

ETHICAL INTELLIGENCE AND CONSCIOUS MANAGEMENT IN UNIVERSITY ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This study aims to analyze ethical intelligence in university organizational management and, based on this analysis, propose a conscious management model supported by the creation of an Ethical Intelligence Observatory. The study draws on the work of authors such as Martin (2005), Vindas (2005) cited by Seijo et al. (2009), and Bowen, G.A. (2009), among others. The research was conducted using a qualitative, descriptive approach, employing a case study design at Dr. José Gregorio Hernández University. Data collection involved semi-structured interviews with administrators, focus groups with faculty, and a review of institutional documents. The data was then analyzed using thematic content analysis, which allowed for the identification of categories related to ethical decision-making, organizational culture, and conscious leadership. Among the most relevant findings, it was observed that incorporating ethical intelligence into management contributes to strengthening institutional trust, fosters organizational coherence, and improves employee engagement. It was also evident that there are no formal mechanisms for systematically monitoring the ethical dimension, which reinforces the need for the proposed model. In this regard, the "Conscious Management: Ethical Intelligence Observatory" model is proposed, aimed at promoting continuous processes of evaluation, reflection, and improvement within university management. Finally, it is concluded that adopting ethical intelligence as a cross-cutting principle fosters the development of more humane, sustainable organizations committed to the common good.

KEYWORDS: Ethical intelligence, Conscious Management, University Leadership.

INTELIGÊNCIA ÉTICA E GESTÃO CONSCIENTE EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar a inteligência ética na gestão organizacional universitária e, com base nesta análise, propor um modelo de gestão consciente apoiado pela criação de um Observatório de Inteligência Ética. O estudo baseia-se nos trabalhos de autores como Martin (2005), Vindas (2005) citado por Seijo et al. (2009) e Bowen, G.A. (2009), entre outros. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, empregando um delineamento de estudo de caso na Universidad Dr. José Gregorio Hernández. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com administradores, grupos focais com professores e a revisão de documentos institucionais. Os dados foram então analisados utilizando a análise temática de conteúdo, que permitiu a identificação de categorias relacionadas à tomada de decisão ética, cultura organizacional e liderança consciente. Entre os achados mais relevantes, observou-se que a incorporação da inteligência ética na gestão contribui para fortalecer a confiança institucional, promove a coerência organizacional e melhora o engajamento dos funcionários. Também ficou evidente que não existem mecanismos formais para o monitoramento sistemático da dimensão ética, o que reforça a necessidade do modelo proposto. Neste sentido, propõe-se o modelo "Gestão Consciente: Observatório de Inteligência Ética", destinado a promover processos contínuos de avaliação, reflexão e melhoria na gestão universitária. Por fim, conclui-se que a adoção da inteligência ética como princípio transversal promove o desenvolvimento de organizações mais humanas, sustentáveis e comprometidas com o bem comum.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência ética, Gestão Consciente, Liderança Universitária.

INTELLIGENCE ÉTHIQUE ET GESTION CONSCIENTE DANS LES ORGANISATIONS UNIVERSITAIRES

RÉSUMÉ: Cette étude vise à analyser l'intelligence éthique dans la gestion organisationnelle universitaire et, sur la base de cette analyse, à proposer un modèle de gestion consciente soutenu par la création d'un Observatoire de l'Intelligence Éthique. L'étude s'appuie sur les travaux d'auteurs tels que Martin (2005), Vindas (2005) cité par Seijo et al. (2009), et Bowen, G.A. (2009), entre autres. La recherche a été menée en utilisant une approche qualitative et descriptive, employant une conception d'étude de cas à l'Universidad Dr. José Gregorio Hernández. La collecte de données a impliqué des entretiens semi-structurés avec des administrateurs, des groupes de discussion avec le corps professoral et une révision de documents institutionnels. Les données ont ensuite été analysées à l'aide d'une analyse de contenu thématique, qui a permis l'identification de catégories liées à la prise de décision éthique, à la culture organisationnelle et au leadership conscient. Parmi les résultats les plus pertinents, il a été observé que l'intégration de l'intelligence éthique dans la gestion contribue à renforcer la confiance institutionnelle, favorise la cohérence organisationnelle et améliore l'engagement des employés. Il était également évident qu'il n'existe pas de mécanismes formels pour un suivi systématique de la dimension éthique, ce qui renforce le besoin du modèle proposé. À cet égard, le modèle « Gestion Consciente : Observatoire de l'Intelligence Éthique » est proposé, visant à promouvoir des processus continus d'évaluation, de réflexion et d'amélioration au sein de la gestion universitaire. Enfin, il est conclu que l'adoption de l'intelligence éthique comme principe transversal favorise le développement d'organisations plus humaines, durables et engagées envers le bien commun.

