

## Liderazgo directivo en consultorios jurídicos de universidades: compromiso ético - social en la gestión

*Executive leadership in university legal offices: ethical - social commitment in management*

Pilar CAMPOVERDE PALMA<sup>1</sup>

Rosana MELEÁN ROMERO<sup>2</sup>

Fernando TORRES GRANADILLO<sup>3</sup>

<b>Recibido</b>	: 15.11.2022
<b>Aprobado</b>	: 23.12.2022
<b>Publicado</b>	: 31.12.2022

**RESUMEN:** La presente investigación busca diseñar un instrumento que permita medir el liderazgo directivo en consultorios jurídicos de universidades, enfatizando el compromiso ético y social en la gestión desarrollada. A partir de la revisión de documentos, se diseña un instrumento de recolección de información que facilite a las instituciones educativas evaluar la realidad de los consultorios jurídicos, teniendo en consideración tres elementos centrales: 1) liderazgo directivo, 2) compromiso ético y 3) compromiso social, de manera que se logren identificar aspectos a mejorar. Desde el ámbito metodológico, se revisó literatura para definir dimensiones de análisis y a partir de ellas precisar ítems o reactivos que permitan medir las variables establecidas. El instrumento diseñado fue validado por expertos, quienes aportaron en forma y contenido en su mejora para su posterior aplicación en universidades ecuatorianas que manejen este tipo de espacios de atención como son los consultorios jurídicos. Los resultados indican que una vez aplicado en la muestra que se seleccionó, se podrá obtener información de manera objetiva para tomar decisiones soportadas y argumentadas. Se concluye que el instrumento presentado es válido y está sustentado en la revisión literaria con las adaptaciones requeridas para responder a la realidad de consultorios jurídicos de universidades ecuatorianas.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo; compromiso; ética; consultorios jurídicos.

**ABSTRACT:** The present investigation seeks to design an instrument that allows the measurement of managerial leadership in legal offices of universities, emphasizing the ethical and social commitment in the management developed. Based on the review of documents, an information collection instrument is designed to facilitate educational institutions to evaluate the reality of legal offices, taking into account three central elements: 1) executive leadership, 2) ethical commitment and 3) commitment social, so that aspects to improve can be identified. From the methodological field, literature was reviewed to define dimensions of analysis and from them specify items or reagents that allow measuring the established variables. The designed instrument was validated by experts, who contributed in form and content in its improvement for its subsequent application in Ecuadorian universities that manage this type of care spaces such as legal offices. The results indicate that once applied to the selected sample, it will be possible to obtain information objectively to make supported and reasoned decisions. It is concluded that the instrument presented is valid and is supported by the literary review with the adaptations required to respond to the reality of legal offices of Ecuadorian universities.

**KEY WORDS:** Leadership; commitment; ethics; legal offices.

### COMO CITAR: HOW TO CITE:

Campoverde P., P., Meleán, R. y Torres G., F. (2022). Liderazgo directivo en consultorios jurídicos de universidades: compromiso ético - social en la gestión. *Revista Mujer y Políticas Públicas*, 1(2), 164-181.  
<https://doi.org/10.31381/mpp.v1i2.5439>

<sup>1</sup> Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador, Profesora de segunda enseñanza, Venezuela. Email: [pilarcampoverde@hotmail.com](mailto:pilarcampoverde@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias, mención Gerencia Sociales, Universidad del Zulia, Venezuela. Email: [melean\\_rosana@fces.luz.edu.ve](mailto:melean_rosana@fces.luz.edu.ve); <https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>

<sup>3</sup> Doctorado en Ciencias Humanas., Universidad del Zulia, Venezuela. Email: [fernando\\_torres@fces.luz.edu.ve](mailto:fernando_torres@fces.luz.edu.ve); <https://orcid.org/0000-0003-3464-7876>



## INTRODUCCIÓN

Las universidades como instituciones de educación superior son las encargadas de producir conocimientos avanzados dirigido a la resolución de problemas y situaciones del mundo. Como institución desempeñan un rol fundamental, desarrollan procesos educativos contribuyendo al fortalecimiento de los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales.

Las instituciones educativas, particularmente las universidades, apuestan a las buenas prácticas en la gestión que desarrollan, emprenden procesos de dirección para conducir labores docentes, de investigación y de vinculación, estas últimas con exigencia de interacción con la sociedad. En estas labores de vinculación, los consultorios jurídicos ofrecen un espacio de atención a la ciudadanía que permite proyectar labores educativas en la praxis social, demostrando la responsabilidad de estas instituciones para con la sociedad.

