



Inserción del líder ético dentro de la comunidad educativa universitaria

Juliana Ferrer Soto*
Caterina Clemenza**
Fedra Colmenares***

Resumen

Un líder universitario para el cambio ha de asumir y defender valores internalizados a su condición de ciudadano y al mismo tiempo de servidor del proceso educativo, siendo especialmente cuidadoso en mantener la coherencia entre su discurso y acciones; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo, trazado a partir de las necesidades de la comunidad; y sobre todo, ser capaces de generar credibilidad y confianza, que garantice la transparencia institucional. Se enfatiza que los profesores, como líderes dentro de la comunidad universitaria, deben ser promotores del cambio, requieren desarrollar una ética de la responsabilidad, una actuación que establezca un vínculo abierto entre estrategias sociales y juicio ético, bajo la perspectiva de un orden constructivo programado a largo plazo que permita la generación de un conocimiento participativo.

Palabras clave: Líder ético, comunidad educativa universitaria, profesor universitario.

* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctorado en Ciencias de la Educación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia. Jefe de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA-ZULIA). Investigadora activa de la Universidad del Zulia. Adscrita a las Líneas de Investigación: Ética y competitividad de los espacios globales y Universidad Contemporánea.

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora- Investigadora adscrita al Departamento de Estudios Regionales Urbanos del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). Perteneciente al Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

*** Economista (LUZ, 1999). Magíster en Gerencia de Empresas, Mención: Gerencia de Servicio Administrativo (LUZ, 2007). Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Profesor contratado en UNEFA-ZULIA.

Insertion of the Ethical Leader in the University Educational Community

Abstract

A university leader for change has to assume and defend values internalized from his/her condition as a citizen and, at the same time, as a servant of the educational process, being especially careful to maintain coherence between speech and actions, in other words, practice congruent modeling; support one's self with rules, systems, procedures and controls; become accustomed to living with a high degree of risk, drawn up based on community needs; and above all, be able to generate credibility and confidence, which guarantee institutional transparency. The study emphasizes that professors, as leaders within the university community, ought to be change promoters, requiring the development of an ethic of responsibility, acting that establishes an open link between social strategies and ethical judgment from the perspective of a constructive order programmed for the long term that permits the generation of participative knowledge.

Key words: Ethical leader, university educational community, university professor

Introducción

Las personas que conforman la comunidad universitaria deberían buscar la satisfacción de necesidades e intereses comunes, establecer prioridades, construir un clima de colaboración y cooperación, a partir del cual nazcan líderes éticamente responsables para lograr una convivencia más justa y digna.

En este sentido, surge el imperativo ético de formar líderes centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en un pensamiento estratégico que contribuya al fomento del desarrollo endógeno nacional; orientando las políticas públicas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas de los ciudadanos, como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados.

En el presente artículo se reflexiona sobre la inserción del líder ético dentro de la comunidad educativa universitaria, en un contexto de innovación y reforma iniciado en 1998, centrado en un programa de transformación educativa, cuyo principal fundamento es impulsar la creación de nuevos aprendizajes colaborativos, en los cuales el profesor sea capaz de socializar bajo la nueva

realidad educativa latinoamericana y particularmente venezolana, marcada por procesos de orden político-social.

1. Las reformas educativas como plataforma del cambio institucional

Toda idea de cambio, en el sentido de transformación, se asocia a una noción interpretativa que pretende convertirse en realidad; enfrenta además, un doble tipo de argumentación, aquella que lo hagan justificable racional y socialmente y permita convertir el proyecto de cambio en operativo, es decir, hacerla viable en la práctica. Ambos tipos de argumentación pueden converger, pero también ser distintos. Cuando sean fundamentalmente emanaciones de y desde el poder, se llamarán discursos; cuando estos relatos posean una dimensión colectiva con distintos focos y tiendan a ser compartidos como representaciones de una determinada realidad, se denominarán narrativas (Rué, 2007, p. 27).

