

---

## Capítulo 8

---

# I

## nteligencia ética: un enfoque teórico hacia el liderazgo<sup>1</sup>

### Ethical intelligence: a theoretical approach to leadership

Gisela Quijada Oquendo  
Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela  
gquijada@ujgh.edu.ve

Carlota Pulgar Terán  
Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela  
cpulgar@ujgh.edu.ve

Ronald Prieto Pulido  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Yany Rincón Quintero  
Tecnológico de Antioquia–Institución Universitaria. Medellín-Colombia  
yany.rincon@tdea.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>

269

---

<sup>1</sup> Proyecto de investigación del cual se deriva: Inteligencia ética como factor determinante en el liderazgo en universidades privadas.

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la inteligencia ética como factor determinante del liderazgo en las universidades privadas. La metodología fue de tipo descriptiva, diseño de investigación de campo, descriptivo transeccional, no experimental. La población estuvo conformada por las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia. Se utilizaron dos instrumentos tipo cuestionario, para medir las variables, conformados por alternativas de respuesta tipo Likert, aplicando un censo poblacional a la totalidad de los directivos de las instituciones. La validez de los instrumentos fue obtenida mediante la revisión y evaluación de diez expertos. La confiabilidad fue medida utilizando el procedimiento Alfa de Cronbach. Se aplicó un tratamiento estadístico descriptivo. Los resultados arrojaron que los directivos presentan características determinadas por un nivel muy alto para las inteligencias presentadas, con un nivel menor en inteligencia emocional, además evidencian aprecio valorativo de las características de los líderes. Logró concluirse que la inteligencia ética es un factor determinante del liderazgo, dado que alimenta el ser de la persona en sus acciones éticas, llevando a las organizaciones a categorizarse como éticamente inteligentes.

270

**Palabras clave:** ética, inteligencia ética, liderazgo.

## ABSTRACT

The present study aimed to analyze ethical intelligence as a determinant of leadership in private universities. The methodology was descriptive, field research design, descriptive transectional, non - experimental. The population was conformed by the private universities of the Municipality Maracaibo of the State Zulia. Two questionnaire-type instruments were used to measure the variables, conformed by Likert-type response alternatives, applying a population census to all the institutions' managers. The validity

of the instruments was obtained through the review and evaluation of ten experts. Reliability was measured using the Cronbach Alfa procedure. A descriptive statistical treatment was applied. The results showed that the managers present characteristics determined by a very high level for the presented intelligences, with a lower level in emotional intelligence, in addition they show valued appreciation of the characteristics of the leaders. It was concluded that ethical intelligence is a determinant of leadership, since it feeds the person's being in their ethical actions, leading organizations to be categorized as ethically intelligent.

**Keywords:** ethics, ethical intelligence, leadership.

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual demanda actuaciones bajo parámetros éticos. En este sentido, desde lo más profundo del ser humano, sus valores y principios, se plantea analizar la inteligencia ética como factor determinante del liderazgo, partiendo de lo individual hasta el ámbito organizacional, específicamente en las universidades privadas, basado en que las organizaciones modernas, en especial las instituciones de educación superior, las cuales poseen un rol importante en el desarrollo local, regional, nacional y mundial, deben constituirse en entes inteligentes.

De allí que es preciso definir la inteligencia ética. En palabras de Pelekais y Romero (2008), afirman que está basada en principios, así como en valores que alimentan el espíritu humano, logrando distinguir entre lo verdadero y lo falso, en los principios éticos del bien común; igualmente está orientada a desarrollar el potencial limitado del ser humano. Así mismo, con respecto al liderazgo, Blanchard (2007) asegura que va dirigido al logro del bien común, desencadenando el poder potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, a través del desarrollo de las

capacidades de las personas, habilitándolas a accionar correctamente en su conducción individual, entendiendo la necesidad de la satisfacción humana como hecho imprescindible en el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, se formularon las siguientes interrogantes como premisa principal de la presente investigación, ¿Cómo la Inteligencia Ética es factor determinante del liderazgo en las universidades privadas? Derivándose entonces, las premisas secundarias ¿Cuáles son los componentes de la inteligencia ética en universidades privadas?, ¿Cuáles son las características del liderazgo en universidades privadas? En concordancia con lo anterior, se planteó como objetivo general analizar la inteligencia ética como factor determinante del liderazgo en universidades privadas, y como objetivos específicos, describir los componentes de la inteligencia ética en universidades privadas, e identificar las características del liderazgo en universidades privadas.

272

## ESTADO DEL ARTE

Previamente se consultaron antecedentes de las variables para conocer el estado del arte, entre ellos el artículo de Seijo, Fuenmayor & Barrios (2010) sobre las inteligencias múltiples: Una aproximación hacia la inteligencia ética como característica congruente de la actuación humana; igualmente Pirela (2011), con su investigación sobre la inteligencia ética en la *praxis* potenciadora de los valores humanos en las universidades privadas; por otra parte, se revisó el trabajo científico de Díaz (2010) sobre Gestión del conocimiento y liderazgo humanista en instituciones de educación superior, y por último, entre otros antecedentes, el artículo de Montero (2011), titulado la Ética humanística en el liderazgo de los gerentes de las empresas del sector petrolero. Así pues, el trabajo busca perfilar el liderazgo desde el enfoque teórico de la inteligencia ética, orientado a las universidades privadas, pero con alcance para otras organizaciones con estructuras similares, sirviendo de aporte a la gestión organizacional.

### **Inteligencia ética, una clave para optimizar la actuación**

Actualmente, las organizaciones buscan redimensionar su misión en correspondencia con los procesos relacionados a la globalización, la tecnología y los sistemas sociales donde están inmersas, alcanzando un desarrollo de forma inteligente, lo cual debe estar enmarcado en la ética como factor de convivencia y bienestar. En este sentido, Ferrer & de Pelakais (2008) indican que la inteligencia ética, está basada en principios, así como en valores que alimentan el espíritu humano, logrando distinguir entre lo verdadero y lo falso, en los principios éticos del bien común; igualmente está orientada a desarrollar el potencial limitado del ser humano. En acuerdo con los autores, los valores son parte esencial de la plataforma ética, como punto de partida del comportamiento individual que distingue las acciones a seguir de manera correcta; estando ligada a la práctica constante de valores que la conllevan a fortalecer estructuras organizacionales ético-inteligentes.

Por otra parte, Vindas (2005), citado por Seijo, Rivas & Barroeta (2009), establece que la inteligencia ética es la capacidad de resolver problemas, crear productos significativos de forma ética, aplicado al ámbito de las competencias organizacionales e individuales; este concepto abarca tanto las competencias técnicas como el saber y el saber hacer, con las competencias emocionales del saber actuar, como las competencias éticas, el actuar basado en valores. Por otra parte, en la inteligencia ética se subsume la inteligencia racional-instrumental y la inteligencia emocional.

En sintonía con el autor, la inteligencia debe materializarse en el saber, a través de los valores, principios éticos, y el saber hacer mediante el accionar del comportamiento regido por los aspectos morales que pueden conducir al desempeño ético, bien sea de manera individual u organizacional, anexándole a esto, la emocionalidad. Por otra parte, para Seijo, *et al.* (2010), una forma de promover la inteligencia ética es tomar como base fundamental

las inteligencias múltiples, en primer plano determinada por la actuación humana de los directivos, quienes deben presentar siempre una actitud de congruencia entre lo que se expresa y lo que se efectúa, generando así la confianza necesaria en los trabajadores de la organización.

De esta forma, se ha planteado que cada individuo posee diferentes tipos de inteligencia, y que estas serán más o menos fuertes o significativas según el contexto donde se desarrollen. En este sentido, se pueden determinar la inteligencia emocional, la inteligencia espiritual, la inteligencia social, la inteligencia solidaria, la inteligencia racional, mencionada por Beauport (2008), como componentes importantes de la inteligencia ética, aspectos de gran significancia en la conducta del individuo y de las organizaciones socialmente responsables, así como éticamente inteligentes.

