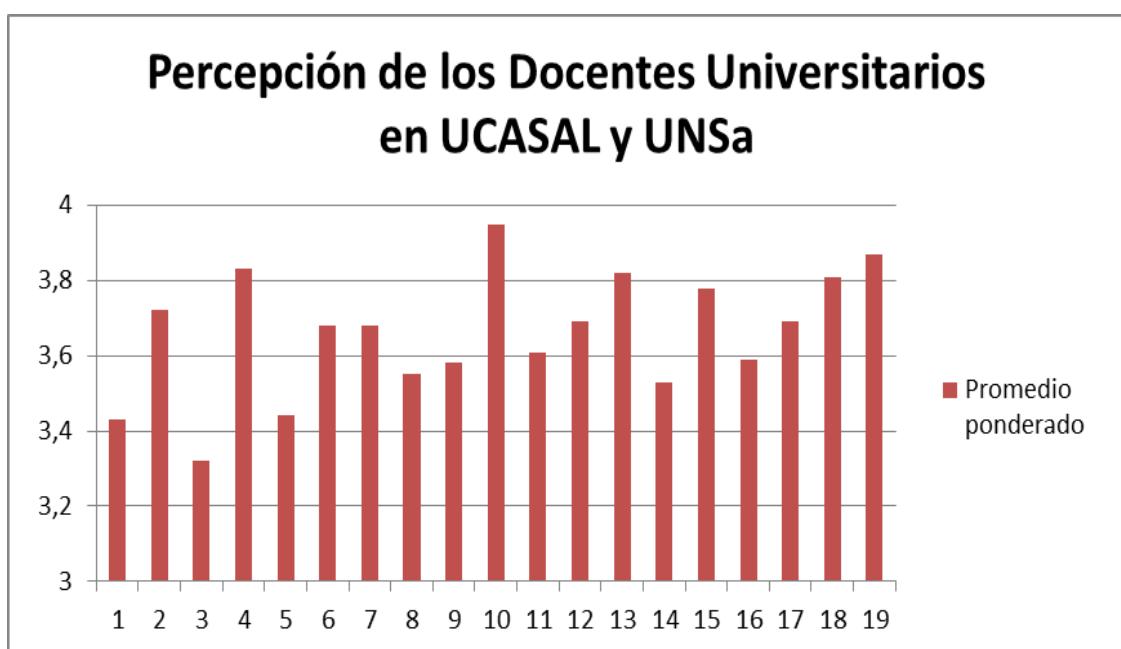
Se puede observar que en los promedios ponderados por cada afirmación en la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios, Salta 2024, existe una tendencia general positiva, con **valores que oscilan entre 3,32 y 3,95**. Se interpreta que los encuestados

tienen una percepción favorable sobre los aspectos evaluados, inclinándose hacia el acuerdo.

Las afirmaciones con los promedios más altos son aquellas relacionadas con la promoción de la relación entre los estudiantes, como el trabajo en grupo (3,95), la importancia de la responsabilidad social en la formación y desempeño de los integrantes de la universidad (3,87), y la gestión para el desarrollo integral de los estudiantes por parte de los docentes (3,81).

Además, hay afirmaciones con promedios más bajos, aunque siguieron siendo positivas, como la afirmación sobre la responsabilidad por parte de los docentes en sus decisiones y acciones obtiene el promedio más bajo (3,32), asimismo, la conexión de los docentes con el éxito profesional y los logros académicos de los estudiantes presenta un promedio de 3,53.

