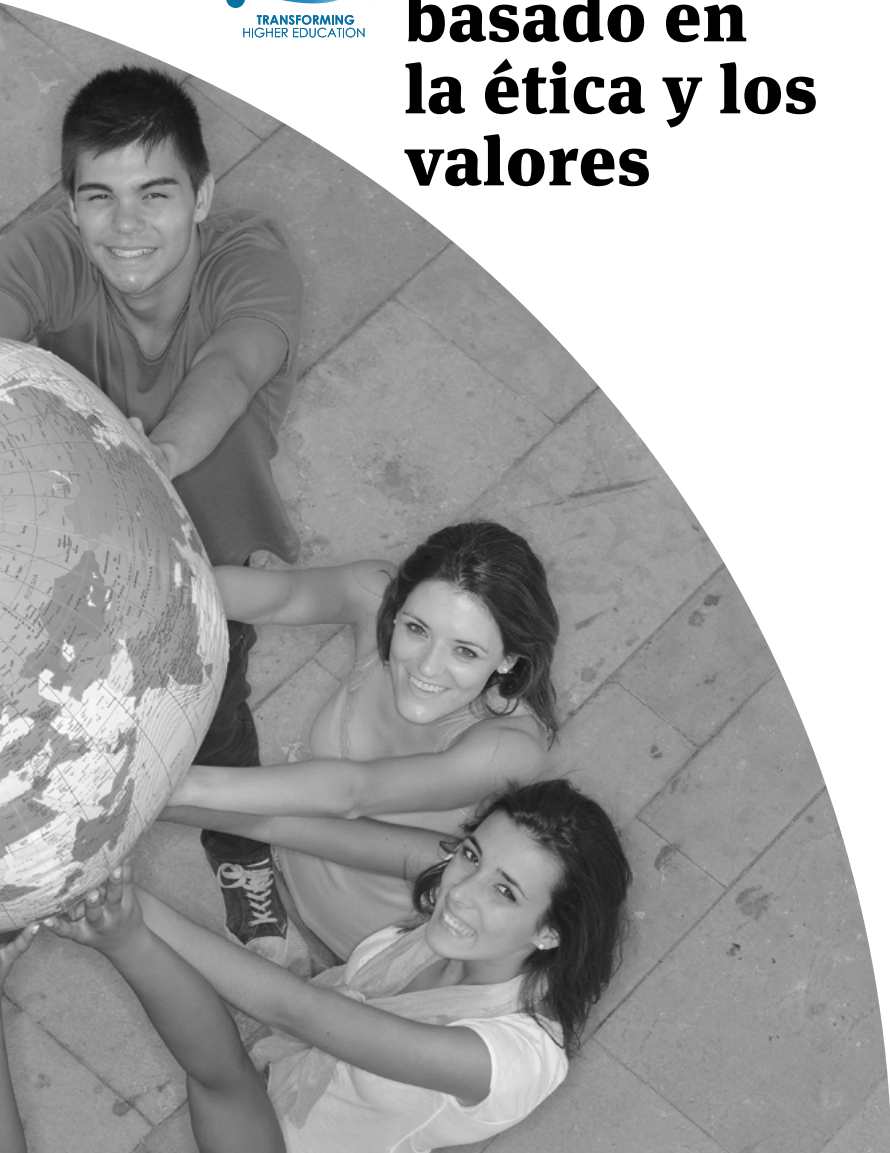




# El liderazgo basado en la ética y los valores





# Prefacio

La Universidad Americana de Beirut (AUB), en asociación con la Confederación Mundial de Asociaciones de Educación Superior para la Agricultura y las Ciencias de la Vida (GCHERA), La Universidad EARTH y la Fundación WK Kellogg lanzaron un proyecto sobre “Transformación de la educación superior”. Este proyecto busca compartir cinco elementos clave del éxito practicados por la Universidad EARTH y otros con universidades en México y Haití, y toda a través de la red universitaria mundial de GCHERA durante un período de tres años, entre julio de 2018 y junio de 2021.