## 274 *Inteligencia racional*

Para Seijo, *et al.* (2009), la inteligencia racional constituye la base de la civilización occidental y oriental, sinónimo de inteligencia; el pensamiento racional enfrenta limitaciones para expandirse en la sociedad moderna, siendo el pensamiento científico el que, fundamentado en la neurociencia, le atribuye las condiciones que conllevan al pensamiento racional. La inteligencia será racional en las organizaciones en su gestión administrativa y productiva; siempre que sea competitiva y sostenible debe corresponder con una cultura corporativa de inteligencia emocional basada en valores.

Por su parte, Guilera (2007) aporta que la inteligencia racional es caracterizada por el pensamiento analítico, donde se establecen conexiones lógicas entre objetos y situaciones determinadas mediante la ordenación de procesos en secuencia precisa; también permite separar cada elemento para su análisis sin desbordarlo. Esta inteligencia puede permitirle al individuo

separar cada elemento de un problema, pudiendo así analizar hasta la más compleja de las situaciones. Asimismo, Beauport (2008) asocia particularmente a la inteligencia racional con la capacidad de ser exactos, de realizar en orden secuencial y lógicas conexiones, donde la razón impera en cada proceso. La autora plantea que por cada situación pueden existir una o varias causas que la originan.

En acuerdo a lo formulado por los autores, la inteligencia racional es parte importante de la inteligencia ética, dado que permite al individuo realizar procesos fundamentados en la razón, produciendo conexiones y secuencias importantes para determinar la causa-efecto de cualquier situación o fenómeno que requiera ser evaluado como un todo, y en cada una de sus partes. La influencia de la inteligencia racional, como componente de la inteligencia ética, constituirá factor fundamental en el estudio de la misma en el liderazgo que es ejercido por los directivos dentro de las organizaciones, ofreciendo un perfil más inteligente a la función del liderazgo.

275

### ***Inteligencia social***

En cuanto a la inteligencia social, representa para la era moderna una de las herramientas más fuertes y prometedoras del mundo organizacional. Según Goleman (2008), el liderazgo es una forma de representar la inteligencia social del líder a través del ingenio, capacidad para entender su entorno social y la forma de relacionarse con dicho entorno, constituyendo así su capital social. Para Buzan (2007), la inteligencia social es aquella compuesta por la amplia cantidad de capacidades y habilidades que posee un individuo para relacionarse con otros. Inclusive, el poder de la inteligencia social puede permitir en el individuo comunicarse con los demás a través del cerebro y el cuerpo; este tipo de inteligencia puede sortear, como lo logra hacer un experto, los conflictos generados con sus situaciones de negociación.

En el mundo de la gerencia, los directivos deben consolidar en buena medida una inteligencia social que les permita entender, procesar, así como responder al trabajador. En el mismo orden de ideas, para Londoño (2008), la inteligencia social proporciona el desarrollo de capacidades que permiten sincronizar para entender la realidad del otro, logran ampliarse en competencias, habilidades para el éxito en las relaciones con los otros, como la sensibilidad social, necesaria para entender e interpretar el entorno, la presencia o comportamiento, buenas formas y maneras, presentación personal, lenguaje verbal y escrito, entre otras.

276 Finalizando con los diferentes autores, Seijo (2012) plantean que la inteligencia social se asocia o empalma con los espacios institucionales, y cualifica su uso partiendo del concepto transversal de ecología social (todos ganan y nadie pierde), sustentada en los principios y valores éticos que procuren contribuir al desarrollo de los sujetos desde el lugar y momento histórico preciso. En cualquier tipo de organización, la inteligencia social es lo que permite expresar esos factores que se manifiestan a través del clima organizacional.

### ***Inteligencia emocional***

Para Goleman (2006), es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas, como las relaciones con los demás. La inteligencia emocional permite tomar conocimiento de los sentimientos propios en el momento preciso que se están produciendo. Por su parte, Martin & Boeck (2012) afirman que la inteligencia emocional ocupa cualidades como la comprensión de las emociones propias, la capacidad de saber ubicarse en el lugar de otros, es decir, la empatía, así como la capacidad de conducir emociones de tal forma que mejoren la calidad de vida.

Así pues, la inteligencia emocional es una capacidad que permite identificar las emociones experimentadas, así como su forma de regulación, de manera de corresponder a un adecuado proceso de adaptación, inclusive acompañado por el nivel de empatía que debe alcanzarse para entender las emociones de los demás, y poder así establecer conexiones de vida importantes. En este sentido, son los directivos de las organizaciones quienes deben asumir su liderazgo con amplitud de inteligencia emocional, no solo para autorregular sus emociones y por defecto sus conductas, sino también para lograr interrelacionarse efectivamente con otros por medio de la empatía.

### ***Inteligencia espiritual***

La inteligencia espiritual, según refiere Zohar (2012), es la inteligencia del alma, con la cual el ser humano puede airarse o hacerse sano. Este tipo de inteligencia puede encontrarse en lo más profundo del consciente, donde se reconocen los valores que existen, los practicados, inclusive aquellos nuevos creados. Por otro lado, Krell (2007) menciona que la relación entre lo espiritual y la materia para la trascendencia, es lo que se puede denominar inteligencia espiritual, donde se reúnen los aspectos virtuosos del hombre y su comportamiento de humildad, perdón, compasión, gratitud para la relación con los otros.

277

En concordancia con Zohar (2012), la inteligencia espiritual reside en lo más pleno del consciente, donde el yo acciona los valores del individuo y su percepción correcta de la realidad, llevando a este a entender, así como a practicar el contenido de sus valores; la inteligencia espiritual permite el crecimiento junto a la alimentación del alma en la convivencia con los demás, mediante la exposición de valores importantes como el amor, compasión, gratitud, entre otros, pero sobre todo permite considerar en todo momento el valor del otro como ser humano.

En este sentido, la inteligencia espiritual constituye un factor determinante en el directivo de hoy, quien, a través del conocimiento propio de sus valores, puede llegar a potenciar la práctica en los otros, donde el crecimiento espiritual de cada uno de los participantes enriquecerá el trabajo en común. El liderazgo en cualquier institución requiere de espiritualidad en quien lo ejerce. Cuando el individuo es consciente de su inteligencia espiritual y abre conciencia de ello, va más allá del “yo” para un “nosotros”.

### ***Inteligencia solidaria***

278

La inteligencia solidaria comprende la sensibilización del individuo hacia una identidad participativa, es una forma de energía vivida solidariamente. Es capaz de captar la información dirigida a la constitución del bien común. Sobre este aspecto, Solana (2006) indica que la inteligencia solidaria apunta a ciudadanos que no solo respeten la legalidad y participen en la vida democrática, sino que además toleren a quien es diferente y aporten soluciones pacíficas a los conflictos, buscando atender las necesidades de los otros y el cuidado de la vida. Expresado en términos de Medina (2007), la inteligencia solidaria domina los instintos individuales más violentos y rudimentarios.

Cabe destacar que la inteligencia solidaria permite la idealización de una realidad más acorde a los anhelos de todos, mediante propuestas solidarias que posteriormente sean concretadas en la realidad. La solidaridad, desde la perspectiva de la convivencia, implica en su propia esencia el compromiso con los otros valores humanos, donde el proceso de aprendizaje continuo concreto y cerrado, es una forma de entender la existencia. Este tipo de inteligencia parte de un “nosotros”, nutre la inteligencia emocional y la racional.

De todo lo anteriormente narrado, se puede afirmar entonces que la inteli-

gencia ética fundamenta el accionar ante las realidades mediante la práctica ordenada del pensamiento lógico, pero con bases éticas. De esta manera, Milian (2010) relaciona directamente la inteligencia ética con el liderazgo, como la forma como a través del mismo, se logra el impacto en los demás, siendo determinante en el mundo actual y ante las transformaciones políticas, sociales, económicas y culturales.