Estas unidades que se constituyen en las Universidades cuentan con infraestructura, recursos humanos y económicos, así como de mecanismos de control y supervisión que exigen los procedimientos y criterios definidos y las actuaciones requeridas al momento de elegir los casos. Las formas de interacción con los usuarios varían dependiendo de los conflictos sociales, teniendo entre sus objetivos centrales, la justicia y la educación en derecho, ambos esenciales en el proceso de aprendizaje, donde se experimenta la educación experiencial, se fortalecen habilidades competentes, desarrollan destrezas y son éticamente responsables mediante las actividades que se llevan a cabo. En estos procesos, los abogados juegan un papel importante en el diseño y legitimación de la globalización económica y política. Los consultorios jurídicos tienen hoy una presencia global, encontrándose presente en sistemas de educación jurídica en Europa, Asia, África y América, así lo demuestran al incluirlos como parte académica en las Facultades de Derecho de las diferentes Universidades del mundo.

Estas unidades, al igual que muchas otras requieren de líderes directivos que conduzcan los procesos desarrollados, desde el fomento de procesos desde la ética, la responsabilidad y el compromiso con la sociedad. En el desarrollo de estos procesos, se requiere también de evaluación constante de actividades u operaciones, para luego a partir de los resultados obtenidos, establecer un mejoramiento continuo en el tiempo. Lastimosamente en muchos de estos espacios, existen

limitaciones financieras, logísticas, administrativas que impiden cumplir a cabalidad el buen funcionamiento, demostrando debilidades en los procesos desarrollados.

La gestión en los consultorios jurídicos es un campo casi inexplorado en las universidades, pues es un tema que ha sido abordado, pero desde la consideración de las estructuras de poder de la universidad, y no sobre la forma en que la universidad como organización identifica las formas más adecuadas de gestión, teniendo en consideración el liderazgo directivo y el compromiso ético y social que debe existir en estos espacios.

En función a lo anterior, se plantea en esta investigación diseñar un instrumento que permita medir el liderazgo directivo en consultorios jurídicos de universidades, enfatizando el compromiso ético y social en la gestión desarrollada. Se parte de la revisión de documentos, para precisar dimensiones e indicadores como base para construir preguntas que permitan recopilar información objetiva sobre la realidad de los consultorios jurídicos, teniendo en consideración tres elementos centrales: 1) liderazgo directivo, 2) compromiso ético y 3) compromiso social, de manera que se logren identificar aspectos a mejorar.

Desde el ámbito metodológico, se revisó literatura para definir dimensiones de análisis y a partir de ellas precisar ítems o reactivos que permitan medir las variables establecidas. El instrumento diseñado fue validado por cinco expertos, quienes aportaron en forma y contenido en su mejora para su posterior aplicación en universidades ecuatorianas que manejen este tipo de espacios de atención como son los consultorios jurídicos. La efectividad del líder no solo es en lo ético sino también en como hace su proceso de liderazgo, la interacción con los demás y como estas presunciones influye en los valores, creencias y percepciones de la realidad. Un elemento importante es la apreciación de que los líderes, sean estos jefes, supervisores, involucren a la ética en la toma de decisiones e interacción con el resto de la organización de esta percepción por parte de los trabajadores dependerá el mayor compromiso y desempeño.

## **CONSULTORIOS JURÍDICOS DE UNIVERSIDADES**

En referencia a Ecuador, nación que al igual que otras, atraviesa por escenarios complejos producto de la problemática mundial generada por los bajos precios del petróleo, la aparición de hechos nocivos como el Covid y los fenómenos naturales, se ha visto impactada por las circunstancias

actuales. Ante estas situaciones, se manifiesta la necesidad de que todos los ciudadanos, asociaciones, gremios e instancias constituidas implementen programas que permitan por medio de sus experticias, servir a nuestros conciudadanos.

En el caso que ocupa la atención en esta investigación, la consolidación de planes de fortalecimiento de los Consultorios Jurídicos emitido por la Defensoría Pública es fundamental al contribuir a la materialización del derecho, y como vía de acceso a la justicia de las personas de bajos recursos socioeconómicos. En Ecuador, el caso de los Consultorios Jurídicos, cuya adscripción son los recintos universitarios (sean públicos o privados), se pliegan a procedimientos relacionados con entidades del Estado. Deben disponer de herramientas para el seguimiento respectivo, mecanismos adecuados para su planificación, organización en la administración, los respectivos controles y mantener canales de comunicación eficaces (Pazmiño, 2013).