El Meta del proyecto es abogar por la educación de los futuros líderes con el compromiso de servir la sociedad- líderes capaz de afectar positivamente cambios en su entorno, la promoción de la paz y la comprensión, y respetando la diversidad al tiempo que contribuye soluciones para los grandes retos del Siglo 21. El propósito del proyecto es animar y facilitar procesos de cambio dentro de la universidad, así como para promover un mayor compromiso de la universidad con la comunidad en general para lograr los objetivos gemelos de producir líderes futuros y agentes de cambio, además de fomentar una mayor prosperidad y equidad en la sociedad.

Esta publicación es uno de una serie de cinco documentos que presentan elementos clave del éxito que el proyecto busca compartir y que, en conjunto o individualmente, puede contribuir a facilitar el proceso de transformación de la universidad. Estos cinco elementos se consideran fundamentales en la formación exitosa de líderes que estén preparados a ofrecer soluciones a los retos diversos y complejos de alimentar a una población cada vez mayor y más diversa en una forma sostenible, mitigar y adaptar al cambio climático y a la vez e contribuir al bienestar económica de nuestras comunidades. Esto requiere líderes con una ética y valores sólidos, así como una base sólida en el conocimiento teórico y las habilidades prácticas necesarias para proporcionar las soluciones técnicas, ambientales y socialmente sensibles necesarias. Los cinco elementos clave del éxito presentados en la serie de documentos son la educación experimental / participativa; compromiso con la comunidad; formación en educación y desarrollo empresarial; liderazgo ético y basado en valores; y toma de decisiones y resolución de conflictos.

Tres factores adicionales que mejoran el impacto de los cinco elementos del éxito debe considerarse también. El primero es el papel del profesor universitario como facilitador del aprendizaje, el segundo es un reconocimiento explícito de que los cinco elementos de éxito deben permear y ser reforzados en todo el sistema educativo universitario, incluyendo tanto las actividades y programas curriculares y co-curriculares, y la tercera es la necesidad de cambios en las políticas que son esenciales para su éxito.

El papel tradicional del profesor universitario como repositorio de conocimiento cada vez está siendo cuestionada. Un sistema educativo que presenta los elementos clave del éxito visualiza un rol para el profesor como uno que guía y facilita el aprendizaje de los alumnos a través del descubrimiento, el aprendizaje auto dirigido, el análisis, la reflexión, la interacción grupal, entre otros. La responsabilidad del profesor es crear un ambiente de aprendizaje estimulante y proveer a los estudiantes con oportunidades reales para observar, desarrollar ideas, aplicar teorías, implementar soluciones y aprender de los resultados. En lugar de centrarse en “cubrir el material”, los profesores deberían preocuparse que los estudiantes aprenden en múltiples niveles, incluyendo la resolución de problemas y las habilidades analíticas, la confianza en sí mismo, el trabajo en equipo, las habilidades de relaciones personales, entre muchos otros. Los profesores deben ser reconocidos y estimulados por sus innovaciones y contribuciones como “Facilitadores del aprendizaje”. El compromiso del profesor con la educación participativa, para el aprendizaje con y desde la comunidad, para proporcionar retroalimentación y apoyo continuos requiere tiempo y compromiso más allá de la presentación de conferencias y supervisión de las sesiones de laboratorio.

Además del rol cambiado para el profesor como facilitador del aprendizaje, toda la universidad debe comprometerse con el sistema de aprendizaje orientado hacia los cinco Elementos del éxito. Como los cinco ensayos dejan claro, cada elemento de éxito va más allá del aula tradicional e involucra a todos en el campus y más allá, incluyendo miembros de la comunidad. El aprendizaje participativo y vivencial se producen en la comunidad, en las fincas, como parte de las actividades de investigación y como parte de las empresas comerciales de la universidad. La ética y los valores no solo se discuten y analizan en el aula, sino que deben ser características clave del entorno universitario, incorporados en las políticas institucionales y demostrados de manera consistente por los administradores, profesores, personal y estudiantes de la universidad. La

resolución efectiva de conflictos es una habilidad adquirida que requiere evaluación y análisis sistemático y debe ser practicado de forma activa en las relaciones entre la facultad, personal, administradores y estudiantes y así como entre la universidad y la comunidad en general. Los proyectos de equipo desarrollados en clases brindan un ambiente fértil para fomentar las habilidades para resolver conflictos, al igual que las actividades extracurriculares. El compromiso de la universidad con la comunidad involucra a administradores, profesores, estudiantes y personal, al igual que la inclusión del espíritu empresarial en el currículo. Cada una de las cinco áreas son complementarias y de refuerzo.