Frente a estas consideraciones, las organizaciones pueden determinar el valor del liderazgo que ejercen sus directivos y la influencia en la vida institucional, donde la inteligencia ética incide, constituyéndose en la capacidad que tiene el individuo de procesar su realidad a través de principios, así como de valores éticos que dirigen sus acciones. Cortina (2007) expresa que los valores son necesarios para hacer habitable el mundo. En esa medida, los considera esenciales para una sociedad plural y democrática.

### **El liderazgo, una habilidad basada en principios y valores éticos**

279

El mundo altamente cambiante, donde las transformaciones están a la orden del día y donde el hombre se sumerge en la búsqueda de la certidumbre que le garantice mejores escenarios de desarrollo organizacional, requiere fundamentalmente de líderes capaces de adaptarse, intuitivos, estratégicos y visionarios. En este orden de ideas, las instituciones están llamadas a generar muchos de los cambios que exige el entorno; ante este panorama, la figura del liderazgo se hace esencial para generar el compromiso demandado en todos los miembros de la organización (Prieto, Villasmil & Chirinos (2010).

Para ello, según Daft (2009), el líder debe actuar con los valores éticos mediante el liderazgo, a través de diálogos y conversaciones con su equipo de trabajo; todos los individuos aportan sus creencias personales así como sus valores al trabajo, con su pensamiento moral traducen estos valores, rela-

cionados a la toma de decisiones éticas. Este concepto es visto como una habilidad de hacer entender a los demás su propio potencial. Los líderes son responsables de promover la cultura ética de la organización.

Blanchard (2007) asegura que el liderazgo a nivel superior va dirigido al logro del bien común, desencadenando el poder potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, a través del desarrollo de las capacidades de las personas, habilitándolas a accionar correctamente en su conducción individual. El éxito de este liderazgo de alto nivel es entender la necesidad de la satisfacción humana como hecho imprescindible en el logro de los objetivos organizacionales. El líder está enfocado –según el autor– en el aspecto humano de la relación de sus necesidades, partiendo desde allí para la conformación de equipos eficientes de trabajo con elevados criterios de desempeño.

280

Por otra parte, Cardona (2009) establece que la concepción del liderazgo ha sufrido cambios en este siglo, donde ya no es solo competencia de la alta gerencia; actualmente es una característica buscada en cualquier nivel de la organización, y debe ser incluido como una competencia requerida en el personal; sin embargo, muchas empresas siguen enfrascadas en hacer del liderazgo una cualidad relacionada al alto nivel ocupado por el cargo y la cuota de poder del mismo. El liderazgo puede ser alcanzado por cualquier miembro de la organización indistintamente del cargo que ocupe. De esta forma, para Milian (2010), en los actuales momentos, el liderazgo debe constar de dos componentes claves, como lo son la ética y la inteligencia. El líder debe poder transmitir lo que hace, conoce el terreno que pisa y ser capaz de prever futuras situaciones para dar respuestas idóneas. La ética como segundo componente expresa que el líder debe transmitir valores, comunica y trabaja por el bien común.

Por ello, el liderazgo está basado en la inteligencia ética, de tal manera que conseguir líderes requiere, por lo tanto, el desarrollo de la inteligencia ética de las personas. Es importante destacar que las sociedades actuales requieren de líderes con inteligencia ética, que les permita conducir a las organizaciones a transformar y producir cambios positivos en el colectivo. El líder es una persona inteligente, aprende a escuchar, con esa cualidad ser capaz de actuar con mayor inteligencia y con mayor ética de la responsabilidad; la inteligencia emocional, la buena gestión de los sentimientos tiene más importancia en las relaciones entre personas, la escucha activa le permite al líder contar con la información suficiente para trabajar de la mejor manera con inteligencia y ética.

Los liderazgos fundamentados en principios y valores personales logran incentivar fuertemente en las personas el compromiso de sus empleados, credibilidad y confianza en una misión. Por estas razones, las organizaciones deben concentrar parte de su misión en la formación de líderes en todas las áreas para las cuales se formen profesionales, su captación pero además su promoción. Son los directivos quienes deben estar en capacidad de asumir el liderazgo desde su posición estructural, pero al mismo tiempo generar nuevos liderazgos en sus equipos de trabajo, mediante la construcción de estructuras organizacionales basadas en la práctica de los valores y principios que fortalezcan su cultura.

281

***El líder: una persona excepcional***

El liderazgo es una capacidad donde actúan complementariamente una serie de aspectos que constituyen personas especiales, quienes poseen esa habilidad para lograr el entendimiento de sus principios, ideales, así como objetivos propios, conduciendo su comportamiento al logro de estos, de manera racional, emocional y ética en muchos de los casos. El fenómeno del liderazgo se encuentra en un sinnúmero de variables heterogéneas que

circunscriben su acción, ya sea potenciándola o limitándola. Si bien la importancia del papel que el líder desempeña en un escenario donde ejerce su actividad es con el fin último de lograr las metas, este lleva siempre en su contra el peso de las circunstancias condicionantes de la acción; vencer las situaciones adversas es, precisamente, lo que legitima al líder y lo hace estar en la memoria de la colectividad. Entre otras características que lo hacen excepcional, se encuentran ser:

#### *Visionario*

282 Para Robbins (2005), ser visionario es una característica del liderazgo que demuestra la capacidad de crear y articular una visión realista y creíble sobre el futuro de la organización, o de una parte de ella, naciendo del presente y mejorándolo. Cuando una visión es concebida de manera correcta, infunde tanta energía que genera el nacimiento de potencialidades, habilidades, recursos y talentos necesarios para hacerla realidad. Desde la perspectiva de Daft (2006), los líderes visionarios saben llegar a los sentimientos de sus seguidores, haciendo que idealicen un futuro; pueden llegar a ver más allá de la realidad actual, haciendo inclusive que estos creen en un futuro mejor y más prometedor. Poseen una gran visión de futuro, y con esto logran motivar profundamente a las personas, pudiendo transmitir firmemente la visión, comunicándola de la manera más efectiva posible.

En concordancia con estos autores, el ser visionario le proporciona una característica esencial al éxito que se puede alcanzar en determinado liderazgo. En la realidad existente en el mundo tan cambiante, este elemento pudiese categorizarse como al azar, pero no lo es así; un líder visionario puede crear la visualización de un futuro mejor para los objetivos que se han trazado y las metas inmediatas necesarias para alcanzarlos.

#### *Ejemplo*

Para Maxwell (2008), se ha manifestado que el liderazgo es algo muy cer-

cano a la ejemplaridad; este concepto bien entendido indica que el líder no necesariamente es el primero en posición, pero sí debe ser el primero en ejemplo. Debe encontrarse muy conectado al concepto de inclusión, constituirse como un motor interno de la empresa que la impulsa desde adentro, no que la arrastra desde afuera. El líder ejemplo no se pretende, se constituye naturalmente.

Al respecto, Blanchard (2007) indica que esta característica del liderazgo es un rasgo importante, necesario, donde la sociedad actual emite las solicitudes constantes de requerir el ejemplo como guía hacia terrenos de mayor certidumbre. El liderazgo ejercido dentro de las organizaciones que quieran fomentar el ejemplo y la conducta ejemplar, son muchas veces amenazados por la competencia. Según Maestro (2009), con el ejemplo el líder puede aprovechar cada oportunidad para demostrar el nivel de compromiso que asumen los colaboradores y sus aspiraciones, volviendo así más tangibles sus visiones y valores; el ejemplo es una de las características del liderazgo que más logra consolidar el valor del compromiso en la gente.