En términos de Iglesias (2002), significa que no todas las referencias al cambio apuntan necesariamente hacia la noción de transformación, bien porque no se comparte el fondo estructural de las narrativas del mismo o porque las prácticas que permiten operativizarlo son inapropiadas, deficientes o poco consistentes en relación con la realidad a transformar, razón por la cual la idea de cambio va a producir mayor ruido y generar más dificultades que soluciones para los problemas planteados.

Esta última argumentación generalmente caracteriza a las universidades latinoamericanas, en las cuales permanentemente se plantea una transformación, sin embargo, viven enquistadas en un modelo napoleónico al parecer se encuentra enraizado en lo más profundo de la organización (Rartinoff, 1994). Por otra parte, existe la práctica de “cambiar para no cambiar”, condición que conduce a las instituciones de educación superior a procesos de reforma, no obstante este proceso sólo ha quedado en la muestra de intenciones.

A pesar de ello, los estudios de los procesos de cambios en educación, coinciden en señalar la importancia de analizar los programas y contenidos referidos a la formación inicial de profesores, al igual que las políticas de capacitación y formación permanente de los docentes.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998) ha enfatizado sobre la trascendencia de asignar a los educadores un fuerte protagonismo en el proceso de gestión, planificación y puesta en marcha de las innovaciones educativas necesarias para responder a las nuevas demandas de la sociedad y a un eje que propicie las transformaciones.

A partir de la década del 60, se observa preocupación por los organismos internacionales que advierten sobre la necesidad de reconocer la importancia estratégica del profesorado como impulsor de cambios capaces de lograr progresos en la educación. Por medio de los principios generales y recomendaciones relativas a la situación del personal docente, expresados en la Conferencia Intergubernamental Especial de la UNESCO (1966), se afirma la necesidad de conocer cómo el progreso de la educación depende, en gran parte, de la formación y competencia del profesorado, así como de las cualidades humanas, pedagógicas y profesionales de cada educador.

En este sentido, el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), a partir de la década de los años 90, inicia un cambio de ciclo en la educación latinoamericana. Los ejes de gravitación que fundamentalmente definieron el nuevo ciclo, se enuncian a continuación:

- La Conferencia Mundial de Educación en la que se promulgan la Declaración Mundial de Educación para Todos y el marco de acción para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje.
- Los resultados de la reunión de ministros de esta área en Quito (OREALC, 1991) y la propuesta CEPAL/UNESCO, expresada en el documento "Educación y Conocimiento".
- La influencia del Banco Mundial (BM) en la generación de políticas públicas, sujeta a préstamos de cooperación internacional y plasmada en el documento "Prioridades y Estrategias para la Educación", y la creciente influencia financiera del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual se convierte en un eje de la transformación productiva con equidad.

Éstas representan las líneas que dibujan el nuevo estilo de desarrollo educativo, y marcan un significativo cambio de enfoque basado en el desarrollo humano y en la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, factores que configuran un nuevo ciclo educativo para América Latina. Se plantea, pues, una

visión ampliada de la educación que considera como factor decisivo la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje.

Sin embargo, podría afirmarse que la educación está en crisis; al respecto Tedesco (1996) se refiere a la emergencia de fuertes transformaciones sociales expresadas básicamente en cambios en los modos de producción del sistema capitalista, el impacto de las tecnologías de la comunicación y una nueva forma emergente de democracia política. En todos los casos, la significación de los cambios desde cualquier perspectiva y en los ámbitos social, político y económico de la sociedad contemporánea, obliga a que la educación deba responder a esta nueva realidad.

Por su parte, Vera (1994) y Esteve (1987; 1997), refieren cómo en los últimos 30 años la labor del educador ha cambiado notablemente, observándose una auténtica crisis de identidad y malestar profesional por no saber desarrollar una respuesta a las situaciones conflictivas de la enseñanza, debilitando la legitimidad pública del ejercicio de sus funciones.