**Gráfico N° 6: Percepción de los Docentes Universitarios en UCASAL y UNSa**

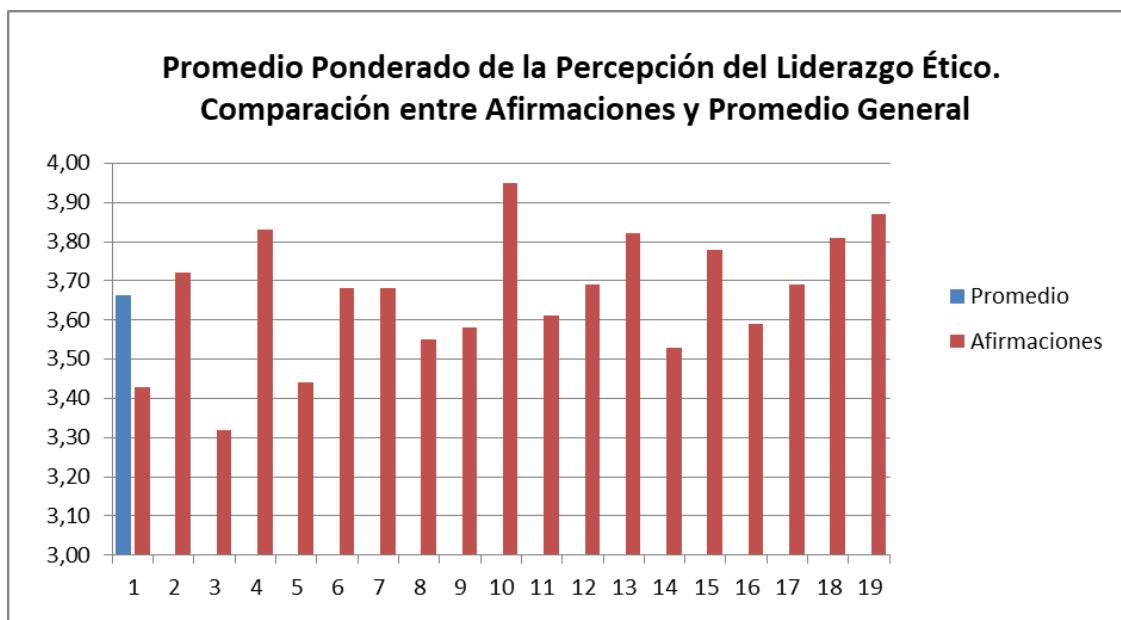


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

La percepción general sobre el liderazgo ético y el trabajo de los docentes en UCASAL y UNSa es en gran medida positiva, con áreas claves como la colaboración entre estudiantes y la responsabilidad social bien valoradas. Aunque, hay algunos aspectos,

como la responsabilidad y la conexión con el éxito estudiantil, fueron las que tuvieron menor promedio ponderado.

**Gráfico N° 7: Comparación entre promedios ponderados y promedio general**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024.

El **promedio general fue de 3,66** en la encuesta lo que proporciona una visión general del liderazgo ético percibido por los encuestados. La escala utilizada en la encuesta fue del 1 al 5. Donde 1 significaba "totalmente en desacuerdo" o sea es la percepción más negativa. Y 5 significa "totalmente de acuerdo", la percepción más positiva. El **promedio general de 3,66** se encuentra cercano a "de acuerdo". Se interpreta que los encuestados tienen una percepción mayormente positiva, aunque con divergencias y no es unánime. Aunque la mayoría de las respuestas representaron que existe liderazgo ético (transparencia, responsabilidad, equidad, etc.), los promedios de los ítems individuales muestran variabilidad. Mientras que algunos ítems reflejan mayor acuerdo (cercano a 4 o más), otros están más cerca de "neutral". Algunas afirmaciones relacionadas con el compromiso ético de los docentes en sus decisiones obtuvieron respuestas más moderadas, lo que se podría interpretar que algunos docentes no perciben uniformemente este compromiso en su universidad.

## **ANÁLISIS DE LA ENCUESTA LIDERAZGO ÉTICO EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS. SALTA 2024 EN PORCENTAJES**

### **Honestidad y transparencia**

El 39% de los encuestados estuvo de “acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que se interpreta que existe una percepción mayoritaria de transparencia en la docencia universitaria en las dos universidades analizadas. El compromiso de los docentes impulsa una gestión coherente de RRHH. Así mismo el 45% manifestó estar de “acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que indica una apreciación positiva de la coherencia en la gestión de RRHH.

### **Responsabilidad por sus decisiones y acciones**

El 39% estuvo de “acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que señala una percepción relativamente positiva sobre la responsabilidad asumida por los docentes. Con relación a la innovación y el pensamiento crítico como valores de políticas educativas, el 64% de los encuestados se mostró de “acuerdo”. Con respecto a la justicia y la equidad el 45% de los docentes encuestados estuvo de “acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que se interpreta que los docentes tienen una percepción favorable hacia la promoción de la justicia y equidad. El 48% expresa “acuerdo”, en que las relaciones interpersonales basadas en el respeto son valoradas dentro de la universidad.