283

Liderar con el ejemplo es una forma de liderazgo cooperativo, de enseñar; en eso se constituyen los maestros y profesores que tienen el poder de estar en un aula de clases, o los directivos, gerentes. Nadie puede ofrecer a otros lo que no tiene, y el liderazgo puede multiplicarse a través del ejemplo, el cual, complementado con un accionar nutrido de valores, puede llegar a convertirse en una herramienta de vida muy poderosa para quien lo ejerce.

#### *Empático*

Sobre esta característica, Román y Ferrández (2008) opina que la empatía es una de las características más notorias en un líder. La acepción rogeriana de empatía refiere la cualidad encontrada en aquel individuo que comprende el medioambiente y la situación interior de otro elemento, y tal acepción realza la importancia de contar con la capacidad de transmitir esa

comprensión en términos tales que el elemento por el cual la empatía se genera, pueda entenderlos a cabalidad. No es posible ser líder sin entender el pensamiento y el sentimiento de los liderados.

Según Londoño (2008), es una habilidad social donde se pone de manifiesto la conciencia por las necesidades ajenas, mostrando la capacidad de estar en los zapatos del otro, creando el entorno ideal para las relaciones personales, donde se involucran sentimientos y emociones que generan la distinción de poder entender los ajenos, en ocasiones sentirlos como propios, generando con ello la obtención de la respuesta más adecuada.

284 Cuando un líder requiere ser escuchado, debe practicar también el hábito de la escucha, donde puede lograrse la acción empática. Por ello, Maestro (2009) plantea que la empatía es un sentimiento que parte del proceso de educación recibido, constituyéndose en factor de gran importancia para la fluidez de las relaciones personales. Un líder debe poseer la característica de ser empático, y para ello debe poseer gran disposición para la escucha del otro, sobre todo con calma y receptividad en momentos de discrepancias.

En afinidad con los autores, la empatía es ese sentimiento que logra la mayor conexión entre las personas, logrando así establecer esa posición de espejo que se requiere cuando se labora con ellas, pero más aún cuando se constituye como elemento que armoniza la convivencia. Un directivo con altos niveles de empatía puede garantizar, en mayor medida, las condiciones que permiten el mejor desempeño de gente con la que labora para lograr los objetivos.

#### *Comprometido*

El compromiso se relaciona directamente con el grado de constancia mostrado por el individuo ante su apego a alguna conducta, persona u organización. Plantea Hitt (2006) que siempre hay opciones de mejorar como

líder, pero es altamente importante querer hacerlo, un líder con mentalidad emprendedora y creadora, significa que está comprometido a ser innovador, a proponer nuevas visiones a sus seguidores, motiva constantemente resaltando los esfuerzos creativos, involucrando una serie de valores compartidos que fortalecen la cultura organizacional, exaltando el compromiso permanentemente.

Según Palomo (2010), el compromiso significa acción, se involucra e implica estar inmerso en un proyecto, y la forma de llevarlo a cabo, distinguiendo que existe un compromiso emocional, siendo los vínculos mostrados por las personas dentro de la organización cuando sus necesidades han sido satisfechas; es en el compromiso a nivel racional, donde se consideran los factores cuantitativos para la toma de decisiones más racionales. En este sentido, se puede decir que el compromiso como característica del liderazgo genera una doble visión-acción: por una parte, el compromiso adquirido con los seguidores en pro de objetivos que logran hacerse comunes, y por el otro lado, el de generar compromiso en las personas para con las acciones que se han trazado.

285

### *Coach*

Para Roman y Fernández (2008), *el coaching* es una habilidad esencial para el liderazgo contemporáneo; responde a los cambios que se generan, profundizando aprendizajes que respondan a las exigencias del momento; posibilita al líder a aprender, modificar y cambiar un enfoque determinado a una situación empresarial específica. Cuando el líder recibe *coaching* y se convierte en *coach*, se enfoca en el talento humano, en generar confianza, credibilidad, conseguir inspirar y buscar la excelencia.

Por otro lado, según Villa & Capera (2010), el líder *coach*, logra el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, valorando profundamente el desempeño de los individuos y los equipos, obteniendo el mejor rendi-

miento direccionado al logro de los objetivos trazados. Es importante destacar que, ante los escenarios cambiantes, esta característica del liderazgo permitirá generar la confianza e iniciativa de los colaboradores para que sean capaces de buscar soluciones y respuestas por sí mismos. De igual forma, Maestro (2009) muestra la perspectiva de que las organizaciones en la actualidad que han logrado repartir las cuotas de liderazgo, están direccionando sus esfuerzos de desarrollo competencial en sus directivos y cuadros medios, con la finalidad de formar un líder *coach*.

Este tipo de liderazgo combina la obtención en el desarrollo de competencias tanto personales como profesionales en los seguidores; focaliza a las personas en las opciones positivas de futuro y no en los errores; basa sus acciones en el diálogo (*feedback*), delegación (*empowerment*), evaluación de desempeño y orientación de carrera. El *coach* contiene características que lo distinguen como líder, contribuyendo constantemente al desarrollo profesional y personal de la gente.

286

### *Confiable*

Para que una persona genere confianza en otros, una característica importante del liderazgo es la confiabilidad que contribuye a su eficacia. A este respecto, Robbins (2005) establece que es un proceso que toma su tiempo en formarse, basado en muestras relevantes, pero limitadas, de experiencia, se fortalece gradualmente; la confianza hace vulnerable al individuo ante situaciones donde se posee poco conocimiento. Con la confianza se establecen aspectos importantes como la integridad, donde se distinguen la ética y la moral. En este orden, Maturana (2010) establece en la belleza del pensamiento que cuando los individuos pierden la confianza, van en busca de una certidumbre, que no es más que el producto de haber perdido la confianza. El líder de hoy debe estar cargado de confianza y de amplia capacidad para proyectarla a todos.

Partiendo del hecho de que los seres humanos son emocionales, que utilizan la razón para ocultar las emociones, y que estas son las que verdaderamente rigen las acciones, los seres humanos han perdido la confianza. Y la desconfianza les hace buscar la certidumbre. Esa pérdida de la confianza obviamente enmarca aspectos éticos, que deben ser regenerados por el mismo hombre en su accionar para poder operar y ser líderes de procesos más justos, claros y transparentes que conlleven a generar situaciones más claras para los involucrados.

## MÉTODO

### Tipo y Diseño de investigación

La investigación se define bajo el enfoque epistemológico positivista, busca causas, efectos del fenómeno donde los investigadores se separan del hecho investigado, partiendo de ese punto. La investigación está ubicada en el paradigma cuantitativo, orientado a la explicación de una realidad social, utilizando para ello teorías sobre la inteligencia ética, así como sus componentes de la misma; por otra parte, el tipo de estudio es descriptivo, identificando formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, es decir, la gestión directiva en este tipo de instituciones, con la importancia que subyace en ellas desde el ámbito organizacional y social.

287

En tal sentido, la investigación se define en un diseño de campo debido a que los datos se recolectaron en las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia, bajo un diseño no experimental, ya que las variables fueron analizadas en su estado natural sin la intervención de los investigadores. Por otra parte, el diseño se cataloga como descriptivo transeccional, en tanto que el estudio conllevó a la observación del fenómeno tal y como se presentaba en su contexto natural, para después analizarlo, así como medir su incidencia en el momento dado, sin condiciones ni estímulo.

los a los cuales se expusieran los sujetos de estudio. Igualmente, el estudio estuvo basado en la investigación documental de registros institucionales y el cuestionario estructurado como técnica de recopilación de información.

### Participantes

Para esta investigación, la población estuvo conformada por las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia, las cuales poseen organizaciones similares en su estructura y condiciones operativas: Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Universidad Rafael Beloso Chacín, Universidad Rafael Urdaneta y Universidad Católica Cecilio Acosta. Una vez identificadas las unidades analizadas, quedó conformada por los directivos académicos de estas, constituyéndose en una población finita, por ser un número específico de participantes. De esta manera, se consideraron 36 directivos, es decir, la totalidad en dichas instituciones; siendo la población de investigación por su número, finita y accesible, se abordó con criterio de censo poblacional.