La integración exitosa de los elementos del éxito con frecuencia requerirá cambios en las políticas, y en muchos casos un replanteamiento de la misión y visión de la universidad. La educación de líderes requiere la creación de una comunidad de aprendizaje centrada en el estudiante. Las políticas de la universidad deben promover un mayor compromiso de los profesores, el personal y los estudiantes con la comunidad; aprendizaje impulsado por el estudiante donde los estudiantes asumen más responsabilidad de su propia educación; proyectos empresariales dirigidos por estudiantes; Supervisión estudiantil de la investigación, y otras iniciativas. Los cambios en las políticas pueden incluir cambios en los programas de estudio, el acceso institucional de los visitantes de la comunidad, el acceso de los estudiantes a laboratorios y campos, así como el nivel de responsabilidades otorgadas a los estudiantes para reforzar su aprendizaje. Las políticas de la universidad deben reconocer y recompensar el nuevo rol del profesor como el “Facilitador del aprendizaje” como un camino válido y viable para el avance dentro de la comunidad universitaria. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta los cambios de política para garantizar cualquier proceso exitoso de transformación universitaria.

Esperamos que esta serie de documentos sea de utilidad para su universidad mientras participa en un proceso de transformación. Tómelos como una invitación para abrir un diálogo y estimular el debate para mejorar el proceso de transformación de la universidad<sup>1</sup>.

**James B. French** | Director del proyecto

1 Lo que está escrito en esta serie de documentos representa las opiniones de los autores y no necesariamente representa el pensamiento o la visión de la Universidad Americana de Beirut, GCHERA, la Universidad EARTH o la Fundación W.K. Kellogg.

# El liderazgo basado en la ética y los valores





W.K.  
KELLOGG  
FOUNDATION



Irmino Perrera Díaz<sup>1</sup>

## La imposibilidad histórica del enfoque simplista

El liderazgo es, probablemente, el tema más tratado, y publicado, en la historia de la humanidad. La razón parece simple: el ejercicio del liderazgo determina el futuro; es difícil encontrar algo más determinante que esto. Este ejercicio, sin embargo, aún después de milenios de abordaje, se encuentra en plena oscuridad. Durante muchos años se investigaron los rasgos de los grandes líderes para identificar aquellos que los caracterizan, y con ello mejorar la educación para el liderazgo. Una revisión de 20 estudios diferentes (Geier, 1967) identificó alrededor de 80 rasgos de liderazgo, pero solo cinco eran comunes a cuatro o más de estos estudios. Décadas posteriores, todo lo que se pudo decir al respecto era que los “líderes no son como otras personas”, pero las características particulares que se había encontrado variaban mucho de un estudio a otro (Kirkpatrick & Locke, 1991). Una de las visiones situó la efectividad del líder de acuerdo a la situación -algunos se orientaban a la calidad de las tareas y otros a la calidad de las relaciones (Fielder, 1969), y como era de esperar no arrojó significativa luz. Visiones serias como estas, y muchas otras, se amontonan en bibliotecas universitarias. Esta diversidad de aproximaciones hace afirmar a muchos que, a fuerza de tanta manipulación, el término liderazgo pierde claridad y potencia al extremo de correr el riesgo de convertirse en un concepto fetiche.