Entre las causas de esta problemática y que determinan las condiciones del ejercicio docente se destacan: el aumento de las exigencias sociales sobre el profesor, la inhibición educativa de otros agentes de socialización alternativos a las instituciones universitarias, el desarrollo de fuentes de información, la ruptura del consenso social sobre la educación, pérdida de credibilidad del proceso pedagógico por parte de la sociedad y descenso de la valoración del profesor, entre otras.

Resulta interesante señalar las últimas investigaciones sobre el contexto laboral de los profesores y de qué manera repercuten en su práctica profesional y en la personalidad de los docentes; las nuevas condiciones de trabajo, el cambio en la imagen social sobre el profesorado y las situaciones no previstas frente a un entorno marcado por la incertidumbre, han sido los principales problemas presentados en el entorno educativo. Además, existen factores internos como el conflicto de intereses respecto a la formación inicial y de desarrollo de carrera, la falta de seguimiento al profesor tutor, la ausencia de compromiso organizacional y situaciones de violencia estudiantil que hoy caracterizan a las universidades latinoamericanas y en particular la venezolana.

2. El líder ético y las formas de convivencia organizativa

Todo líder trata de crear una comunidad ideal, al menos en su razón de ser, lo cual significa que la organización tiene la estructura, personal, posicionamiento y funcionamiento propicio con respecto a su misión (Covey, 1999).

A su vez las comunidades deben depender de la conformidad voluntaria, basada en la aceptación común de valores desarrollados a lo largo de milenios de convivencia humana. Sin embargo, los valores no se difunden por medio de declaraciones de propósitos publicados ni en la adopción de una divisa para la ciudad, sea grande o pequeña. No basta, una declaración de propósitos u objetivos: el individuo escucha cuando se conecta con algo mayor.

Entonces, será crucial que las comunidades del futuro redescubran los elevados principios de la tradición de sabiduría, expresados en las religiones y absorbidos por las constituciones; tanto para reafirmar aquello que se tiene en común, por encima del tiempo y la geografía, como para honrar la diversidad presente en la fuerza de trabajo.

Además, las comunidades que prosperan comparten una historia y un conjunto de creencias, a la par de una serie de objetivos y actividades. Sus miembros participan de una manera de pensar, un sistema de valores que les permite anticipar y en general respetar sus acciones (Covey, 1999), en las cuales, el aprendizaje y la enseñanza deben formar parte de la vida comunitaria.

En este sentido, los miembros de la comunidad deben tener acceso a la adquisición de las destrezas propias de las relaciones humanas, tales como: la negociación y mediación, la interlocución y construcción de equipos (Covey, 1999). Se debe alentar a todos a ser voceros de los valores y las acciones de la comunidad, lo cual es factible si todos lo comparten.

Igualmente, es necesario afianzar el espíritu, para lo cual todos deben pensar bien de los demás. En las comunidades de espíritu débil, cualquier fracaso aparece como una confirmación de las deficiencias de la organización, sus líderes o sus miembros; en las fuertes, los reveses aparecen como anomalías dignas de solidaridad y apoyo.

Con relación a esto, los hombres están capacitados para ejercer libertad para apoyar las decisiones de un líder en la exacta medida en que están dispuestos a poner límites morales a sus

propias iniciativas. La sociedad no puede existir sin que se imponga un poder controlador de las voluntades en alguna parte.

Según Thomas (1999), el líder ético es un individuo que se esfuerza por garantizar que su comunidad tenga una visión de su devenir, principios y valores fundamentales apropiados y una estrategia para continuar siendo competitivos en los entornos globales y nacionales. En común tienen el compromiso de potenciar la evolución y el mantenimiento de una cultura cívica común, lo suficientemente fuerte para equilibrarse y profunda para conservar la libertad individual en el medio de un sentido vigoroso de obligación para con el bien colectivo.