288

*Cuadro 1*  
*Distribución de la población*

Universidades	Autoridades	Decanos
UJGH	03	05
UNICA	03	04
URU	03	03
URBE	03	05
SUB TOTALES	12	17
TOTAL POBLACIÓN	36	29

Fuente: Elaboración propia (2016).

### Instrumentos

Al respecto se utilizó un instrumento de recolección conformado por dos cuestionarios, uno para medir la variable Inteligencia Ética, otro para la variable Liderazgo, conformado por alternativas de respuesta tipo Likert,

con cinco opciones, a saber: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, en el cual cada opción recibió un puntaje comprendido del uno al cinco. Las preguntas de los cuestionarios se elaboraron basadas en el contexto teórico de las variables, componiéndose de una serie de ítemes destinados a medir las variables, orientadas por los objetivos generales y específicos del estudio.

En este orden de ideas, la validez de los instrumentos fue obtenida mediante la revisión y evaluación de diez expertos en las áreas específicas. Por otra parte, se utilizó el procedimiento Alfa de Cronbach, obteniendo para la variable Inteligencia Ética, un resultado de Alfa de Cronbach: 0,912, indicando según el método que el instrumento es altamente confiable; con relación al instrumento para medir la variable Liderazgo, resultó el coeficiente Alfa de Cronbach: 0,993, lo cual arrojó una alta confiabilidad.

289

### **Procedimientos**

Para la presente investigación se aplicó un tratamiento estadístico descriptivo, que le permitió a los investigadores describir, analizar, interpretar y representar un grupo de datos, utilizando métodos numéricos, tablas, entre otros, los cuales dan sentido a la información contenida. En las medidas de tendencia central se agrupan valores estadísticos significativos, con los cuales se describe el tipo de una muestra, siendo valores típicos de representación para lograr los fines de la investigación. Asimismo se diseñó un baremo para cada variable que incluye intervalo, puntaje y categorías, previamente establecidas; se calculó su estadística básica de tendencia central: moda, mediana, media aritmética y las medidas de dispersión (varianza, desviación estándar). Posteriormente se realizó el análisis de la distribución de frecuencias relativas como porcentuales a cada dato, en función de las opciones de respuesta.

**Cuadro 2**  
**Baremo de interpretación del ponderado para la interpretación de los parámetros de las variables Inteligencia Ética y Liderazgo**

Puntaje	Intervalo	Nivel	Descripción
1 Nunca	1,00 - 1,80	Muy bajo	Indica un nivel muy bajo de frecuencia.
2 Casi nunca	1,81 - 2,60	Bajo	Indica un bajo nivel de frecuencia.
3 Algunas veces	2,60 - 3,40	Moderado	Indica un moderado nivel de frecuencia.
4 Casi siempre	3,41 - 4,20	Alto	Indica un alto nivel de frecuencia.
5 Siempre	4,21 - 5,00	Muy alto	Indica un muy alto nivel de frecuencia.

Fuente: Elaboración propia (2016).

290

Es importante destacar que para efectos de esta investigación, la interpretación de los reactivos medidos a través del instrumento, los puntajes bajos indican que los conceptos medidos de la variable Inteligencia Ética y Liderazgo no son aplicados en forma óptima en las universidades privadas. Los puntajes altos revelan un mayor nivel de aplicabilidad de los aspectos medidos en las variables objeto de estudio, considerando la escala asumida en el instrumento.

**Cuadro 3**  
**Baremo ponderado para la interpretación de los parámetros de las variables Inteligencia Ética, Liderazgo y sus dimensiones**

Categoría	Rango
Muy baja	$1,00 \geq x < 1,80$
Baja	$1,80 \geq x < 2,60$
Media	$2,60 \geq x < 3,40$
Alta	$3,40 \geq x < 4,20$
Muy alta	$4,20 \geq x \leq 5,00$

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para la presente investigación se realizó una serie de fases o etapas en orden lógico: se seleccionaron las variables a investigar, Inteligencia Ética y Liderazgo; se planteó el problema, se determinó el título de la investigación, se desarrolló la problemática que arrojó el objetivo general y los específicos, junto a la justificación y delimitación. Posteriormente se realizó una revisión bibliográfica, investigaciones previas, artículos científicos, libros y revistas que permitieron abordar el conocimiento teórico doctrinario de las variables de estudio, pudiéndose determinar las definiciones conceptuales.

Para continuar, se definieron los aspectos metodológicos relativos al enfoque epistemológico de la investigación: tipo de investigación, diseño, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el diseño de los instrumentos, validez y confiabilidad para indicar el procedimiento de la investigación y análisis de los datos recolectados. Seguidamente se practicó la validez y confiabilidad de los instrumentos para realizar su aplicación a la población objeto de estudio. Luego de recolectada la información, se realizó su procesamiento estadístico, presentado en tablas de doble entrada con los resultados obtenidos con el propósito de realizar el análisis. Para finalizar, se realizó la discusión de los resultados que permitió generar las conclusiones que den respuesta a los objetivos formulados.

291

## **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Para fines de esta investigación, en el análisis de los resultados se aplicó la estadística descriptiva, mediante la cual se determinaron las medidas de tendencia central, la desviación estándar como medida de dispersión y las distribuciones de frecuencias para cada uno de los indicadores, que a su vez midieron las dimensiones y la variable de esta investigación. Se procesaron resultados para 29 sujetos de un total de 36 instrumentos objeto de estudio.

**Variable: Inteligencia Ética**

**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

*Tabla 1*  
*Indicador: Inteligencia Racional*

Ítemes	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	4	13,79	2	6,90	1	3,45	8,05
Casi siempre	12	41,38	10	34,48	7	24,14	33,33
Siempre	13	44,83	17	58,62	21	72,41	58,62
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,51
Moda	5,00
Mediana	4,33
Desv. Estándar	0,52
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

292

Al sondear los ítemes del indicador inteligencia racional, se descubrió que el 86,21 % casi siempre o siempre evalúa el posible efecto de sus acciones, el 58,62 % considera importante evaluar las causas que originan los hechos que las producen y el 72,41 % utiliza el razonamiento lógico como guía de su comportamiento. En resumen, la tendencia de este indicador mostró 8,05 % en la alternativa algunas veces, el 33,33 % en la alternativa casi siempre y el 58,62 % en la alternativa siempre. Esto está corroborado por los parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,51 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,33 en la misma categoría. La desviación estándar=0,52 mostró una dispersión baja de los datos.

**Variable: Inteligencia Ética**

**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

*Tabla 2*  
*Indicador: Inteligencia Social*

Ítemes	Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	0	-	1	3,45	0	-	1,15
Casi siempre	8	27,59	7	24,14	10	34,48	28,74
Siempre	21	72,41	21	72,41	19	65,52	70,11
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,69
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,36
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al examinar los ítemes del indicador Inteligencia Social, se evidenció que el 72,41 % concibe los errores como guía de aprendizaje social para producir cambios en el comportamiento de las personas y posee la capacidad para emprender acciones basadas en la participación del equipo; y el 65,52 % expresó que desarrolla una actitud positiva al relacionarse con personas de diferentes niveles sociales. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 1,15 % en la alternativa algunas veces; el 28,74 % en la alternativa casi siempre; y el 70,11 % en la alternativa siempre. Esto está revalidado por los parámetros estadísticos de promedio=4,69 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,36 expresó una dispersión mínima de los datos.