MOTS-CLÉS: Intelligence éthique, Gestion Consciente, Leadership Universitaire.

INTELIGENCIA ÉTICA Y GESTIÓN CONSCIENTE EN ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Heruby Abreu

Magíster en Gerencia de Empresas (UJGH). TSU Administración de Empresas (IUTM), TSU Administración de RRHH (IUJEL), Lcda. Administración de Empresas (UPTM). Diplomado Formación Docente (UJGH).

Correo Electrónico: heruby.abreu@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1373-1378>

Juan Rincón

Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE) y en Ciencias Humanas (LUZ). Doctor en Ciencias Gerenciales; Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación; Licenciado en Comunicación Social (URBE). Vicerrector Académico de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández; Coordinador Académico de la Facultad de Ingeniería de LUZ. Profesor Titular LUZ y UJGH. Investigador activo.

Correo Electrónico: juan.rincon@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9240-5122>

Yanelis Ramos

Postdoctorado en Estado, Políticas Públicas y Paz Social (URBE). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Doctora en Ciencias de la Educación (URBE). Magíster en Gerencia Educativa (URBE). Especialidad: Docente integral, Mención: Educación para el trabajo (UPEL). Locutora (UCV). Diplomado en Docencia en Educación Superior. Docente UJGH. Investigadora Activa.

Correo Electrónico: yanelis.ramos@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6096-275X>

RESUMEN: El presente estudio tiene como propósito analizar la inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y, a partir de ello, proponer un modelo de gestión consciente apoyado en la creación de un Observatorio de Inteligencia Ética. El estudio fue sustentado en autores como Martin (2005), Vindas (2005) citado por Seijo et al. (2009), Bowen, G.A. (2009), entre otros. La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, bajo un diseño de estudio de caso, tomando como escenario la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Para la recolección de la información se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos, así como grupos focales con docentes y la revisión de documentos institucionales. Posteriormente, la información obtenida fue analizada mediante el análisis de contenido temático, lo que permitió identificar categorías vinculadas con la toma de decisiones éticas, la cultura organizacional y el liderazgo consciente. Entre los hallazgos más relevantes se pudo observar que la incorporación de la inteligencia ética dentro de la gestión contribuye al fortalecimiento de la confianza institucional, favorece la coherencia organizacional y mejora el compromiso del talento humano. También se evidenció que no existen mecanismos formales que permitan hacer seguimiento sistemático a la dimensión ética, lo cual refuerza la necesidad del modelo propuesto. En este sentido, se plantea el modelo "Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética", orientado a promover procesos continuos de evaluación, reflexión y mejora dentro de la gestión universitaria. Finalmente, se concluye que asumir la inteligencia ética como un eje transversal favorece el desarrollo de organizaciones más humanas, sostenibles y comprometidas con el bien común.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia ética, Gestión Consciente, Liderazgo Universitario.

Introducción

Las organizaciones actuales están enfrentando retos éticos cada vez más complejos en medio de un entorno globalizado, cambiante y bastante incierto, marcado por avances tecnológicos, exigencias competitivas y una presión social progresivamente mayor

en torno a la transparencia y la responsabilidad. En este escenario, la gestión organizacional ya no puede quedarse solo en el cumplimiento de normas o códigos formales, sino que necesita incorporar una mirada de rectitud más consciente dentro de los procesos de toma de decisiones. Esto lleva a cuestionar los modelos tradicionales de dirección y a pensar en enfoques más integrales donde los valores, los principios y las prácticas realmente estén conectados.

En el caso de la educación superior, esta situación cobra aún más importancia, tomando en cuenta el papel que tienen las universidades en la formación de ciudadanos y profesionales con sentido ético. Sin embargo, en la práctica se observa una distancia entre lo que se dice en los discursos institucionales sobre valores y lo cual realmente ocurre en la gestión universitaria, se dificulta la consolidación de culturas organizacionales verdaderamente honestas. A partir de allí se plantea el problema de investigación, centrado en la limitada integración de la inteligencia ética dentro de los procesos de gestión organizacional universitaria, junto con la ausencia de mecanismos formales que permitan hacer seguimiento, evaluación y fortalecimiento de esta dimensión de manera continua.