Tal vez una buena estrategia para escapar de esta suerte de nihilismo, invalidante de la pertinencia de estos conceptos

<sup>1</sup> El Master Perrera es Profesor de Ética y Valores de la Universidad EARTH y Director de Asuntos Estudiantiles.

fundamentales para el desarrollo organizacional y social, consista en aproximarnos a ellos con una visión más crítica de los hallazgos. James McGregor Burns, en su investigación descriptiva sobre los líderes políticos, propuso un tipo de liderazgo que impactó de manera significativa en círculos académicos hace algunos años. El liderazgo transformacional se definía como el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” (Burns, 1978). El líder de Burns es un modelo para sus seguidores, logran transmitir su motivación y pasión, alienta a explorar nuevas formas de hacer las cosas y busca influir en cada individuo. Algunas universidades transformaron este hallazgo en conceptos tales como diseño de imagen de un líder, formas de motivar a colaboradores, comunicación efectiva, entre otras. Como es de esperar, el éxito ha sido limitado, y esto tiene poco que ver con los hallazgos científicos, que son muy claros, sino la forma de interpretarlos y de convertir esto en una herramienta de enseñanza. Los niveles de moral y motivación, la base del liderazgo de Burns, se acrecientan en la medida que los valores del líder son superiores.

El líder que articula su gestión en torno a su estructura de valores y a sus principios morales deposita en el equipo su confianza, con transparencia y respeto por los individuos que los conforman. Esta confianza demostrada es condición básica para que el equipo desarrolle un fuerte sentido de credibilidad en su líder y lo siga, asumiendo los retos sin temor a los riesgos que puedan enfrentar. El liderazgo por valores supone el interés por el desarrollo personal y profesional sostenido de sus colaboradores y lo ve como condición necesaria y permanente para el mejoramiento de la organización y el fortalecimiento de las competencias de los propios líderes.

Diversas investigaciones demuestran que la motivación intrínseca, esta que se origina en nuestro interior cuando estamos realmente interesados en comportarnos de cierta forma sin buscar una recompensa (Deci, 1975), es un motor mucho más potente para conducir a un logro, que ofrecer recompensas por ello.

Esto solo se logra con altos estándares de valores. Un líder que opera por valores supedita sus intereses personales a los del equipo, es abierto, receptivo, transparente, disfruta la interacción con su personal, democratiza los éxitos de la organización y asume sin falsa modestia su aporte a los mismos. Del mismo modo no teme reconocer sus desaciertos y errores, lo cual, probablemente sea una de las características



más relevantes de un líder honesto y confiable. Un entorno así es necesario para que los colaboradores se motiven por la tarea, y se inspiren por el liderazgo.

---

## El reto de la educación en valores para formar líderes

---

Ética refiere a todo un campo disciplinar, de las ciencias filosóficas, que estudia el bien y el mal, sus relaciones con la moral y sus implicaciones en el comportamiento humano. Los valores éticos son aquellos componentes que regulan, y a la larga definen, la conducta de un individuo. El comportamiento entonces, también el de un líder, se rige por aquellos valores que posea, y estos definen su efectividad como conductor de equipos. En el mundo actual, donde la corrupción y la desconfianza se encuentran en el centro de las preocupaciones de gobiernos, instituciones y de la ciudadanía en su totalidad, y los avances en la aceptación de los derechos humanos y la democratización de la información invalidan cada vez más los liderazgos impositivos, excluyentes, autoritarios y poco transparentes, solo un liderazgo regido por valores puede generar la credibilidad, el optimismo y la motivación necesarios para conducir a la sociedad a un mejor futuro.

La formación de valores no podría ser el resultado de la transmisión pasiva de un concepto. Es algo más complejo que esto. En el ámbito de la práctica educativa y sus connotaciones morales, se pueden establecer al menos dos postulados troncales de aceptación generalizada. Primero, que se enseña lo que sabemos, pero contagiamos y comprometemos con lo que somos. Segundo, nadie puede dar a los demás lo que no posee. Son postulados que están fuera de cualquier cuestionamiento. El liderazgo basado en valores se basa en ellos. De lo que trata, básicamente, es del predominio de los valores personales en el accionar de los líderes, y exige, como consecuencia, de un liderazgo en formación de valores de cada profesor.