**Variable: Inteligencia Ética**

**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

**Tabla 3**  
**Indicador: Inteligencia Emocional**

Ítemes Alternativas	Ítem 7		Ítem 8		Ítem 9		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	5	17,24	0	-	0	-	5,75
Casi nunca	19	65,52	1	3,45	0	-	22,99
Algunas veces	3	10,34	4	13,79	1	3,45	9,20
Casi siempre	0	-	16	55,17	14	48,28	34,48
Siempre	2	6,90	8	27,59	14	48,28	27,59
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	3,55
Moda	3,67
Mediana	3,67
Desv. Estándar	0,42
Categoría	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

294

Al explorar los ítemes del indicador Inteligencia Emocional, se comprobó que el 82,76 % dijo que casi nunca o nunca sus problemas personales le limitan a cumplir con las actividades asociadas al trabajo; 55,17 % reconoce los sentimientos propios para mejorar las emociones internas; y el 96,56 % enunció que procura automotivarse para mejorar las relaciones con los demás. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 5,75 % en la alternativa nunca; 22,99 % en la alternativa casi nunca; 9,2 % en la alternativa algunas veces; 34,48 % en la alternativa casi siempre; y 27,59 % en la alternativa siempre. Esto es consistente con los parámetros estadísticos de promedio=3,55 en la categoría alta, con moda y mediana=3,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,42 reflejó una dispersión baja de los datos.

**Variable: Inteligencia Ética**

**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

*Tabla 4*  
*Indicador: Inteligencia Espiritual*

Ítemes	Ítem 10		Ítem 11		Ítem 12		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	2	6,90	1	3,45	3,45
Algunas veces	1	3,45	1	3,45	1	3,45	3,45
Casi siempre	7	24,14	8	27,59	11	37,93	29,89
Siempre	21	72,41	18	62,07	16	55,17	63,22
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,53
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,59
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al averiguar sobre los ítemes del indicador Inteligencia Espiritual, se detectó que el 72,41 % propicia la reflexión de alguna situación para crear otra mejor; el 62,07 % reconoce que forma parte de un todo sagrado que mejora su calidad de vida; y el 55,17 % consideró que sus creencias le permiten fundamentar su inteligencia espiritual en principios llevados a la práctica. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 3,45 % en la alternativa casi nunca; 3,45 % en la alternativa algunas veces; el 29,89 % en la alternativa casi siempre; y el 63,22 % en la alternativa siempre. Esto está refrendado por los parámetros estadísticos calculados, a saber: de promedio=4,53 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,59 mostró una dispersión baja de los datos.

**Variable: Inteligencia Ética**

**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

**Tabla 5**  
**Indicador: Inteligencia Solidaria**

Ítemes	Ítem 13		Ítem 14		Ítem 15		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	5	17,24	4	13,79	2	6,90	12,64
Casi siempre	8	27,59	7	24,14	6	20,69	24,14
Siempre	16	55,17	18	62,07	21	72,41	63,22
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,51
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,58
Categoría	Muy alta

Fuente: Quijada, Pulgar, Prieto & Rincón (2016).

Al averiguar sobre los ítemes del indicador Inteligencia Solidaria, se observó que el 55,17 % opinó que la inteligencia solidaria nutre el anhelo de auto-superación en las personas que integran el equipo de trabajo; 62,07 % promueve mejorar continuamente las relaciones de trabajo; y el 72,41 % estimó que aprender a pensar solidariamente orienta la búsqueda del bien común de todos los integrantes el equipo. En resumen, la tendencia de este indicador mostró 12,64 % en la alternativa algunas veces; el 24,14 % en la alternativa casi siempre; y el 63,22 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,51 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,58 mostró una dispersión baja de los datos.

**Variable: Liderazgo**

**Dimensión: Características del liderazgo**

*Tabla 6*  
*Indicador: Visionario*

Ítemes	Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	2	6,90	1	3,45	4	13,79	8,05
Casi siempre	6	20,69	6	20,69	7	24,14	21,84
Siempre	21	72,41	22	75,86	18	62,07	70,11
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,62
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,56
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al investigar sobre los ítemes del indicador Visionario, se observó que el 72,41 % visualiza acciones futuras que contribuyen con el objetivo estratégico de la organización; 75,86 % promueve una visión compartida con sus colaboradores a fin de generar el compromiso de alcanzarla; y el 62,07 % guía el crecimiento individual a través de la creación de una visión inspiradora de la organización. En suma, la tendencia de este indicador mostró 8,05 % en la alternativa algunas veces; el 21,84 % en la alternativa casi siempre; y el 70,11 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,62 en la categoría muy alto, con moda y mediana=5,00 en la misma categoría. La desviación estándar=0,56 dejó ver una dispersión baja de los datos.

**Variable: Liderazgo**

**Dimensión: Características del liderazgo**

**Tabla 7**  
**Indicador: Ejemplo**

Ítemes Alternativas	Ítem 19		Ítem 20		Ítem 21		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	2	6,90	1	3,45	7	24,14	11,49
Casi siempre	7	24,14	9	31,03	9	31,03	28,74
Siempre	20	68,97	19	65,52	13	44,83	59,77
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,48
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,54
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

298

Al indagar sobre los ítemes del indicador Ejemplo, se observó que el 68,97 % consideró que el ejemplo de un líder está fundamentado en un discurso que mantenga relación con sus acciones; 65,52 % pensó que sus acciones le permiten proyectar un buen ejemplo a sus colaboradores; y el 75,86 % estimó que el líder debe constituirse como guía personal del individuo en la vida laboral. En suma, la tendencia de este indicador mostró 11,49 % en la alternativa algunas veces; el 28,74 % en la alternativa casi siempre; y el 59,77 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,48 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,54 manifestó una dispersión baja de los datos.

**Variable: Liderazgo**

**Dimensión: Características del liderazgo**

*Tabla 8*  
*Indicador: Empático*

Ítemes Alternativas	Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	1	3,45	1	3,45	2,30
Casi nunca	1	3,45	0	-	0	-	1,15
Algunas veces	1	3,45	0	-	3	10,34	4,60
Casi siempre	6	20,69	9	31,03	8	27,59	26,44
Siempre	21	72,41	19	65,52	17	58,62	65,52
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,52
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,76
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al preguntar sobre los ítemes del indicador Empatía, se observó que el 72,41 % estimó que es importante conocer la forma de las situaciones particulares de los integrantes del equipo de trabajo; 65,52 % opinó que la empatía permite generar una armonía de convivencia ante las decisiones que se presentan; y el 58,62 % opinó que la empatía un elemento fundamental en la conducción de equipos de trabajo. En resumen, la tendencia de este indicador mostró 2,30 % en la alternativa nunca; 1,15 % en la alternativa casi nunca; 4,60 % en la alternativa algunas veces; 26,44 % en la alternativa casi siempre; y el 65,52 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,52 en la categoría muy alto, con moda y mediana =5,00, con una desviación estándar=0,76 manifestó una dispersión baja de los datos.

**Variable: Liderazgo**

**Dimensión: Características del liderazgo**

**Tabla 9**  
**Indicador: Comprometido**

Ítemes Alternativas	Ítem 25		Ítem 26		Ítem 27		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	1	3,45	1	3,45	1	3,45	3,45
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	0	-	0	-	0	-	-
Casi siempre	4	13,79	6	20,69	1	3,45	12,64
Siempre	24	82,76	22	75,86	27	93,10	83,91
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,74
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,75
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

300

Al indagar sobre los ítemes del indicador Compromiso, se observó que para el 82,76 % es importante el valor del compromiso entre las personas; el 75,86 % dijo que el compromiso es el elemento esencial del liderazgo; y el 93,10 % consideró que el líder debe promover el valor del compromiso en su desempeño. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 3,45% en la alternativa nunca; el 12,64 % en la alternativa casi siempre; y 83,91 % en la alternativa siempre. Esto está suplementado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,74 en la categoría muy alto, con moda y mediana=5,00 en la misma categoría y una desviación estándar=0,75, lo cual evidenció una dispersión baja de los datos.