El mencionado autor afirma que los líderes deben fomentar esa cultura cívica. Tal vez esto era innecesario en el pasado, cuando la comunidad se concebía como sinónimo de cooperación con acciones orientadas hacia determinadas tareas u objetivos; sus miembros trabajaban juntos y la alineación exacta de filosofías y valores se consideraba menos importante que la disposición a la asistencia mutua, y el éxito de la comunidad más amplia era esencial tanto para el individuo como la familia. Pero ahora, los fenómenos tales como los barrios amurallados, muchos de los cuales están siendo situados dentro de municipios, transmiten gráficamente el mensaje de que esto ya no es así. Sus estructuras físicas y códigos locales muestran claramente que aquellos “diferentes” no deben entrar (Thomas, 1999).

Así, los líderes deben fomentar la comprensión para tratar las diferencias. A fin de mantener y potenciar las comunidades será necesario estar dispuesto a reconocer las desigualdades y a valorarlas de distinta manera.

Quienes niegan o rechazan todas las diferencias no pueden participar de una comunidad, cualquiera que sea su definición. Los líderes deben decidir cuáles divergencias aceptar, estudiar su impacto y apoyar incondicionalmente aquellas capaces de ampliar la visión de la colectividad y contribuir a su éxito. Afrontar la diversidad no significa aceptar cualquier cosa; al contrario, requiere el mayor cuidado en la toma de decisiones.

Por último, los líderes deben respaldar y facilitar la educación y formación necesarias para potenciar las formas prácticas de la diversidad en los niveles comunitario, organizativo, directivo e individual. Tales esfuerzos fomentarían la eficiencia al garantizar que las comunidades poseen un conjunto viable de “vínculos que atan” y un enfoque global de la pluralidad (Goldsmith,

1999), así como un proceso para enfrentar el cambio evolutivo experimental constante y las tensiones derivadas.

3. Líderes en la Sociedad del Conocimiento

Hablar de los nuevos paradigmas que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones tiene su referente obligado en el humanismo. En el resurgir de los valores y de una visión que ubica a los individuos en el centro del universo, en un nuevo orden universal en el cual se está inmerso (Sotillo, 2004).

Organizaciones de todo el mundo han abordado su misión, visión y valores basados precisamente en este paradigma, que avanza de manera persistente; algunas sin conocer exactamente sus conceptos, otras presionadas por el liderazgo motivacional; no obstante, todas convergen en lo mismo: quieren ser empresas eficientes y con una buena imagen social.

Así, en el enfoque humanista se desarrolla un liderazgo con un perfil definido que representa la expresión de un proceso que ha encontrado su camino en el nuevo modelo social, conformado en la nueva sociedad del siglo XXI: la Sociedad del Conocimiento.

El liderazgo puede tener características muy distintas en una comunidad por elección que en una por obligación. De acuerdo con Goldsmith (1999), entre las cualidades esenciales se pueden mencionar las siguientes:

- Comunicar una visión compartida: en la comunidad por elección no hay seguidores en el sentido tradicional. Los miembros que se sientan partícipes al elaborar dicha visión, probablemente tendrán una intervención más activa.
- Obtener resultados claros: dada la existencia de alternativas deseables, las personas optan por determinadas comunidades por elección, de acuerdo con la capacidad de éstas de satisfacer sus expectativas.
- Nuevos estilos de liderazgo: los líderes de las comunidades por elección tienden a adoptar el estilo “circular” o de “líder servidor” en lugar del mando y control.
- Asegurar que los miembros se sientan apreciados: se considera importante el reconocimiento de que se les valora y acepta, para así lograr convertirse en potenciadores de la sociedad.
- Crear una vivencia que enriquezca a la persona: los miembros de las comunidades por elección suelen buscar la oportu-

tunidad de desarrollar la propia personalidad además de ayudar a otros.

- Casi todas las comunidades importantes del futuro deberán competir para conseguir miembros. Serán pues comunidades por elección.

Así, el líder de la comunidad del futuro afrontará el desafío de conservar a los miembros; su capacidad para adaptarse al nuevo mundo de la comunidad de elección será un factor determinante para el éxito y la prosperidad a largo plazo de ésta.