La formación de valores, a diferencia del aprendizaje de un concepto o del dominio de una técnica, demanda esfuerzos intencionales, sistémicos, pluridimensionales orientados al desarrollo de la personalidad de cada miembro de la

comunidad académica. Exige concretar acciones curriculares y co-curriculares dentro de un proyecto educativo. Para ello es necesario vincular lo cognitivo con lo afectivo entendiendo que en el proceso los estudiantes tienen necesidades, intereses y motivaciones. También debemos vincular lo normativo y lo significativo desde el punto de vista motivacional. Rubenstein (1967: 700) al respecto afirmaba que “Si experimentamos algo como un deber y no sólo sabemos abstractamente que rige como tal, el deber se convierte en objeto de nuestras aspiraciones personales. Lo socialmente significativo se convierte en personalmente significativo”. Así mismo, exige del ejercicio de la valoración dentro del proceso educativo, de manera participativa. Las valoraciones están, ineludiblemente, relacionadas con los valores propios de quien valora.

---

## La formación de valores en la EARTH

---

La Universidad EARTH tiene una clara definición de los valores que pretende formar en su comunidad. Estos son el desarrollo del ser humano, la excelencia académica, el comportamiento ético, el desarrollo sostenible, la conciencia social, la búsqueda del conocimiento y la conservación de la biodiversidad. El hombre o la mujer “EARTH” se podría definir como un profesional, comprometido por sus valores al mejoramiento agrícola, el desarrollo social rural y la gestión del medio ambiente. Esta última oración encierra la esencia de los valores de la Universidad, y su principal desafío educativo.

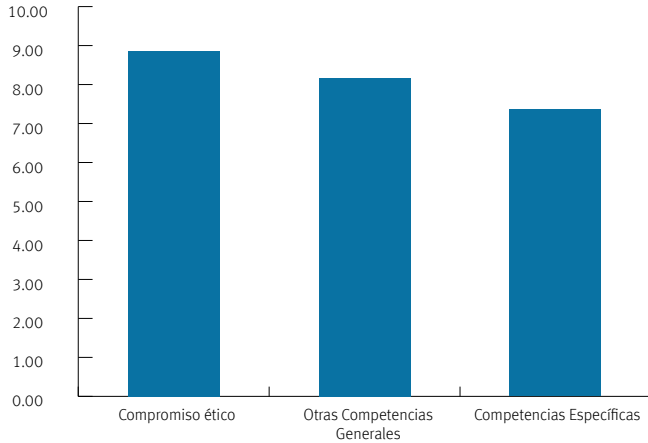
El ejercicio formativo se desarrolla sobre un conjunto de componentes. Probablemente el menos importante es el referido a las **materias dedicadas** que imparten contenidos humanísticos, y se aborda temas conexos a la moral y la ética. En ellos, sin duda, el estudiante adquiere conocimientos. Un componente muy relevante tiene que ver con el **ejercicio transversal de formación** de valores en el Currículo. En este sentido, cada profesor, desde su materia, descubre ante sus estudiantes las razones de una acción de mejora productiva, por poner un ejemplo, o la exigencia de un estudio ambiental en el diseño productivo. El **programa académico**, que integra las influencias educativas cocurriculares y extracurriculares, está fundamentado en la formación de valores.

Esto, sin embargo, tiene un rol insuficiente en la formación de valores. Una clave fundamental está relacionada con la **actividad protagónica transformadora** de los estudiantes de la EARTH. En sus proyectos durante la carrera, ellos deben fundamentar el valor de los mismos, y este valor no es solo económico. Deben mostrar que su proyecto es valioso por el bien que le hace a hombres, mujeres y niños, a la comunidad y al medio ambiente, más allá de la exigencia lógica de la rentabilidad financiera. Un ejemplo de ello son los Proyectos Empresariales.

Más allá de la estructura planificada de acciones educativas, la formación de valores **es un valor propio de académicos y funcionarios**. Ejemplos vivos pueden ser estos, solo por citar algunos:

- La misión de la EARTH es más que un eslogan conocido, es un instrumento para el ejercicio diario del análisis y la toma de decisiones ante los problemas. Los profesores la utilizan continuamente, conscientemente.
- El campus EARTH se esfuerza en contener la diversidad de estudiantes que permite, en la práctica, tener un laboratorio social viviente. Una gran cantidad de estudiantes que provienen de hogares de muy bajos ingresos, comparten con un pequeño grupo de estudiantes de familias de ingreso intermedio, y otro menor de ingresos altos, conviviendo en los mismos espacios.
- El pensamiento crítico es estimulado desde el aula. El profesor promueve el análisis, y la generación de alternativas de acción, que potencian las capacidades del estudiante, a partir de la interacción con otros estudiantes, obreros agrícolas y otros miembros de la comunidad donde se insertan.
- La búsqueda por situar a los estudiantes bajo escenarios diversos de crecimiento incluyen no solo el trabajo dentro de la Universidad, también en el trabajo, en la comunidad y en entornos culturales diferentes como pasantías, que tienen fines también fundamentado en valores.