Frente a esta situación, el presente estudio retoma el trabajo previo desarrollado en la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH) y lo amplía a través de la propuesta de un modelo de gestión que incorpora la inteligencia ética como eje transversal. La misma se entiende como la capacidad de examinar “los estándares morales del individuo y de la sociedad para decidir entre lo que está correcto o lo incorrecto”. Esto implica un uso consciente y reflexivo de principios y valores, tal como lo plantean Pelekais y Romero (2008), quienes la describen como una facultad sustentada en ideales que alimentan el espíritu humano y orientan la distinción entre lo verdadero y lo falso en función del bien común.

Desde el punto de vista educativo, el desarrollo de la inteligencia ética resulta clave para la formación de líderes responsables y comprometidos con su entorno. En este sentido, Campos Medina (2022) plantea que el docente debe “brillar desde la honestidad, la intelectualidad y la espiritualidad”, promoviendo una conducta coherente que amplíe los horizontes de la educación. De igual forma, distintos estudios en el ámbito gerencial han demostrado que los estilos de liderazgo ético generan efectos positivos en las organizaciones, como mayor satisfacción laboral, mayor compromiso, mejor desempeño y un clima organizacional más favorable, además de contribuir con la sostenibilidad y la reputación institucional.

Por otra parte, el enfoque de gestión consciente o liderazgo consciente pone el acento en la necesidad de que los directivos actúen con claridad sobre sus valores, sus propósitos y el impacto de sus decisiones en las personas

y en el entorno. Díaz (2022) señala que el líder conocedor “pone en valor y equilibrio el propósito, los valores y el reconocimiento de las personas y los equipos”, considerando aspectos humanos como el estrés, la diversidad y la confianza. En la misma línea, Treviño y Brown (2004) plantean que la conducta moral debe gestionarse de forma proactiva a través de una dirección claramente íntegra y una cultura organizacional orientada por principios.

A partir de estos elementos, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y de qué manera puede estructurarse un modelo que permita su institucionalización desde un enfoque de gestión consciente? En correspondencia con esta interrogante, el objetivo general del estudio es analizar esa inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y proponer un modelo de gestión consciente basado en la creación de un Observatorio sobre Inteligencia Ética. De manera específica, se busca identificar las percepciones de directivos y docentes sobre la moral en la gerencia universitaria, analizar la relación entre inteligencia ética, cultura organizacional y liderazgo consciente, y diseñar un modelo que permita sistematizar la evaluación y el fortalecimiento de la integridad organizacional.

Se parte del supuesto de que la integración de la moral dentro de la planificación organizacional universitaria favorece la toma de decisiones responsables, fortalece la cultura institucional y promueve entornos de trabajo más coherentes y sostenibles. En este marco, el paradigma “Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética” se plantea como una propuesta orientada a institucionalizar procesos de monitoreo, reflexión y mejora continua en torno a la rectitud organizacional.

Para finalizar, el documento se organiza en varias secciones. En primer lugar, el Marco Teórico, donde se desarrollan los principales fundamentos conceptuales. Luego se presenta la Metodología, en la que se describe el enfoque, el diseño y las técnicas utilizadas. Seguidamente, el apartado de Desarrollo, donde se exponen los hallazgos junto con su discusión. Por último, se incluyen las Conclusiones y Recomendaciones, donde se sintetizan los aportes del estudio y se plantean orientaciones para su aplicación en el contexto universitario.

Marco Teórico

Inteligencia ética

Puede entenderse como un concepto que amplía lo que ya se venía trabajando desde las inteligencias múltiples y la emocional, pero incorporando de manera más clara la dimensión moral dentro de la forma en que las personas piensan y actúan. Desde esta mirada, no se tra-

ta solo de comprender emociones o resolver problemas, también implica saber discernir y actuar de acuerdo con principios morales en situaciones que muchas veces son complejas. En ese sentido, Martín (2005) señala que la inteligencia ética “se apoya en las teorías de las inteligencias múltiples” y profundiza y social habilitada por la imaginación moral, lo que permite generar “conductas congruentes” y orientar la acción hacia proyectos organizacionales íntegros.

Esta forma de entender el intelecto pone en evidencia la importancia de que exista coherencia entre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se hace, algo que resulta clave en contextos organizacionales donde las decisiones afectan a otros. La inteligencia ética no se queda en el cumplimiento de normas, más bien supone un proceso constante de reflexión que lleva a cuestionar y evaluar los estándares morales tanto personales como sociales. En esa misma línea, Vindas (2005), citado por Seijo et al. (2009), plantea que esta forma de intelecto implica la capacidad de “resolver problemas, crear productos significativos de forma deontológica”, integrando lo técnico con lo emocional dentro de un marco de valores que orienta la conducta.