Según Sotillo (2004), este líder es más que un guía de la sociedad del conocimiento y se caracteriza por:

- Constructor del futuro: apuesta por las ideas y hechos. Lo hace mirando hacia el porvenir, sin olvidar que es en el presente donde se construye.
- Generador de un trabajo en equipo: da cohesión a su equipo; lo entrena, motiva y dirige aprovechando todas las ocasiones.
- Orientador de sus colaboradores: esto se traduce en un mejor conocimiento de las necesidades de su gente, para poder alinear éstas con las de la organización.
- Promotor activo para enfrentar el entorno: como los grandes sobrevivientes en cualquier dimensión.
- Generador de confianza: basada en un buen conocimiento de sí mismo. En su capacidad para desarrollarse y perfeccionarse con cada experiencia nueva, convirtiendo cada revés en un reto y en una experiencia de aprendizaje.
- Capacidad proactiva: vitalista y positiva; sabe transmitir un optimismo cargado de energía vital.
- Auto-conocimiento: con un buen equilibrio emocional. Tiene una intuición que le garantiza y respalda en sus decisiones, le ayuda a su equilibrio personal, motiva y desarrolla como persona.

4. Formación en valores, participación y formación de ciudadanía social.

La formación en valores exige plantear algunas características de la modernidad educativa, entre ellas: la diversidad cultural, la tendencia a trabajar sobre ideales distantes de la práctica y la ausencia de éstos en los debates político-educativos.

De acuerdo con los planteamientos de Osorio (2005) y Cortina (1998), sólo desde estos datos es factible hablar de construcción de ciudadanía en este ámbito, la cual significa reconstrucción de las alternativas de participación de las comunidades en el proceso del hacer y la posibilidad de pensar tanto en lo público, como en el propio espacio de los distintos sectores ciudadanos, incluyendo los populares.

La ciudadanía también implica la creación de redes profesionales de aprendizaje, nuevas alianzas entre las instituciones promotoras comunitarias y las organizaciones productoras de conocimientos y procurar un cambio sustantivo de los contenidos de la participación en las reformas para hacerlas verdaderamente sustentables. Además, supone sostener el conocimiento como una estrategia en sí misma, basada en la suma de sus aportaciones, experiencias y capacidad de aprender de sus equipos profesionales para generar permanente valor competitivo. Asimismo, conlleva a buscar en la singularidad de las aportaciones de los profesionales, una identidad diferenciadora, conquistando y enriqueciendo nuevas dimensiones a lo largo y ancho de la cadena participativa.

La formación en valores exige plantearse el asunto de las dinámicas identitarias y los principios de participación y pertenencia social. Es preciso articular las lógicas afirmativas de los sujetos, su pluralidad y reivindicación a ser titulares de los derechos a la diversidad y la diferencia con las lógicas de la cooperación, inclusivas y generadoras de orden y gobernabilidad. Significa también el fortalecimiento de los espacios de civilidad y desarrollar más sintonía entre la dinámica reconstructiva de lo común que constituye al ciudadano(a) y los procesos de identificación que nutren los deseos diversos y las actuaciones de los sujetos que son convocados por los proyectos comunitarios.

El desarrollo de la formación en valores supone entonces plantearse una cuestión ética clave: ser ciudadano(a) implica una acción pública y una práctica comunicativa, un aprendizaje del valor del otro, de su diversidad y del respeto de sus derechos.

Para una tradición de la ética política, la formación ciudadana es principalmente una educación en las virtudes civiles adecuadas para vivir democráticamente. En efecto, es un aprendizaje de la sociedad del conocimiento que debe irradiar cualquier esfera, lo que implica practicar la deliberación y el juicio, desarrollar capacidades y competencias para analizar dilemas éticos sociales y públicos, argumentar acerca de los fundamentos de las contro-

versias y construir desde la cotidianidad la noción de la educación comunitaria como una “esfera pública” en la cual se manifiestan tensiones y controversias que deben ser procesadas de manera comunicacional. Vista así, la educación de ciudadanía es un ámbito dirigido a la construcción de sentidos, interpretación de narrativas plurales y encuentro ciudadano.