La Universidad EARTH ha enfrentado este proceso, con reconocimientos importantes de sus graduados. Recientemente en un estudio que incluyó 245 graduados, se les consultó, entre otras cuál era la calidad de la enseñanza de la EARTH en un total de 47 competencias, entre generales y específicas de la carrera. Los graduados le asignaron una nota de 8,86, con un máximo de 10 puntos, al Compromiso Ético, por encima del promedio de las otras competencias generales, y mucho más comparado con las competencias específicas, como se puede ver en la figura correspondiente.



**Figura 1: Percepción de la calidad de la formación de competencias en la EARTH Análisis del Compromiso Ético**

Fuente: Rodríguez, 2019

Un abordaje honesto, sin embargo, debe reconocer un quinto factor que influye en el ejercicio de la formación de valores de la EARTH. La creación de un hombre nuevo ha sido la piedra angular de los fundadores de la Universidad EARTH. Este interés altruista, inicialmente de un grupo estrecho de creadores, es significativamente compartido por la comunidad que se ha formado desde entonces. Esto pudo haber sido un proceso poco consciente, pero no espontáneo. Los **procesos de reclutamiento con fundamento a la cultura organizacional** han determinado que los educadores de aquí, diversos, críticos y en ocasiones antagónicos, coincidan en algo inevitablemente: en sus valores. Su trabajo en términos educativos se ha basado menos en la coordinación y más en la estandarización de actitudes. Esto impacta en gran medida también en la selección de estudiantes; la “tribu” selecciona no por conocimientos o destrezas, sino por actitudes potenciales.

---

## Estudio de caso: Formando líderes con valores

---

La Feria EARTH Multicultural es una iniciativa estudiantil que inició en los primeros años de la Universidad. Esta fiesta incluye una gran cantidad de actividades, y exige todo un año de esfuerzos por parte de un conjunto de líderes. Los organizadores son estudiantes de último año, que han sido elegidos por sus compañeros, por sus dotes de liderazgo, para ejercer esta tarea demandante, que se suma a sus obligaciones curriculares y extracurriculares.

La Feria genera ingresos por sus actividades. Los directivos estudiantiles organizan, por ejemplo, venta de comidas típicas emblemáticas de los países presentes en la comunidad estudiantil de la EARTH. Son precisamente estos estudiantes los que preparan y venden estos alimentos. Además, convocan a representaciones artísticas, que permiten conocer la riqueza de cultural de estos mismos países. Por otro lado, organizan conciertos de grupos populares, de renombre, para atraer más visitantes, y con esto incrementar los ingresos de la Feria, y aprovechan para mostrar otros proyectos estudiantiles.

Seguramente muchos de los que visiten la Feria pensarán que este esfuerzo es una iniciativa empresarial más, que busca utilidades para los líderes estudiantiles y sus colaboradores. Sin embargo, este trabajo es completamente altruista. Los estudiantes no reciben un centavo de lo mucho que recaudan. El objetivo de ese dinero está en otra dirección.

La gran mayoría de los graduados de la EARTH pertenecen a familias muy pobres, que no podrían financiar su viaje para ver a su hijo graduarse como un profesional, luego de arduos años de estudio. Los ingresos de la Feria Multicultural van a ayudar a esas familias. En el reciente 2018 las ganancias generadas permitieron la compra de más de 40 billetes internacionales, traslados de padres del Aeropuerto a la Universidad, y el pago de algunos servicios de la alimentación. Estos pasajes pueden ser costosos, por cuanto no solo benefician a residentes de Centroamérica y el Caribe, sino a estudiantes que viven en el resto de América Latina y África.