Visto así, la inteligencia ética se puede asumir como una competencia transversal que articula valores, juicio moral y acción responsable, permitiendo que las personas se desenvuelvan con mayor integridad dentro de las organizaciones. Su desarrollo aporta a una toma de decisiones más consciente, centrada en el bien común, dejando de lado visiones reducidas enfocadas únicamente en la eficiencia o en el simple cumplimiento de normas. Por ello, se convierte en un elemento importante para construir culturas organizacionales basadas en la integridad, la responsabilidad y la sostenibilidad.

Liderazgo ético y liderazgo consciente

La conducción moral se puede comprender como la integración entre los valores personales del líder y su forma de actuar dentro de la organización, reflejándose en conductas coherentes que terminan siendo referencia para los demás. Este tipo de conducción va más allá de la autoridad formal, ya que se apoya en la credibilidad, la justicia y la responsabilidad, generando confianza en la gestión. En este sentido, Treviño y Brown (2004) recomiendan que la conducta moral se gestione a través de un liderazgo explícito y de una dirección consciente de la cultura organizacional, resaltando la importancia de promover prácticas que refuercen valores compartidos. El liderazgo ético pone el foco en la figura de un líder íntegro, con vocación de servicio, orientado al bienestar colectivo y a la toma de decisiones justas.

No solo influye en los resultados de la organización, también impacta en las relaciones entre las personas y en el ambiente de trabajo, favoreciendo espacios más cola-

borativos y transparentes. Por otro lado, el liderazgo consciente amplía esta visión al incorporar elementos como la autoconciencia, la reflexión y el sentido de propósito. Díaz (2022) plantea que “un líder sensato” desarrolla personas y organizaciones, genera seguridad en su entorno y promueve procesos de mejora continua. Además, señala que este tipo de dirección “pone en valor y equilibrio el propósito, los valores y el reconocimiento de las personas y los equipos”, tomando en cuenta aspectos humanos como el estrés, la diversidad y la confianza.

En este marco, el liderazgo consciente busca equilibrar los resultados con el bienestar de las personas, promoviendo prácticas donde los valores tengan un lugar real dentro de la gestión. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, la escucha activa y la sensibilidad frente a las necesidades del entorno son elementos que lo caracterizan. Tal como se ha evidenciado en distintos estudios sobre ética organizacional, estos estilos de conducción se relacionan con mejoras en el clima laboral, el compromiso del personal y la reputación institucional, lo cual refuerza su importancia para la sostenibilidad organizacional.

Modelo de Gestión Consciente

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, se propone el modelo “Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética” como una alternativa para la gerencia organizacional en el contexto universitario. Este patrón busca integrar la inteligencia ética y el liderazgo consciente en una estructura que oriente la toma de decisiones hacia el bien común y la coherencia institucional. La propuesta parte de la idea de que la moral debe gestionarse de manera intencional y constante, no como algo accesorio. En este sentido, Treviño y Brown (2004) insisten en la importancia de trabajar la cultura moral de forma responsable, mientras que Díaz (2022) aporta elementos prácticos relacionados con el desarrollo de líderes sostenibles.

A partir de ello, el modelo se organiza en cuatro componentes. El primero tiene que ver con la autoconciencia recta del equipo directivo y docente, entendida como la reflexión permanente sobre los valores que orientan sus decisiones. El segundo se relaciona con la comunicación abierta y transparente de los principios institucionales, como base para generar confianza. El tercero apunta a la toma de decisiones alineadas con el bien común, incorporando criterios de rectitud dentro de la gestión. Y el cuarto corresponde a la creación de un observatorio interno que permita monitorear, evaluar y fortalecer la dimensión moral de la institución.

El Observatorio de Inteligencia Ética toma como referencia experiencias del ámbito empresarial orientadas a evaluar la integridad organizacional. Un caso relevante es el de la Fundación Étnor, dirigida por Adela Cortina, que impulsa un Observatorio de Ética Empresarial en la Comu-

nidad Valenciana para analizar el papel de los valores en la gestión y en la toma de decisiones. En este sentido, el observatorio propuesto para la UJGH se plantea como un espacio permanente de recolección y análisis de información, a través de encuestas, foros, revisión de prácticas, entre otros mecanismos, con la intención de generar indicadores de moralidad y aportar a la mejora de las políticas institucionales.