Entonces, formar para el ejercicio de la ciudadanía desde la sociedad del conocimiento significa primeramente un proyecto hermenéutico, una acción pedagógica orientada a procesar narrativas, una manera de recuperar la memoria crítica y una aproximación a una tradición ética fundada en ciertos valores universales, que deberían ser los derechos humanos.

Por otra parte, según Osorio (2005), existen tres “escenarios de justificación” para una formación ciudadana desde la sociedad del conocimiento: uno es el del individuo identificado con los retos de la actualización, la práctica de la tolerancia, el encuentro con temas emergentes (ecología, discriminaciones, multiculturalidad, entre otros) y el desarrollo de competencias de escucha e de inmersión en el “siglo”, entendiendo sus claves, fuentes y dilemas.

Un segundo escenario lo representa la proximidad que implica un ámbito de construcción de: la alteridad y sentido de vivir con otros en espacios mínimamente institucionalizados, que remiten a una historia y tradiciones comunes (rememoración crítica). Es el escenario de deconstrucción de los pragmatismos estériles y de una pedagogía de lo público que asiente en los(as) jóvenes la idea de asociatividad y participación ciudadana.

El tercer escenario es el de la política y por tanto el ámbito de las competencias del juicio, de la deliberación, formación del sentido de lo común y construcción de una idea de sujeto y acción colectiva. En este contexto, la pedagogía debe reconstruir la noción de ciudadanía como el privilegio a tener derechos, por tanto, debe plantearse el asunto de las instituciones y de la ética pública.

Nace un ámbito que permite una acción neoparadigmática, refundacional de esa sociedad del conocimiento, abierta a lo global y plural, a una estimativa ética incorporada en la “cultura” pública de los sujetos. Osorio (2005) refiere la necesidad de plantearse preguntas casi obvias, pero no por ello insignificantes: ¿qué valor se está dispuesto a asignar a una explícita formación ciudadana y ¿qué sentido tiene esta formación en cuanto a la enseñanza de una memoria histórica y jurídica asociada a los dere-

chos humanos y en una deliberación pública acerca de la estimativa ética pertinente de una cultura democrática?

Por lo que podría concluirse que la formación ciudadana exige plantearse el desafío de desarrollar una sociedad del conocimiento para la participación, conforme a fundamentos capaces de nutrir una moral voluntaria y deliberante que conlleve a la apertura de una educación orientada a ampliar la solidaridad y a la práctica de virtudes ciudadanas referidas a los derechos humanos y a la creación de sociedades de cooperación.

5. Formación universitaria para un líder ético: reto de las organizaciones de futuro

Así, cada grupo, organización y comunidad posee una moral, cruzada por rasgos valorativos, a veces compartidos, en ocasiones conflictivos, que aparecen en las conductas, actitudes, convicciones y creencias sobre ellas; este factor pone en evidencia el ya mencionado *ethos*. En su enorme complejidad y dinamismo, este *ethos* produce hechos que pueden evaluarse positiva o negativamente, desde la visión de una amplia normativa vigente, la cual incluye lo legal, tal vez un código interno, pero no se agota en ello. Es indudable que en el actuar, estas evaluaciones generan problemas no resueltos mediante los códigos que definen el cómo del hacer, sino que requieren fundamentas centrados en lo ético (Seró y Amarfil, 1999).

Por tanto, cualquier formación en ética de un líder universitario, debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas complementadas; herramientas y criterios desde donde fundamentar esa acción; de esta manera, la ética se vuelve aplicada y la acción se impregna en ese sentido. Tal concepción requiere de tiempo, y supone voluntad del líder servidor para llevarla adelante. Nace un líder ético universitario, representado por aquel que fija objetivos alcanzables pero desafiantes y que sabe comunicarlos, generando un compromiso con la misión, la vocación de servicio; involucrándose y elevando sus intereses más allá de su propia individualidad, en beneficio del bien común (Ferrer y Clemenza, 2003).