### **Principios éticos en su toma de decisiones**

Cuando se preguntó si la universidad se compromete con la calidad educativa y la mejora continua en sus programas el 70% se mostró de “acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que se interpreta que existe una fuerte percepción de compromiso ético entre los docentes. Al consultar por las decisiones y acciones de los docentes, si son transparentes y abiertas a la revisión el 52% indicó “de acuerdo” o “total acuerdo”, lo que muestra es el compromiso con la mejora continua. El 48% de los docentes promueve la inclusión y en la toma de decisiones, con lo cual se observa una percepción positiva sobre la apertura y transparencia en las decisiones docentes. El 48% de los encuestados manifestó que los valores de la universidad influyen de forma positiva en la formación ética de sus líderes y docentes. El 61% de los docentes muestran

comprensión y consideración hacia las necesidades de los estudiantes y docentes. Así mismo el 58% fomenta la libertad académica y el pluralismo.

Estos porcentajes representan una percepción en su mayoría positiva sobre el liderazgo ético de los docentes universitarios, especialmente en términos de **transparencia, responsabilidad y compromiso ético**. En afirmaciones como la **equidad y respeto mutuo**, también se observan niveles positivos. En la relación entre el liderazgo ético y los RRHH, los encuestados destacan la **gestión coherente, ética y justa** como valores importantes en el ámbito universitario. Se interpreta que las representaciones sociales sobre la ética universitaria están presentes en la **responsabilidad social, la inclusión, y la influencia de los valores** universitarios, como pilares del liderazgo ético dentro de la comunidad educativa, promoviendo un entorno que respeta la **dignidad y fomenta la participación equitativa**.

## **ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ÉTICO DOCENTE Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES**

### **Honestidad y transparencia**

Un 38% de los encuestados considera que los docentes en su universidad actúan con honestidad y transparencia. La representación social de la honestidad, refuerza la confianza en los docentes como figuras éticas que muestra un modelo para los estudiantes.

### **Gestión RRHH**

El 40% de los docentes universitarios encuestados percibe que los universitarios impulsan a una gestión de RRHH, lo cual es esencial en la construcción de una representación social positiva del liderazgo.

### **Responsabilidad por decisiones y acciones**

El 35% percibe que los docentes asumen la responsabilidad por sus decisiones. Es muy importante en las representaciones sociales ya que asocian el liderazgo con principios morales. Un liderazgo que asume sus responsabilidades se percibe como sólido y confiable.

## **Equidad y justicia**

El 40% destaca la equidad y justicia en el trato con docentes y estudiantes. Estos pilares son parte del liderazgo ético. Las representaciones sociales que se interpretan como los docentes promueven un ambiente académico inclusivo y respetuoso.

## **Principios éticos**

El 56% de los encuestados entiende que los docentes están comprometidos con los principios éticos en sus decisiones. Esta percepción muestra que las representaciones sociales del liderazgo ético como un proceso basado en la reflexión ética.

## **Compromiso con la calidad educativa y mejora continua**

El 38% percibe que en su universidad existe un compromiso con la calidad educativa y la mejora continua, lo cual implica la importancia de la calidad y la excelencia en las representaciones sociales del liderazgo, donde la valoración de un docente que trabaja con estos valores, mejora el ambiente académico y los resultados educativos.

## **Transparencia**

El 42% de los encuestados considera que las decisiones y acciones de los docentes son transparentes y abiertas a revisión. La transparencia es un valor fundamental en el liderazgo ético y como representación social.

## **Formación ética**

El 38% entiende que los valores de la universidad influyen en la formación ética de líderes y docentes. Las representaciones sociales relacionadas con el liderazgo ético vinculan los valores con la formación ética.

## **Responsabilidad social universitaria**

El 47% de los docentes encuestados considera que su universidad promueve el servicio a la comunidad como valor central en la formación lo que implica que las representaciones sociales se asocian con el rol social de la universidad.

## **ANÁLISIS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO AL LIDERAZGO ÉTICO Y LA GESTIÓN DE RRHH**

### **Compromiso con una gestión de RRHH**

El 50% de los docentes encuestados está de acuerdo en que existe una gestión razonable en RRHH. Sin embargo, un 28% se mantiene neutral.

### **Responsabilidad por decisiones y acciones**

De los encuestados el 54% percibe que los docentes asumen la responsabilidad por sus decisiones, aunque un 31% permanece neutral.

### **Compromiso con la equidad y la justicia**

Un 53% de los encuestados cree que se promueve la equidad y la justicia en la universidad. Sin embargo, un 22% se mantiene neutral y un 26% no está de acuerdo.