Aportes recientes en el tema

En los últimos años se ha incrementado el interés por estudiar la relación entre valores, liderazgo y dirección dentro de la educación superior. Diversos trabajos han resaltado la necesidad de integrar la dimensión moral tanto en la formación universitaria como en la gestión institucional, reconociendo su impacto en la calidad educativa y en la responsabilidad social. Campos Medina (2022) plantea una reflexión importante sobre la inteligencia ética en el ámbito educativo, destacando cómo se relacionan el pensamiento y la conducta moral en los docentes y cómo esto influye en la formación de los estudiantes. Esto refuerza la idea de que la moralidad no solo debe enseñarse, sino también vivirse dentro de las instituciones.

En el campo de la administración, algunos estudios recientes proponen incorporar la conciencia plena en las prácticas organizacionales, señalando que una gestión consciente permite “minimizar el desperdicio y poner el foco en las personas y en los equipos”, lo cual tiene implicaciones positivas en la sostenibilidad. De igual forma, investigaciones en comportamiento organizacional muestran que el liderazgo basado en valores contribuye a mejorar la efectividad global de las organizaciones, al promover entornos más colaborativos y orientados al logro colectivo.

Por su parte, Iliana Páez, de la Universidad del Rosario, destaca que el liderazgo íntegro ha cobrado mayor relevancia en respuesta a los escándalos corporativos recientes, señalando la necesidad de seguir profundizando en su carácter multidimensional y en sus efectos en distintos contextos organizacionales. Esto reafirma la importancia de continuar desarrollando estudios sobre inteligencia ética dentro de la gestión.

En síntesis, el marco teórico permite ver que la inteligencia ética y el liderazgo consciente son elementos fundamentales para una gestión organizacional más coherente y sostenible. La literatura coincide en que cuando los directivos actúan “desde el hilo de la virtud de la moral”, como señala Campos, las organizaciones tienden a armonizar sus procesos y a ampliar sus posibilidades tanto en lo educativo como en lo productivo. A partir de estos aportes y de experiencias previas como las de Seijo et al. (2013) y Quijada et al. (2019), se sustenta el modelo propuesto, cuya validación se presenta en la siguiente sección.

Metodología

El estudio se desarrolla dentro del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y un diseño de estudio de caso de corte transeccional. La intención fue comprender con mayor profundidad las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión consciente en el contexto universitario. Este tipo de enfoque resulta adecuado cuando se busca interpretar significados y entender fenómenos sociales desde la mirada de quienes los viven, tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes explican que la investigación cualitativa permite acercarse a la realidad en su contexto natural y comprenderla a partir de los significados que le dan las personas. De igual forma, el estudio de caso permite analizar de manera detallada una unidad específica y lograr una comprensión más integral del fenómeno (Yin, 2018).

Como unidad de análisis se tomó la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), considerando su importancia en el ámbito regional y su interés institucional en fortalecer la dimensión ética dentro de la gestión. La selección de los informantes se hizo mediante un muestreo intencional, tomando en cuenta criterios de experiencia y pertinencia en funciones de gerencia y docencia. Esto se corresponde con lo planteado por Patton (2002), quien señala que este tipo de muestreo permite trabajar con casos que aportan información significativa para el estudio.

La muestra estuvo conformada por quince informantes clave, entre ellos directivos académicos y administrativos, como rector, decanos y jefes de departamento, además de docentes y personal de apoyo. Esta variedad de actores permitió tener una visión más completa del fenómeno y contrastar distintas perspectivas, lo que enriqueció el análisis. Para recolectar la información se utilizaron varias técnicas propias del enfoque cualitativo, buscando una aproximación más cercana y contextualizada al objeto de estudio. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos, que según Kvale (2011) permiten profundizar en las experiencias y significados que los participantes atribuyen a su realidad.

También se desarrollaron tres grupos focales, con entre diez y doce participantes cada uno, técnica que, de acuerdo con Morgan (1997), facilita la interacción y la construcción colectiva de ideas sobre un tema determinado. Además, se realizó un análisis documental de fuentes institucionales como códigos de ética, planes de estudio y actas organizacionales. Esto permitió contrastar aquello que está formalmente establecido con lo que realmente ocurre en la práctica, siguiendo eso que plantea Bowen (2009) sobre la importancia del análisis documental en estudios cualitativos.

Los instrumentos utilizados, tanto las guías de entrevista como las de discusión grupal, fueron validados mediante juicio de expertos en investigación educativa, lo que ayudó a asegurar su claridad, pertinencia y coherencia con los objetivos del estudio, tal como recomiendan Escobar y Cuervo (2008) en relación con la validez de contenido. El análisis de la información se realizó a través del análisis de contenido temático. Según Braun y Clarke (2006), esta técnica permite identificar y organizar patrones dentro de los datos. Las entrevistas y los grupos focales fueron transcritos y luego codificados, identificando unidades de significado y categorías relacionadas con la inteligencia ética, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Este proceso se llevó a cabo de manera organizada, buscando generar interpretaciones bien fundamentadas.