**Variable: Liderazgo**

**Dimensión: Características del liderazgo**

*Tabla 10*  
*Indicador: Coach*

Ítemes	Ítem 28		Ítem 29		Ítem 30		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	1	3,45	1	3,45	1	3,45	3,45
Algunas veces	3	10,34	2	6,90	1	3,45	6,90
Casi siempre	8	27,59	11	37,93	7	24,14	29,89
Siempre	17	58,62	15	51,72	20	68,97	59,77
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,46
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,73
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al inspeccionar los ítemes del indicador Coach, se evidenció que el 58,62 % propicia la potenciación de las capacidades de las personas que integran su equipo; el 51,72 % brinda a sus colaboradores la posibilidad de autorregular sus potencialidades; y el 68,97 % orienta a sus colaboradores con la estrategia a seguir para lograr el objetivo trazado. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 3,45 % en la alternativa casi nunca; 6,90 % en la alternativa algunas veces; el 20,89 % en la alternativa casi siempre; y el 59,77 % en la alternativa siempre. Esto está corroborado por los parámetros estadísticos de promedio = 4,46 en la categoría muy alto, con moda = 5,00 y mediana = 4,67 en la misma categoría. La desviación estándar = 0,73 marcó una dispersión baja de los datos.

**Variable: Liderazgo**

**Dimensión: Características del liderazgo**

*Tabla 11*  
*Indicador: Confiable*

Ítemes Alternativas	Ítem 31		Ítem 32		Ítem 33		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	1	3,45	1	3,45	0	-	2,30
Algunas veces	0	-	0	-	1	3,45	1,15
Casi siempre	3	10,34	6	20,69	5	17,24	16,09
Siempre	25	86,21	22	75,86	23	79,31	80,46
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,75
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,55
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

302

Al estudiar los ítemes del indicador Confianza, se evidenció que el 86,21 % opinó que el liderazgo debe ser ejercido por una persona que genere confianza en los otros; el 75,86 % dijo que la confianza se fundamenta en la integridad del individuo como una característica esencial de su ética; y el 79,31 % dijo que la congruencia es un factor determinante del líder para generar confianza en sus seguidores. Por su parte, la tendencia de este indicador marcó 2,3 % en la alternativa casi nunca; 1,15 % en la alternativa algunas veces; 16,09 % en la alternativa casi siempre; y 79,31 % en la alternativa siempre. Esto se ve soportado por los parámetros de la estadística descriptiva, donde se observó un promedio =4,75 en la categoría muy alto, con moda y mediana =5 en la misma categoría. La desviación estándar =0,55 mostró una dispersión baja de los datos.

La investigación sobre el estudio de la Inteligencia Ética como factor determinante en el Liderazgo en universidades privadas, presentó resultados que han sido evaluados metodológicamente. En un primer lugar, se hace referencia a los resultados obtenidos en los componentes de la inteligencia ética. Se encontraron congruencias con Beauport (2008), determinando la inteligencia emocional, la inteligencia espiritual, la inteligencia social, la inteligencia solidaria y la inteligencia racional como componentes importantes de la inteligencia ética, aspectos de gran significancia en la conducta del individuo y de las organizaciones socialmente responsables, así como éticamente inteligentes.

Al respecto, se menciona lo relacionado a la inteligencia racional, donde los directivos plantean que se mide el posible efecto de sus acciones, considerando importante evaluar las causas que originan los hechos que las producen, utilizando para ello el razonamiento lógico como guía de su comportamiento. Esto va en sintonía con lo planteado por Beauport (2008), quien asocia particularmente a la inteligencia racional con la capacidad de ser exactos, de realizar en orden secuencial y lógicas conexiones, donde la razón impera en cada proceso.

303

En este sentido, se evidenció que los directivos consideran que los errores pueden convertirse en guías de aprendizaje social, existiendo la capacidad de generar acciones capaces de promover la participación del equipo, desarrollándose para ello una actitud positiva al relacionarse con personas de diferentes niveles sociales. En total concordancia con Londoño (2008), la inteligencia social proporciona el desarrollo de capacidades que permiten sincronizar para entender la realidad del otro, lograr ampliarse en competencias, habilidades para el éxito en las relaciones con los otros, como la sensibilidad social, necesaria para entender e interpretar el entorno, la presencia o comportamiento, buenas formas, presentación personal, lenguaje verbal y escrito, entre otras.

Con relación al indicador Inteligencia Emocional, las respuestas de los directivos denotan que los problemas personales no afectan su desempeño laboral; reconocen los sentimientos propios para mejorar las emociones internas, enuncian que procuran automotivarse para mejorar las relaciones con los demás. Al respecto, hay concordancia con los postulados de Martin y Boeck (2012), quienes afirman que la inteligencia emocional abarca cualidades como la comprensión de las emociones propias, la capacidad de saber ubicarse en el lugar de otros, es decir, la empatía, así como la capacidad de conducir emociones de tal forma que mejoren la calidad de vida.

Por otra parte, en relación al indicador Inteligencia Espiritual, se logró verificar en los directivos que se propicia la reflexión de alguna situación para crear otra mejor, reconociendo que se forma parte de un todo sagrado que mejora su calidad de vida, permitiéndole que sus creencias fundamenten su inteligencia espiritual en principios llevados a la práctica, lo cual coincide con lo planteado por Krell (2007) que relaciona lo espiritual y la materia para la trascendencia donde se reúnen los aspectos virtuosos del hombre y su comportamiento de humildad, perdón, compasión y gratitud para la relación con los otros, conllevando a mejorar su calidad de vida.

304

Para finalizar con los componentes, en lo relacionado sobre el indicador Inteligencia Solidaria, se observó que los directivos opinaron que ella nutre el anhelo de autosuperación en las personas que integran el equipo de trabajo, promoviendo mejorar continuamente las relaciones de trabajo, donde aprender a pensar solidariamente orienta la búsqueda del bien común de todos los integrantes del equipo. Esto en concordancia con Solana (2006), quien indica que la Inteligencia Solidaria apunta a ciudadanos que no solo respeten la legalidad y participen en la vida democrática, sino que además toleran a quien es diferente y aportan soluciones pacíficas a los conflictos, buscando atender las necesidades de los otros y el cuidado de la vida.

En segundo lugar, con respecto al análisis de la variable Liderazgo, sobre los ítems del indicador visionario, los directivos manifestaron visualizar acciones futuras que contribuyan con el objetivo estratégico de la organización, promoviendo una visión compartida con sus colaboradores a fin de generar el compromiso, guía el crecimiento individual a través de la creación de una visión inspiradora de la organización. Coincidiendo con Daft (2006), los líderes visionarios saben llegar a los sentimientos de sus seguidores haciendo que idealicen un futuro, pueden llegar a ver más allá de la realidad actual, haciendo inclusive que estos crean en un futuro mejor y más prometedor.

Al indagar sobre los ítems del indicador Ejemplo, se observó concordancia con Maxwell (2008); esta característica es fundamentada en el líder en su discurso manteniendo relación con sus acciones, permitiéndole proyectar un buen ejemplo a sus colaboradores. De los resultados obtenidos por los directivos, se consideró que el ejemplo de un líder está fundamentado en un discurso que mantenga relación con sus acciones.

305

Por otra parte, referido al indicador Empático, los directivos consideran importante conocer la forma de las situaciones particulares de los integrantes del equipo de trabajo, lo cual permite generar una armonía de convivencia ante las decisiones que se presentan, constituyéndose en elemento fundamental en la conducción de equipos de trabajo. Así pues, es coincidente con Román y Ferrández (2008), cuando afirma que la empatía es una de las características más notorias en un líder. No es posible ser líder sin entender el pensamiento y el sentimiento de los liderados. Por ello Maestro (2009), plantea que la empatía es un sentimiento que parte del proceso de educación recibido, constituyéndose de gran importancia para la fluidez de las relaciones personales.