Así, un líder ha de asumir y defender valores internalizados a su condición de ciudadano y al mismo tiempo de servidor público, siendo especialmente cuidadoso de que su discurso sea coherente con respecto a sus acciones; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse poco en reglas, sistemas, procedi-

mientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo trazado a partir de las necesidades de la comunidad; y sobre todo, una de las características esenciales de los verdaderos líderes es la generación de credibilidad y confianza (Ferrer y Clemenza, 2003) que garantice la transparencia institucional.

En suma, para ser eficaces los líderes éticos deben empezar por dejar a un lado el pensar individualmente, recurriendo a la conducta moral de siempre regirse por medio de valores inspiradores y que resalten su real vocación de servicio. La dificultad está en el imperativo siempre; para ser eficaces los líderes deben mantener congruencia, esto se traduce en la confianza necesaria para generar cambios por la participación en la ciudadanía involucrada.

Según Ferrer y Clemenza (2003), se plantea que la formación del líder ético universitario, esté centrada en una educación para dirigir y merecer seguidores, además reúna de alguna forma un conjunto de energías interrelacionadas, claves para definir roles como: el social del educador, consejero, comunicador y negociador.

Sen (2002) propone que un líder producto de la credibilidad debe poseer, capacidades, conocimientos y aptitudes, capaces de otorgar respuesta a una visión compartida con el ciudadano, que quiebra la alianza histórica entre la sociedad de mercado, el Estado y la democracia, para sustituirla por la interrelación basada en la cooperación y la comunicación. Estos aspectos deben ser estudiados por el nuevo líder, teniendo como elementos claves el análisis de la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo, condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy.

Otros autores contrastan las tendencias anteriores, bajo la hipótesis de que el siglo XXI anuncia la llegada de la proactividad del individuo. Bridges (1998) habla de líderes sin puestos de trabajo, pero Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999) plantean como cuestión de debate la desaparición en el próximo siglo de los líderes y el incremento de la labor en equipo, para producir mejores resultados con la co-gestión de los actores involucrados.

Se propone para la discusión, como los líderes al comprometer sus convicciones a diario, generan la necesidad de un nuevo dirigente, que interprete como norte su conexión con una comunidad de futuro centrada en guías sin puesto, representados por un funcionario común en cualquier espacio de la organización.

Para García (2004), se va perfilando entonces un líder ético, quien ante lo severo de la realidad sea capaz de sentir la urgencia de ponerse al servicio de los demás; manteniendo a la vez el sentido altruista, la objetividad y el conocimiento de las propias limitaciones, que hacen detestar cualquier idea de mesianismo personal. Luego vendrá la idoneidad técnica, obtenida mediante la formación académica, la cual busca generar, junto a una visión completa de los problemas, una especialización en algunos de los campos en que se divide el servicio público y lo proyectan hacia la construcción y fortalecimiento de la ética.

Consideraciones finales

En el caso venezolano existen indicios de que los cambios político-sociales también exigirán un nuevo liderazgo del profesorado, quien impulsará instituciones promotoras de transformación de las personas que conforman su comunidad; posibilitando un clima favorable para el aprendizaje, como desafío permanente y consecuencia de: la diversidad, los cambios curriculares y la necesidad de atender no sólo a los estudiantes, sino al resto de los individuos que constituyen tal comunidad educativa.

Se configuran las primeras respuestas a situaciones problemáticas y conflictivas, que en muchos casos obligan al profesor-líder a cuestionarse sobre su adaptación a un modelo docente rígido, su capacidad de dar respuestas técnicas a los problemas educativos y dudar con respecto a los recursos metodológicos para enfrentar las situaciones de diversidad propias del nuevo contexto social de la educación.