Para garantizar la calidad del estudio, se tomaron en cuenta criterios propios de la investigación cualitativa como la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la confirmabilidad, siguiendo los planteamientos de Lincoln y Guba (1985). En este sentido, se aplicó triangulación tanto de fuentes como de técnicas, combinando información de directivos, docentes y documentos, así como entrevistas, grupos focales y análisis documental, lo que permitió fortalecer la consistencia de los hallazgos.

También se consideraron las orientaciones de Escudero y Cortez (2018), especialmente en lo relacionado con la descripción detallada y contextualizada de los resultados, procurando mantener coherencia entre los datos obtenidos y su interpretación. En términos generales, la metodología permitió integrar de manera ordenada las percepciones de los actores con los fundamentos teóricos del estudio, sirviendo de base para el análisis de la inteligencia ética en la gestión organizacional universitaria y para la construcción del modelo "Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética".

Resultados

El análisis de la información permitió identificar varias categorías que dejan ver la importancia de la inteligencia ética dentro de la gestión organizacional universitaria, además de su relación con la orientación responsable y la cultura institucional. Estas categorías se agrupan alrededor de cuatro ideas principales: la inteligencia ética como capacidad de discernimiento moral, la cultura organizacional responsable, el liderazgo integro y consciente, y la necesidad de institucionalizar la ética a través de un observatorio.

En relación con la primera categoría, los participantes coincidieron en que la inteligencia ética es un elemento clave al momento de tomar decisiones dentro de la gestión universitaria. Los directivos señalaron que necesitan herramientas que les permitan revisar los fundamentos morales de sus decisiones, en línea con lo planteado por

Seijo y Romaña (2013), quienes la definen como la capacidad de evaluar los estándares morales propios y sociales para decidir lo correcto. En este sentido, los informantes vincularon esta capacidad con la posibilidad de emitir juicios más justos, tanto en procesos internos como en la relación con la comunidad universitaria. Sin embargo, también se observó que, aunque existen espacios informales para la reflexión moral, como foros o comités de calidad, estos no forman parte de un sistema organizado que garantice continuidad y seguimiento.

Como segunda categoría aparece la cultura organizacional consciente, donde destacan elementos como la confianza, la colaboración y la coherencia institucional. Los participantes resaltaron que cuando hay transparencia en la gestión y coherencia entre lo que dicen y hacen los líderes, se genera un mejor ambiente de trabajo. En particular, los docentes señalaron que la aplicación de principios éticos fortalece el sentido de pertenencia y mejora la percepción interna de la institución. Esto deja ver que la cultura organizacional no depende solo de normas formales, sino también de prácticas diarias que reflejan los valores compartidos.

En cuanto a la tercera categoría, se identificó el liderazgo moral y responsable como un factor importante en la construcción de entornos organizacionales más saludables. Los informantes destacaron que los líderes que actúan con coherencia, empatía y responsabilidad logran generar mayor confianza y compromiso en sus equipos. También se observó que la incorporación de prácticas como espacios de reflexión o manejo emocional contribuye a mejorar la dinámica de trabajo. Los docentes hicieron énfasis en que los líderes que saben manejar la diversidad y promueven el empowerment impulsan una mayor iniciativa moral dentro de la comunidad universitaria, lo que incluso tiene impacto en la formación de los estudiantes.

Finalmente, la cuarta categoría muestra la necesidad de institucionalizar la ética dentro de la gestión universitaria. Los participantes coincidieron en que no existen mecanismos formales que permitan evaluar y hacer seguimiento al comportamiento integro en la organización. A partir de esto, surgió con frecuencia la idea de crear un observatorio interno que permita medir indicadores éticos como el clima organizacional, la transparencia y la coherencia institucional. Esta propuesta guarda relación con experiencias del sector empresarial, como las desarrolladas por la Fundación Étnor, donde se promueve el análisis sistemático del papel de la moralidad en la toma de decisiones.

En general, los resultados permiten ver que la inteligencia ética, el liderazgo consciente y la cultura organizacional están estrechamente relacionados y tienen un impacto importante en la calidad de la gestión universitaria. También se hace evidente la necesidad de avanzar hacia

modelos más estructurados que integren estos elementos, dejando atrás enfoques fragmentados o solo declarativos.