### **Respeto mutuo y consideración por la dignidad**

El 60% de los encuestados coincide en que se fomenta el respeto mutuo y la dignidad en la UCASAL y UNSa, aunque el 26% de las respuestas son neutrales o en desacuerdo.

Con relación al **análisis de las afirmaciones respecto al liderazgo ético y la gestión de RRHH**, se puede afirmar que el liderazgo ético es fundamental en la educación universitaria, donde los docentes juegan un papel clave en la formación de futuros profesionales. Y, la gestión de RRHH debe ser coherente, con respeto, equidad y considerar todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria.

El análisis mostró que existe una percepción favorable sobre el liderazgo ético de los docentes y la gestión de Recursos Humanos en la universidad, especialmente en áreas relacionadas con la **honestidad, responsabilidad, equidad, respeto y comprensión**. Sin embargo, las respuestas neutrales sugieren que, en algunos casos, los principios éticos no son percibidos de manera consistente por todos los miembros de la comunidad universitaria.

Las representaciones sociales sobre el liderazgo ético en la docencia universitaria en UCASAL y UNSa muestran que los valores de honestidad, coherencia, equidad y respeto están presentes en la percepción de los docentes. Estas representaciones tienen una influencia en la formación de los estudiantes, quienes incorporan principios en su desarrollo profesional. La promoción de un liderazgo ético es, por lo tanto, fundamental para el fortalecimiento de una comunidad universitaria comprometida con los valores éticos y la justicia social.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general **indagar las representaciones sociales sobre el liderazgo ético de los docentes universitarios en la provincia de Salta durante el año 2023**, con un enfoque particular en el área de RRHH. **¿Cuáles son las representaciones sociales de los docentes universitarios sobre el liderazgo ético en la provincia de Salta, y cómo se manifiestan estas representaciones en el área de RRHH?** A través de los resultados obtenidos en la encuesta y su análisis, se pudieron obtener conclusiones importantes. Con relación a las **representaciones sociales sobre el liderazgo ético en la docencia universitaria**, se interpretó que los docentes universitarios de UCASAL y UNSa en Salta son percibidos, en su mayoría, como comprometidos con los principios éticos esenciales. En términos de honestidad, transparencia, y coherencia, el 54% de los encuestados cree que los docentes actúan de forma ética y responsable. Este resultado mostró que la coherencia entre los valores personales y las decisiones profesionales es vista como un pilar esencial del liderazgo ético en el ámbito universitario.

En el análisis **del liderazgo ético en la gestión de RRHH**, se descubrió que el compromiso con la ética influye significativamente en la gestión del talento humano. El 55% de los encuestados coincide en que el liderazgo ético promueve una gestión de RRHH positiva, que respeta la dignidad y los derechos de los individuos dentro de la universidad. Este resultado mostró la importancia de fomentar una cultura organizacional que integre el liderazgo ético en la toma de decisiones sobre el manejo de personal, para generar ambientes más inclusivos y justos.

En cuanto a la **formación de futuros profesionales**, la percepción de un gran porcentaje de los docentes encuestados fue que los valores éticos promovidos por ellos influyen en la formación de los futuros profesionales. El 46% considera que UCASAL y UNSa fomentan un ambiente de respeto mutuo y dignidad, mientras que el 61% señala que los valores éticos de su universidad influyen positivamente en la formación de los estudiantes. Estas percepciones manifiestan que las representaciones sociales del liderazgo ético no solo influyen en el presente, sino que también trascienden en la formación profesional de quienes formarán parte del mercado laboral como RRHH.

Los resultados de la investigación también dejaron ver que hay **prácticas pedagógicas clave para fomentar el liderazgo ético en la universidad**. Un 70% de los docentes universitarios indagados destacan que los docentes están comprometidos con principios éticos en su toma de decisiones, lo cual es un pilar en la gestión del talento humano. Asimismo, se percibe valores muy importantes como la inclusión, innovación y la justicia, los cuales deben ser motivados a través de habilidades pedagógicas bien definidas.

Si bien la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre el liderazgo ético en su universidad (UCASAL y UNSa), del mismo modo se identificaron algunas diferencias entre las representaciones sociales y las prácticas reales. Un 48% señala que las decisiones de los docentes son transparentes, lo que refleja una percepción favorable, aunque un porcentaje significativo cree que se debe mejorar la apertura y la revisión de dichas decisiones. Estas diferencias entre las expectativas y las acciones reales revelan la necesidad de fortalecer las prácticas relacionadas con el liderazgo ético, especialmente en cuanto a su influencia en la gestión de RRHH.