Con relación al indicador Comprometido, se observó en los encuestados que

es importante el valor del compromiso entre las personas, que es el elemento esencial del liderazgo, considerando que el líder debe promover el valor del compromiso en su desempeño. Todo esto en congruencia con Palomo (2010), para quien significa acción, la involucración e implicación en un proyecto y la forma de llevarlo a cabo, distinguiendo que existe un compromiso emocional cuando sus necesidades han sido satisfechas en consecuencia con los vínculos mostrados por las personas dentro de la organización.

306 En referencia al indicador *Coach*, se observó que los directivos consideran de suma importancia propiciar la potenciación de las capacidades de las personas que integran su equipo, brindando a sus colaboradores la posibilidad de autorregular sus potencialidades, orientando sus acciones con la estrategia a seguir para lograr el objetivo trazado. En total acuerdo con Villa & Capera (2010), quienes indican que el líder *coach*, logra el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, valorando profundamente el desempeño de los individuos y los equipos, obteniendo el mejor rendimiento direccionado al logro de los objetivos trazados. Es importante destacar que, ante los escenarios cambiantes, esta característica del liderazgo permitirá generar la confianza e iniciativa de los colaboradores.

Por último, al estudiar el indicador Confiable, se evidenció que los directivos opinan que el liderazgo debe ser ejercido por una persona que genere confianza en los otros, donde se fundamenta en la integridad del individuo como una característica esencial de su ética, y la congruencia es un factor determinante del líder para generar confianza a sus seguidores. Se comparte plenamente el criterio ofrecido por Robbins (2005), quien indica que con la confianza se establecen aspectos importantes como la integridad, donde se distinguen la ética y la moral; la competencia que posee el individuo para transmitir certeza en lo que dice; la congruencia que transmite el individuo, su buen juicio; la lealtad por defender los criterios y opiniones de otros; la franqueza, constatar que se dice la verdad.

Con respecto al primer objetivo específico, en el cual se planteó describir los componentes de la Inteligencia Ética en las universidades privadas, sus directivos se presentan con características determinadas por un nivel muy alto para las inteligencias presentadas. En el caso particular con un nivel menor en inteligencia emocional por la parte directiva que pudiera ser reforzada; es por ello que puede distinguirse que la presencia de las diferentes inteligencias fortalece la toma de decisiones de manera objetiva y eficiente. Con las distintas inteligencias logra alimentarse el desarrollo y autodesarrollo personal así como profesional, donde debe profundizarse el crecimiento en el área emocional, a través de procesos de aprendizaje que fortalezcan la transformación de la persona, beneficiando la consolidación de un equilibrio personal, que proporciona con las interacciones, beneficios al colectivo con comportamiento ajustado a las normas morales de convivencia.

Con respecto al segundo objetivo específico, basado en identificar las características del Liderazgo en universidades privadas, el análisis de los resultados concluyó que los directivos presentan un nivel de aprecio valorativo de las características de los líderes, que deben estar presentes en las universidades para generar un trabajo adecuado con los seguidores, siendo en todo momento líderes visionarios capaces de enfrentar cambios por realidades. Se destaca el líder comprometido, confiable, que da ejemplo, empático, que posee características de *coach* para potenciar competencias en las personas y ser visionario, capaz de ver posibles metas.

307

Por último, para concluir con el objetivo general, al analizar la Inteligencia Ética como factor determinante del Liderazgo en universidades privadas puede observarse que las inteligencias solidaria, espiritual, racional, y social, son imprescindibles para las relaciones personales con los otros, donde se fomente una convivencia saludable para todos los integrantes de la organización, destacando que la inteligencia emocional es aquella que presume un reforzamiento del autoconocimiento. Es por ello, que al estudiar la variable

Inteligencia Ética puede concluirse que es un factor determinante del liderazgo, dado que alimenta el ser de la persona en sus acciones éticas, siendo tan necesarias para impulsar un liderazgo concentrado en la práctica de los valores, ocupado en la fundamentación de la trascendencia en el liderazgo que conlleve la organización a categorizarse como éticamente inteligente.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beauport, E. (2008). *Las tres caras de la mente*. Caracas: Editorial Galac.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo a nivel superior*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- Buzan, T. (2007). *El Poder de la Inteligencia Social*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Cardona, P. (2009). El liderazgo Centrado en la Misión. *Harvard Deusto Business Review*, ISSN 0210-900X, N.180.
- Cortina, A. (2007). *El mundo de los Valores*. Bogotá, Colombia: Ediciones El Búho.
- 308 Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Ediciones Thomson.
- Daft, R. (2009). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage learning.
- De Pelekais, E. A. & De Romero, J. F. (2008). Inteligencia ética colectiva: Reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 1-13.
- Díaz, I. (2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo humanista en instituciones de educación superior*. Tesis Doctoral. URBE.
- Román, J. D. & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. España. Libros en red.
- Goleman, D. (2008a). *Inteligencia Social*. México: Editorial Planeta Mexicana S. A.
- Goleman, D. (2006). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2008b). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S.A.

- Guilera, L. (2007). *Más allá de la inteligencia emocional: las cinco dimensiones de la mente*. España: Editores Thomson.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Ediciones Pearson.
- Krell, H. (2007). *Inteligencia Espiritual*. Disponible en Internet. Digitalizado el 08 de diciembre 2008. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=379>
- Londoño, M. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia Emocional y Social en la Empresa*. Madrid, España: FC editorial.
- Maestro, J. (2009). *Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Martín, D. y Boeck, K. (2012). *Eq. Inteligencia Emocional*. Madrid, España: Edaf editores.
- Maturana, H. (2010). *La belleza de pensar*. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=Z4jhy-mgYbY&feature=related> 08/02/2012
- Maxwell, J. (2008). *Liderazgo al Máximo*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Medina, G. (2007). *¡Prohibido perder!: y otros juegos de poder alrededor del fútbol, la cultura y la política*. Medellín, Colombia: Hombre nuevo editores. 309
- Milian, J. (2010). *Los Nuevos Liderazgos Políticos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Montero, J. & Gutiérrez, F. J. A. (2011). Ética humanista en el liderazgo de los gerentes de las empresas del sector petrolero. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(1), 33-46.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Pelekais, E. A., & de Romero, J. F. (2008). Inteligencia ética colectiva: Reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 1-13.
- Pirela, A. (2011). *Inteligencia ética en la praxis potenciadora de valores humanos en universidades privadas*. Tesis Doctoral. URBE.

- Prieto, R., Villasmil, M., & Chirinos, D. (2010). Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(1), 93-106. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela.
- Robbins, S. y Cutler, S. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Roman, J. y Fernandez M, (2008). *Amertown Internacional*. Libros en red.
- Seijo, C. (2012). Inteligencia ética, una alternativa para la toma de decisiones en las organizaciones públicas. *Revista CICAG*. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Seijo, C., Fuenmayor, R. y Barrios, L. (2010). *Las inteligencias múltiples: una aproximación hacia la inteligencia ética como característica congruente de la actuación humana*. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Seijo, C., Rivas, R. y Barroeta, J. (2009). Inteligencia ética y ética comunicativa en organizaciones públicas. *Revics*, 1(1). [www.revics.com](http://www.revics.com)
- 310 Solana, F. (2006). *Educación, Visiones y Revisiones. Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Suárez, C. S. (2013). Inteligencia ética: Una alternativa para la toma de decisiones en las organizaciones públicas. *CICAG. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 54-66.
- Villa, J. y Capera, J. (2010). *Manual de Marketing. Como mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Editorial Profit.
- Zohar, D. (2012). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury Publishing.

---

**Como citar este capítulo:**

Quijada-Oquendo, G., Pulgar-Terán, C., Prieto-Pulido, R. & Rincón-Quintero, Y. (2017). Inteligencia ética: un enfoque teórico hacia el liderazgo. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 269-310.