Discusión

Los resultados obtenidos guardan bastante relación así que se planteó en el marco teórico, sobre todo con lo que tiene que ver sobre la inteligencia ética como una capacidad para discernir moralmente dentro de la acción organizacional. En este sentido, lo encontrado en el estudio coincide con lo señalado por Seijo y Romaña (2013), ya que los actores reconocen la importancia de revisar sus propios criterios morales y los del entorno al momento de tomar decisiones. Esto refuerza la idea de que la ética no puede verse solo como cumplimiento de normas, sino como un proceso que implica reflexión constante.

De igual manera, la aparición de la cultura organizacional consciente como una categoría relevante va en línea con lo que plantea Díaz (2022), quien habla de la necesidad de equilibrar los objetivos institucionales con el reconocimiento de las personas. En los resultados se observa que cuando los líderes actúan con coherencia y transparencia, se generan mejores condiciones para el compromiso organizacional, algo que también ha sido señalado en distintos estudios sobre liderazgo ético.

En cuanto al liderazgo consciente, los hallazgos respaldan lo propuesto por Treviño y Brown (2004), quienes plantean que la ética debe gestionarse de forma explícita desde la dirección y la cultura organizacional. En este caso, se pudo ver que los líderes que promueven espacios de reflexión y trabajan desde valores logran ambientes de trabajo más equilibrados y orientados al bien común. Además, la incorporación de prácticas vinculadas al mindfulness organizacional aporta a una gestión más humana, fortaleciendo relaciones basadas en la confianza y el respeto.

Por otro lado, la necesidad de contar con un observatorio de inteligencia ética aparece como uno de los aportes más importantes del estudio. Este resultado no solo le da sustento al modelo propuesto, sino que también responde aquello que actualmente se viene planteando en la literatura sobre la necesidad de institucionalizar la ética en las organizaciones a través de mecanismos concretos de seguimiento y mejora. En este sentido, el paradigma “Gestión Consciente: Observatorio de Inteligencia Ética” se presenta como una alternativa viable para reducir la distancia entre aquello que se dice en términos morales y lo que realmente se hace en la práctica.

En conjunto, tanto los resultados como su análisis permiten afirmar que la inteligencia ética no puede seguir viéndose como algo secundario dentro de la gestión universitaria. Más bien, debe asumirse como un eje central. La relación entre liderazgo consciente, cultura organizacio-

nal y mecanismos de seguimiento moral ofrece una base sólida para avanzar hacia instituciones más coherentes, sostenibles y orientadas al bien común.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten afirmar que la inteligencia ética tiene un papel clave dentro de la gestión organizacional universitaria, ya que favorece procesos de toma de decisiones basados en principios y valores orientados al bien común. A partir de esto, se observa que su incorporación dentro de la dinámica institucional contribuye a fortalecer la coherencia organizacional, mejorar la confianza entre los actores y consolidar una cultura moral más clara.

Del análisis realizado se desprende que el modelo “Gestión Consciente” logra integrar de manera efectiva la dimensión ética con la dirección organizacional, generando espacios para la reflexión sobre las decisiones y facilitando la alineación entre valores personales y objetivos institucionales. Esto no solo impacta en la cohesión de los equipos de trabajo, también mejora la forma en que se ejerce el liderazgo, promoviendo prácticas basadas en la transparencia, la responsabilidad y la coherencia.

Por su parte, la incorporación del Observatorio de Inteligencia Ética representa un aporte importante, ya que permite contar con un mecanismo formal para hacer seguimiento y evaluación continua de la conducta moral dentro de la organización. Esto ayuda a superar la visión tradicional de la ética como algo estático, dando paso a una gestión más dinámica centrada en la mejora continua y en la institucionalización de valores. De esta manera, la organización se acerca a prácticas que ya han sido reconocidas en la literatura sobre valores organizacionales.

En concordancia con lo planteado por Treviño y Brown (2004), se reafirma la necesidad de trabajar la ética de manera activa en todos los niveles de la comunidad universitaria, más allá de la existencia de códigos formales. Se trata de promover una cultura consciente, reflexiva y participativa. En este sentido, la inteligencia ética se posiciona como una competencia necesaria para avanzar hacia organizaciones más humanas, sostenibles y comprometidas socialmente.

Finalmente, el estudio aporta tanto en lo teórico como en lo práctico dentro del campo de la gestión universitaria, al mostrar que la integración de la inteligencia ética, junto con procesos de seguimiento y evaluación continua, permite a las instituciones responder mejor a los desafíos actuales. A partir de esto, se proyecta a la Universidad Dr. José Gregorio Hernández como una organización capaz de adaptarse a los cambios, manteniendo siempre su compromiso con el desarrollo humano y el bien común.