Las representaciones sociales sobre el liderazgo ético de los docentes universitarios en Salta expresan un compromiso con los valores éticos, pero también muestran oportunidades de mejora en áreas claves como la transparencia, inclusión y la gestión de RRHH. Se interpreta así el porqué de la importancia de integrar el liderazgo ético en todas las dimensiones de la vida universitaria para desarrollar tanto la formación académica como el bienestar universitario.

## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la recolección de los datos, se hacen las siguientes sugerencias y recomendaciones para el crecimiento del liderazgo ético en la docencia universitaria en UCASAL y UNSa y que estén alineadas con sus pilares éticos. En primer lugar, se sugiere reforzar valores como la honestidad y transparencia en las acciones y decisiones de los docentes, dado que el promedio ponderado de 3,43 indica que, aunque hay una percepción positiva, aún existen áreas de mejora.

Ambas universidades, están comprometidas con la búsqueda de la verdad y la transparencia, por lo cual se recomienda implementar cursos y talleres que hagan más visibles estos valores en la práctica diaria. Así mismo estrategias como capacitaciones o espacios de reflexión ética podrían contribuir a que estos principios sean más evidentes y valorados por toda la comunidad universitaria.

Además, se sugiere fortalecer el tema de la responsabilidad por las decisiones y acciones de los docentes. Con un promedio de 3,32, este aspecto refleja una necesidad de mayor coherencia y visibilidad en la responsabilidad de los docentes universitarios.

El liderazgo ético se apoya en la capacidad de los docentes en asumir las consecuencias de sus decisiones, lo cual podría ser promovido mediante la creación de políticas más claras y mecanismos de rendición de cuentas coherentes. Por otro lado, es importante continuar promoviendo la innovación y el pensamiento crítico en las políticas y prácticas educativas universitarias, ya que el promedio ponderado de 3,83 refleja un compromiso positivo en este sentido.

Este resultado está alineado con los pilares de formación integral y responsabilidad social de UCASAL, así como con la promoción de la cultura y el conocimiento en UNSa. Se recomienda seguir incentivando prácticas pedagógicas que fomenten el desarrollo crítico y ético de los estudiantes, así como la capacitación constante de los docentes.

Se recomienda visibilizar aún más el compromiso de las universidades con la equidad y la inclusión. Si bien los resultados son generalmente favorables, con un promedio de 3,44 en la promoción de la equidad y la justicia, un enfoque más enfático en estas áreas ayudaría a que estos valores sean percibidos de manera más consciente por la

comunidad universitaria. La creación de espacios de diálogo sobre diversidad y equidad, así como la implementación de políticas inclusivas, puede fortalecer el compromiso ético en ambas universidades. Estas sugerencias y recomendaciones buscan el fortalecimiento del liderazgo ético en la docencia universitaria, promoviendo un ambiente más transparente, responsable e inclusivo, alineado con los pilares de UCASAL y UNSa.

La Tabla N° 2 son sugerencias para el implementar y mejorar del liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta fundamentadas en los resultados obtenidos a partir de esta investigación. Están organizadas, tomando como base las principales dimensiones éticas identificadas, mencionando áreas de mejoras como la coherencia entre los valores personales y profesionales, el desarrollo del carácter ético, la transparencia en la toma de decisiones y la adaptación del liderazgo a diversos contextos universitarios. Cada área de mejora se integra con propuestas concretas orientadas a fortalecer las prácticas éticas en la gestión académica y de RRHH, con el objetivo de promover un entorno educativo más inclusivo, transparente y comprometido con los principios éticos.