Se plantea como reflexión el compromiso de los profesores hacia su formación y capacitación para construir un orden democrático y de valores compartidos, desarrollar estrategias pedagógicas y en casos andragógicas, orientadas por la investigación y ponderación de su propia práctica, aprender a integrarse al universo social cada vez más complejo de la escuela y responder a las demandas de diversidad del proceso educativo, caracterizado por un perfil de subcultura, que muchas veces está manejado por comportamientos disfuncionales que entorpecen la construcción de ciudadanía social.

Referencias bibliográficas

- BRIDGES, J. (1998). **Líderes sin puesto**. En: **Líderes del Futuro**. Colombia: Fundación Drücker. Editorial Norma.
- CORTINA, A. (1998). Razón Práctica. En: **10 palabras en Ética**. España: Editorial Verbo Divino.
- COVEY, S. (1999). La Comunidad Ideal. En: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. y SCHUBERT, R. (Compiladores). **La Comunidad del futuro**. Fundación Drucker. Ediciones Gránica, S.A.
- FERRER, J. y CLEMENZA, C. (2003). **Ética de la responsabilidad como máxima expresión de convivencia pública municipal**. En: **Conferencia 51° Congreso Internacional de Americanistas**. Santiago de Chile. Simposio "Repensando el Municipio desde la Ética". Del 14 al 18 de Julio de 2003.
- GARCÍA, S. (2004). **Formación de líderes: la verdadera solución**. [En línea] <http://www.revistaprobidad.info/014/art04.html>. [Fecha de consulta] 18 de mayo de 2004.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1999). **Las Organizaciones** (8ª ed.). Chile: Editorial Mc Graw Hill.
- GOLDSMITH, M. (1999). Comunicaciones Globales y Comunidades de Elección. En: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. y SCHUBERT, R. (Compiladores). **La Comunidad del futuro**. Fundación Drucker. Ediciones Gránica, S.A.
- IGLESIAS, M. (2002). La preparación pedagógica de los profesores universitarios. Su impacto en la calidad de la Educación Superior. En: **3ª Convención Internacional de la Educación Superior**.
- OSORIO, J. (2005). Pedagogía y ética en la construcción de ciudadanía: la formación en valores en la educación comunitaria. Reconstruyendo la historia de la educación comunitaria en América Latina. Secretaría Ejecutiva del Consejo de las Américas, Santiago de Chile.
- RARTINOFF, L. (1994). La crisis de la educación: el papel de las retóricas y el papel de las reformas. En: **Revista Latinoamericana de Estudios Educativos**. Vol. XXIV. pp. 1-18.
- RUÉ, J. (2007). Enseñar en la Universidad El EEES como reto para la Educación Superior. Madrid, España Narcea S.A. de Ediciones, pp. 21-54.
- SEN, A. (2002) **¿Qué impacto puede tener la Ética?** En: Kliksberg, Bernardo. Compilador. **Ética y Desarrollo. La relación marginada**. Editorial el Ateneo. Argentina.
- SERÓ, C. y AMARFIL, T. (1999). **Transparencia y ética pública**. En: Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: Ética: Una disciplina para orientar la acción. Año 7, Número 16, Primavera, pp. 145-154.

- SOTILLO, R. (2004). **El líder en la sociedad del conocimiento**. EPES-061. Andalucía. [En línea en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer>. [Fecha de consulta] 25 de abril de 2008.
- TEDESCO, J. (1996). El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid, Anaya.
- THOMAS, R. (1999). Diversidad en la Comunidad. En: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. (Compiladores). **La Comunidad del futuro**. Fundación Drucker. Ediciones Gránica, S.A.
- UNESCO (1966). Recomendación relativa a la situación del personal docente. **Conferencia Intergubernamental Especial-Conferencia General de la UNESCO**, Ginebra.
- UNESCO (1998). Documento de políticas para el cambio y el desarrollo en la educación superior. UNESCO. París.
- VERA, J. (1994). El profesor principiante. En: **Cuadernos de Pedagogía**, Nº 174. Valencia.