Recomendaciones

Para llevar el modelo a la práctica, se plantean algunas acciones que pueden ir orientando su implementación dentro de la universidad. Se propone desarrollar procesos de capacitación continua en inteligencia ética dirigidos tanto a directivos como a docentes, incorporando espacios de reflexión sobre dilemas morales que puedan presentarse en la práctica. Esto ayudaría a que la ética no se quede solo en lo teórico, sino que se trabaje desde situaciones reales. También es importante formalizar el Observatorio de Inteligencia Ética, definiendo indicadores claros como encuestas de clima de rectitud o mecanismos para evaluar la transparencia. En este punto resulta clave que participen distintos actores de la comunidad universitaria, de manera que el proceso tenga legitimidad y no se perciba como algo impuesto.

Otra acción necesaria es incorporar asignaturas o módulos relacionados con ética y gestión consciente dentro de las carreras de administración y pedagogía. Esto permitiría que los futuros profesionales comiencen a trabajar estos temas desde su formación y no solo cuando ya están en el ejercicio laboral. De igual forma, se plantea promover espacios de diálogo y escucha dentro de la institución, como asambleas o foros donde se puedan discutir abiertamente los valores institucionales y situaciones concretas. Esto conecta con lo que plantea Díaz en relación con la coherencia y la importancia de la escucha dentro del liderazgo.

Por último, se sugiere articular las políticas de responsabilidad social universitaria con el modelo de gestión consciente, de modo que las acciones hacia afuera también reflejen los valores que se promueven internamente. En este contexto, el Observatorio de Inteligencia Ética se entiende como una pieza clave dentro de ese modelo, ya que sería el encargado de organizar, hacer seguimiento y fortalecer la dimensión moral en la gestión universitaria. Su función principal estaría orientada a pasar de un discurso ético a una práctica concreta que pueda ser evaluada.

Este observatorio podría organizarse en tres niveles. Un primer nivel diagnóstico, centrado en recoger información a través de encuestas, entrevistas, análisis de casos o revisión de procesos. Luego un nivel analítico, donde se interpretan esos datos para identificar diferencias entre lo que la institución dice y aquello que realmente ocurre, así como tendencias en la cultura organizacional. Finalmente, un nivel propositivo, desde donde se generen recomendaciones y acciones de mejora.

También es importante que el observatorio funcione bajo principios como la participación, la confidencialidad y la transparencia, involucrando a directivos, docentes, es-

tudiantes y personal administrativo. El hecho de que sea un espacio interdisciplinario permitiría tener una visión más amplia de los problemas éticos y enriquecer la toma de decisiones. Además, podría generar informes periódicos que sirvan de apoyo para la planificación institucional.

En cuanto a su funcionamiento, el observatorio podría trabajar con indicadores relacionados con integridad, responsabilidad, equidad, transparencia y confianza organizacional, lo que permitiría tener una visión más clara del estado de la ética dentro de la universidad. Esto también facilitaría hacer seguimiento en el tiempo y ver si realmente se están logrando avances. En general, la puesta en marcha del Observatorio de Inteligencia Ética no solo aportaría al fortalecimiento de la cultura moral en la UJGH, sino que también ayudaría a consolidar un modelo de gestión más coherente, basado en la reflexión, el uso de información y el compromiso con el bien común, con posibilidades reales de mantenerse en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Campos Medina, M. A. (2022). La inteligencia ética: una visión desde el contexto educativo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 3(6), 51–59.
- Díaz, J. (2022). Un liderazgo consciente y sostenible. *Harvard Deusto*, (45), 19–23.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Escudero, T., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Quito: Editorial UTMACH.

- Fundación Étnor. (2023). Observatorio de ética empresarial de la Comunitat Valenciana. Recuperado de <https://www.etnor.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. California: Sage Publications.
- Martín, M. (2005). Inteligencia ética: un enfoque desde las inteligencias múltiples. Madrid: Editorial Síntesis.
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Pelekais, C., & Romero, M. (2008). Inteligencia ética en las organizaciones. Maracaibo: Ediciones Astro Data.
- Quijada Oquendo, G., Pulgar T., C. L., Prieto Pulido, R., & Rincón Quintero, Y. A. (2019). Inteligencia ética: un enfoque teórico hacia el liderazgo. En Desarrollo organizacional y gestión humana en contextos globalizados (pp. 269–310). Universidad Simón Bolívar.
- Seijo Rodríguez, C. A., & Romaña Colmenares, G. G. (2013). La inteligencia ética: una herramienta orientadora en el proceso de la negociación. Praxis, 9, 33–45.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. IEEE Engineering Management Review, 32(4), 39–52. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). California: Sage Publications.