Esta iniciativa de estudiantes, liderada y desarrollada por estudiantes, los que en su gran mayoría no reciben ningún beneficio directo por su trabajo, no solo es una manifestación de un ejercicio desinteresado de ayudar la comunidad. Es también un espacio de promoción de la diversidad cultural, de integración de las generaciones de estudiantes, del ejercicio de la gestión de proyectos.

---

## **Al borde de los logros están los retos**

---

El foco de la formación universitaria debe estar en el desarrollo del liderazgo transformador del profesional, independientemente de la carrera que curse. Se trata de formar líderes competentes a través del aprendizaje y la apropiación de los conocimientos científico - técnicos que correspondan. La ciencia y la técnica no deben ser el fin en sí mismo en los programas universitarios, sino medios eficaces en manos de líderes comprometidos con la construcción de un mundo más próspero, justo, inclusivo y seguro, donde la dignidad humana sea el valor central. Ya Aristóteles había entendido que este debía ser el enfoque correcto cuando, al justificar su interés por comprender la virtud, afirmaba que el fin de su investigación no era llegar a explicarla, ya que en tal caso su estudio sería inútil, sino aprender a ser bueno.

En las universidades convencionales, como ha venido sucediendo históricamente en los sistemas de educación primaria y secundaria, la vía más socorrida para insertar la educación en valores en sus proyectos académicos ha sido el engrosamiento curricular con asignaturas de corte humanístico, en algunos casos incluso en detrimento de cursos técnicos. Ha sido la estrategia del “Check-list”, del “ahí está”. La Universidad EARTH, que no está exenta de problemas, hace un esfuerzo importante porque esta formación sea transversal al programa educativo. Parte de este ejercicio se ha explicitado en planes y programas, y otro transcurre con la fuerza propia del liderazgo docente. Investigaciones formales, y otros comentarios menos estructurados, validan el compromiso social y ambiental del graduado de la EARTH. La discusión actual aquí no gira en torno a la validación de los aparatos argumentales a los que se recurre para justificar el sí predominante hoy al necesario

rol de la universidad en la formación en valores. El centro de la preocupación está en torno a preguntas como ¿A qué tipo de valores se hace referencia? ¿Qué relación existe entre valores y currículo universitario? ¿Cómo puede la universidad abordar la educación en valores y como medir los resultados de este esfuerzo? Estos son los retos actuales, y son descomunales.

Pero el tamaño del desafío no supera a la motivación. Sabemos lo importante que es crear un líder ético de altos valores, y el peligro que encierra no hacerlo, por cuanto el “culto al conocimiento irreflexivo ha hecho presa de las conciencias y manera de ser de las personas relacionadas con la tarea educativa, quienes se perciben y comportan como meros transmisores de conocimientos. “Les creemos más a la ciencia que a nosotros mismos, pero lo dramático es que la ciencia no enfrenta la vida, sino uno mismo.” (Rugarcía, 1991, p.75).

---

## Bibliografía

---

Burns, James M. (1978), *Leadership*. Harper y Row, New York.

Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum Publishing Company Limited

Fiedler, Fred; O'Brien, Gordon & Ilgen, Daniel (1969) The effect of leadership style upon the performance and adjustment of volunteer teams operating in stressful foreign environment.. *Human Relations*. 1969. Vol 22. Number 6. P 503-514.

J. G. Geier, “A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups”, *Journal of Communication*, diciembre de 1967, pp. 316-323.