**Tabla N° 3: Sugerencias para el fortalecimiento del liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta**

Dimensión ética del liderazgo	Área de mejora	Sugerencias específicas	Resultados de la investigación
<b>Valores del líder ético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coherencia entre valores personales y profesionales .</li> <li>❖ Auto evaluación transversal de cada docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar programas de formación continua que promuevan la formación de valores personales de los docentes y los valores de la universidad.</li> <li>❖ Implementar mecanismos de autoevaluación ética para los docentes.</li> </ul>	El 54% de los encuestados considera que los docentes actúan de forma ética y responsable, pero se identificaron áreas donde mejorar la coherencia.
<b>Formación del carácter ético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollo de virtudes y ética personal y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fomentar espacios de reflexión y discusión ética</li> </ul>	Un 70% de los encuestados destacó que los docentes están

	profesional.	<p>entre los docentes para mejorar el desarrollo del carácter ético como siempre lo expresa Adela Cortina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Incorporar talleres sobre ética profesional y liderazgo en la formación docente.</li> </ul>	comprometidos con principios éticos, pero hay que fortalecer el desarrollo de virtudes y valores.
<b>Influencia responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Uso de estrategias éticas en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Construir formalidades para asegurar la transparencia y la justicia en las decisiones relacionadas con la gestión de RRHH. Si los hubiera, deben ser re pensados, analizados y hacer uso de ellos.</li> <li>➔ Reforzar la capacitación sobre técnicas de liderazgo que promuevan la inspiración y el empoderamiento de manera responsable.</li> </ul>	El 48% de los encuestados señaló que las decisiones de los docentes son transparentes, pero se percibe un espacio para mejorar en términos de apertura y revisión de dichas decisiones.
<b>Gestión del proceso de toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Reflexión ética en las decisiones que afectan a la comunidad universitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Revisión de comités de ética que participen en la toma de decisiones relevantes para la comunidad universitaria.</li> <li>➔ Promover una mayor conciencia sobre el análisis de consecuencias y la responsabilidad</li> </ul>	El 55% de los encuestados cree que el liderazgo ético promueve una gestión de RRHH que respeta la dignidad y los derechos, pero se identifican discrepancias en algunas prácticas.

		de las decisiones tomadas en la universidad.	
<b>Factores contextuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación del liderazgo ético a diferentes contextos universitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar programas de liderazgo que integren principios éticos para guiar las decisiones en diferentes contextos.</li> <li>❖ Fomentar los principios éticos.</li> </ul>	Los resultados revelan que el liderazgo ético, si bien es percibido de forma positiva, puede beneficiarse de una mayor adaptación a los contextos específicos de cada universidad.

**Fuente:** Elaboración propia

Con estas sugerencias para el fortalecimiento del liderazgo ético en la docencia universitaria en Salta, se responden las preguntas específicas planteadas. En primer lugar, se comprendió las percepciones de los docentes universitarios sobre el liderazgo ético, mostrando que la mayoría de los docentes encuestados se percibe como comprometidos con principios éticos básicos, aunque existen áreas de mejora como la coherencia y la transparencia. Además, se puntuó cómo las representaciones sociales del liderazgo ético trascienden en la formación de futuros profesionales, evidenciando que los valores éticos promovidos en la docencia tienen una influencia significativa en la formación ética y profesional de los estudiantes, quienes se integrarán al mercado laboral como RRHH. También, se identificaron las prácticas y estrategias pedagógicas consideradas esenciales para fomentar el liderazgo ético, subrayar el compromiso de los docentes con la inclusión y la justicia, aunque se indicó reforzar el desarrollo de virtudes mediante talleres y espacios de reflexión ética. Por último, se indagaron las posibles diferencias entre las representaciones sociales del liderazgo ético y las prácticas reales, mostrando que, aunque la percepción general es positiva, existe una necesidad de mejorar la transparencia en la toma de decisiones y fortalecer el impacto del liderazgo ético en la gestión de RRHH.

En base al análisis de los promedios ponderados y su análisis e interpretación se presenta la propuesta de un taller “liderar con ética”, con el objetivo de:

- ❖ Fortalecer la Coherencia Ética
- ❖ Fomentar la transparencia y responsabilidad
- ❖ Impulsar la innovación ética de los docentes y la universidad
- ❖ Promover la equidad y la justicia
- ❖ Desarrollar virtudes éticas y visualizar las que cada docente tiene
- ❖ Adaptar el liderazgo ético a contextos universitarios

Este taller busca facilitar herramientas prácticas y espacios de diálogo para que los docentes universitarios logren integrar y fortalecer los principios éticos en su trabajo, favoreciendo a un ambiente más justo, inclusivo y comprometido con la formación integral de sus estudiantes y sus pares. Se presenta a continuación la propuesta:

**Tabla N° 4: Sugerencias Taller Liderar con ética**

Dimensión Ética del Liderazgo	Área de Mejora	Sugerencias Específicas	Resultado de la Investigación
Compromiso Ético	Coherencia entre valores y acciones	<p>Talleres semestrales "Liderar con Ética" para fortalecer la reflexión ética y coherencia en las acciones de los docentes.</p> <p>Que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Foro de discusión para revisar y comunicar decisiones relacionadas con RRHH.</li> <li>❖ Guía de buenas prácticas para la equidad y justicia.</li> <li>❖ Fomentar actividades de servicio comunitario como parte del currículo.</li> <li>❖ Desarrollar programas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promedio ponderado 3.43 - los docentes universitarios en mi institución actúan con honestidad y transparencia.</li> <li>❖ Promedio ponderado 3.58- las decisiones y acciones de los docentes en mi universidad son transparentes y abiertas a la revisión.</li> <li>❖ Promedio ponderado 3.83- en mi universidad se promueve la innovación y el pensamiento crítico en sus políticas y prácticas educativas.</li> <li>❖ Promedio ponderado 3.44- los universitarios promueven la equidad y la justicia en el trato con docentes y estudiantes.</li> <li>❖ Promedio ponderado 3.68- en mi universidad fomentan un ambiente de respeto mutuo y consideración por la dignidad de cada persona.</li> <li>❖ Promedio ponderado 3.61- en mi universidad, los</li> </ul>

		<p>➔ liderazgo.</p> <p>➔ Incentivar el trabajo en equipo y la colaboración en proyectos académicos.</p>	docentes promueven la inclusión de todas las voces y perspectivas en la toma de decisiones.
--	--	---	---

**Fuente:** Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Carlino, P. (2021) *Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: aportes para construir este apartado. Material de cátedra para uso del Taller de escritura de proyecto de investigación de la Maestría en Formación Docente de la Universidad Pedagógica Nacional de Argentina.* <https://www.aacademica.org/paula.carlino/274>
- Castillo Gutiérrez, A, Pastrán Calles, F.R. y Mendoza Mejía J.L. (2021) *El liderazgo ético del docente universitario en la formación del ethos del futuro profesional en el contexto de la sociedad del Siglo XXI.* Revista Andina de Educación (1) (55-64). <https://doi.org/10.32719/26312816.2020.4.1.7>
- Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the heart of leadership.* ABC-CLIO.
- Correa-Meneses, J., Rodríguez-Córdoba, M. & Pantoja-Ospina, M. (2018). *Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura.* Ad-minister, (32), 57- 82.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., y García-Marzá, D. (1996). *Ética de la empresa* (No. 174/C82e). Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2000). *Educación moral a través del ejercicio de la profesión. Diálogo filosófico.* México: Trillas.
- Costas, M. (s.f.) *Representaciones Sociales. Trabajo Social con grupos Intervención Transformadora.* UNT.
- Chiaventao, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos.* (8°ed). Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional.*

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2873/Comportamiento%20organizacional.pdf?sequence=1>

De Hoogh, A.H.D., y Hartog D.N. (2009). *Ethical leadership: the positive and responsible use of power.* En *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold y Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.

Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Herder and Herder.

Jodelet, D. (1986). *La representación social: fenómenos, conceptos y teoría*. In S.

Ley N° 24.521. (1995). Educación Superior. Congreso de la Nación Argentina. Sancionada el 20 de julio de 1995, y publicada en el Boletín Oficial el 10 de agosto de 1995.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24521-1995-25394>

Moreno Pérez, C. M. (2004). Claves para el liderazgo ético. Capital humano, 183, 84-9.

Moscovici, S. (1986) *Psicología Social II: Pensamiento y vida social* (pp. 469-494). Barcelona, Páidós.

Moscovici, S. (2000). *Social representations. Explorations in Social Psychology*. Polity Press, Cambridge.

Naciones Unidas Oficina contra la Droga y el Delito. (2019). *Módulo 4: Liderazgo ético*. Viena.  
[https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_4\\_-Ethical\\_Leadership\\_-\\_Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf)

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Paz, A., Núñez, M. G., García, J., & Salom, J. (2016). *Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas*. Opción, 32(12), 148-168.

Pérez López (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Ed. a cargo de Nuria Chinchilla, Josep Mª Rosanas y Pedro Navarro, Deusto, Bilbao. Revista Empresa Y Humanismo, 2(1), 225-229.  
<https://doi.org/10.15581/015.2.34697>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ºed.).  
<https://dle.rae.es>

Torralba Roselló, F. (2017). *Liderazgo ético. La emergencia de un nuevo paradigma*. IMC Agencia Literaria. Madrid

Unda, S. (2013). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético* (MOMUCLE).

UNODC, (2019). *Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. Módulo 4. Liderazgo ético.*  
[https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODUL LE\\_4 - Ethical Leadership - Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODUL LE_4 - Ethical Leadership - Spanish.pdf)

Vallaey, F. (2008). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria? Nuevo León, México.  
[https://www.url.edu.gt/portalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](https://www.url.edu.gt/portalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf)

Vélez, M. (2019). *Liderazgo ético y su influencia en el desempeño docente universitario*. Revista de Investigación en Educación Superior, 11(2), 256-276.

Yuni, J.A. y Urbano, C.A. (2014). *Técnicas para investigar I: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba. Editorial Brujas.

Yuni, J. A., y Urbano, C. A. (2020). *Metodología y técnicas para investigar:*

*recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica. Brujas.*

## CAPÍTULO VI

### ANEXOS

**Encuesta Liderazgo ético en los docentes universitarios. Salta 2024 sobre datos del año 2023:**



#### Edad

- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- 51 años o más

**Género \***

- Femenino
- Masculino
- Otro

**Universidad a la que pertenece \***

- UCASAL
- UNSa
- Ambas

**Cargo docente \***

- Profesor Titular
- Profesor Asociado o Adjunto
- Jefe de Trabajos Prácticos
- Auxiliar de la Docencia - Ayudante

**Años de experiencia docente \***

- Menos de 5 años
- 5-10 años
- 11-20 años
- Más de 20 años

A continuación se presentan una serie de enunciados. Por favor, seleccioná la opción que mejor represente tu grado de acuerdo. \*

1. **Totalmente en Desacuerdo**
2. **En Desacuerdo**
3. **Neutral**
4. **De Acuerdo**
5. **Totalmente de Acuerdo**

	1	2	3	4	5
Considero que los docentes universitarios en mi institución actúan con honestidad y transparencia.	<input type="checkbox"/>				
<b>El compromiso de un universitario impulsa una gestión de RRHH que valora la coherencia</b>	<input type="checkbox"/>				
Los docentes en mi universidad asumen la responsabilidad por sus decisiones y acciones.	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad se promueve la innovación y el pensamiento crítico en sus políticas y prácticas educativas.	<input type="checkbox"/>				
Los universitarios promueven la equidad y la justicia en el trato con docentes y estudiantes.	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad, fomentan un ambiente de respeto mutuo y consideración por la dignidad de cada persona.	<input type="checkbox"/>				
Los docentes en mi universidad están comprometidos con los principios éticos en su toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad se compromete con la calidad educativa y la mejora continua en todos sus programas y servicios.	<input type="checkbox"/>				
Las decisiones y acciones de los docentes en mi universidad son transparentes y abiertas a la revisión.	<input type="checkbox"/>				
<b>Los docentes promueven la relación con y entre los estudiantes, como por ejemplo trabajos en grupos.</b>	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad, los docentes promueven la inclusión de todas las voces y perspectivas en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>				
Los valores de mi universidad influyen positivamente en la formación ética de sus líderes y docentes.	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad se promueve el servicio a la comunidad como un valor central en la formación de sus estudiantes y docentes.	<input type="checkbox"/>				
Un docente tiene conexión con el éxito profesional y los logros académicos de las personas	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad se fomenta la libertad académica y el pluralismo como principios fundamentales.	<input type="checkbox"/>				
Los docentes en mi universidad muestran comprensión y consideración hacia las necesidades y preocupaciones de docentes y estudiantes.	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad se promueve la equidad en todas sus políticas y prácticas académicas.	<input type="checkbox"/>				
Un docente promueve la gestión para el desarrollo integral	<input type="checkbox"/>				
En mi universidad se enfatiza la importancia de la responsabilidad social en la formación y desempeño de sus integrantes.	<input type="checkbox"/>				

**¿Podrías compartir alguna experiencia en la que hayas observado un comportamiento destacado por parte de los integrantes en tu universidad?**

✓  
¿En qué medida consideras que la ética se refleja en la forma en que se toman decisiones y se implementan políticas que afectan al desarrollo y bienestar de la comunidad universitaria?

✗