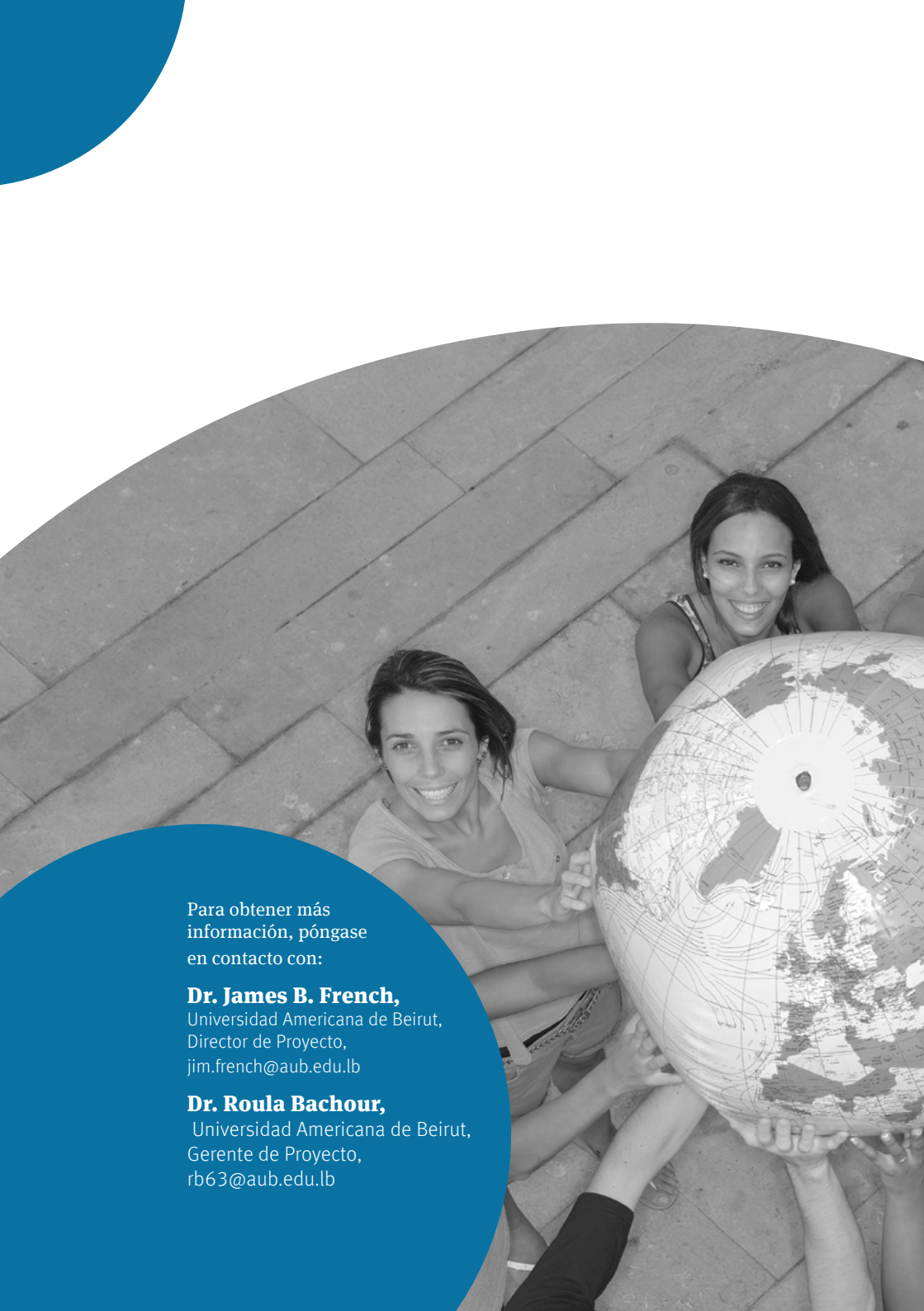
Rodríguez Fernández, Carlos Manuel (2019) *Perfil de Salida del Licenciado en Ciencias Agrícolas en la Universidad*. -1a ed – Guácimo: Universidad EARTH

Rubenstein, J. (1967). *Principios de psicología general*. Ed. Revolucionaria. Instituto del Libro, La Habana.

Rugarcía Torre, Armando. (1991) *Los valores y las valoraciones en Educación*. México: Universidad Iberoamericana.

Shelley A. Kirkpatrick, & Locke, E. (1991). *Leadership: Do Traits Matter? The Executive*, 5(2), 48-60. Retrieved from

<http://www.jstor.org/stable/4165007>



Para obtener más  
información, póngase  
en contacto con:

**Dr. James B. French,**  
Universidad Americana de Beirut,  
Director de Proyecto,  
[jim.french@aub.edu.lb](mailto:jim.french@aub.edu.lb)

**Dr. Roula Bachour,**  
Universidad Americana de Beirut,  
Gerente de Proyecto,  
[rb63@aub.edu.lb](mailto:rb63@aub.edu.lb)