Los Consultorios Jurídicos son de orden gratuitos, y reúnen el conjunto de actores públicos y privados de las Facultades de Jurisprudencia, Derecho o Ciencias Jurídicas de las Universidades legalmente establecidas, Gobiernos Autónomos Descentralizados, legalmente constituidas que prestan servicios de atención y defensa jurídica gratuita asegurando al usuario de estos servicios el acceso a la Justicia y una asistencia legal de calidad. Para su funcionamiento, existe un plan de fortalecimiento de los consultorios jurídicos emitido por la Defensoría Pública que contempla dos ámbitos, tanto la gestión interna (Desarrollo organizacional, gestión financiera, gestión académica) y la externa (patrocinio legal, asesoría jurídica, otros servicios y relaciones externas

Los consultorios jurídicos requieren gestionar sus funciones con enfoque al logro de los resultados previstos con la finalidad de mantener en alto su reputación organizacional, desde el punto de vista social y académico, adicionalmente de brindar a los estudiantes una visión real y práctica del ejercicio jurídico promoviendo en ellos la capacidad de comunicación, y credibilidad. Los consultorios jurídicos, se suman a estos recintos universitarios para ofrecer servicios legales gratuitos que ayudan a satisfacer las necesidades jurídicas de las personas más pobres del país. Existen en las Universidades que tienen Facultad de Jurisprudencia, Escuela de Derecho, consultorios jurídicos legalmente establecidos y autorizados por la Defensoría Pública, encaminados a la educación jurídica experiencial, mediante un sistema de enseñanza y práctica jurídica formalista, con perspectiva asistencial de los servicios jurídicos gratuitos para la

construcción de una comunidad equitativa con los ciudadanos del grupo vulnerable que carecen de recursos económicos

Es educación jurídica experiencial porque en los consultorios jurídicos realizan las pasantías los estudiantes próximos a graduarse, siendo este un requisito indispensable para obtener su título profesional. También realizan sus pasantías en el Consejo de la Judicatura y en las empresas particulares que tienen departamento legal y que han sido aprobadas por la Universidad mediante convenio

En las Universidades de Ecuador, particularmente en las Facultades de Jurisprudencia donde se administran las carreras de Derecho, existen consultorios jurídicos. Los estudiantes de la carrera de Derecho previo a la obtención de su título de abogado deben inscribirse en el departamento de prácticas pre-profesionales para realizar pasantías en consultorios jurídicos, y de esta forma, aplicar los conocimientos adquiridos al momento de atender a los usuarios que constituyen el grupo vulnerable que carece de capital para poder pagar los honorarios profesionales de un abogado en ejercicio de su profesión. Cada Coordinador de los consultorios jurídicos es el “responsable de la adecuada gestión de los servicios legales brindados por los consultorios jurídicos, por lo cual, debe implementar mecanismos de registro, seguimiento y evaluación de los casos patrocinados y del personal a su cargo” (Pazmiño, 2015).

En las Facultades de Jurisprudencia de las Universidades se requiere mantener liderazgo proactivo, lograr que los miembros del equipo no trabajen en forma individual, sino más bien en equipo por el bienestar del grupo y de la organización, por cuanto cada vez tiene más relevancia e importancia los verdaderos espacios donde los estudiantes de Derecho puedan plasmar los conocimientos adquiridos para ser abogados con el respectivo apoyo de los abogados patrocinadores y docentes-tutores. Esto sería el esclarecimiento para diseñar estrategias de gestión organizacional, cimentado en liderazgo efectivo, permitiendo de esta manera un cambio trascendental en la dirección de los Consultorios jurídicos, con fundamentos éticos, basados en valores que generen en consecuencia un favorable impacto en el sector.

Los Consultorios Jurídicos Gratuitos se orientan a: 1) Prestar asesoría jurídica y social a las clases marginadas, en los asuntos provenientes de la aplicación de las leyes sociales; y, 2) Facilitar la

Práctica Pre Profesional de los estudiantes de la Carrera de Derecho, bajo la dirección académica de sus docentes y con la supervisión administrativa del personal del Consultorio

Tienen una estructura organizacional ya establecida (Coordinador, abogados, secretaria, tutores, estudiantes y usuarios), aspectos organizativos vinculados con documentación de procesos, toma de decisiones, mecanismos gerenciales que hacen parte de la gestión institucional que desarrollan. De igual forma en estas instancias es fundamental el disponer del talento humano, en cuanto al capital humano requerido para el desarrollo de funciones atinentes a las actividades que se desarrollan. A este personal, debe ofrecerse condiciones laborales para que desde una concepción ética puede realizar sus actuaciones ajustado a derecho y propiciando conductas apropiadas en pro de su bienestar y del bienestar de la sociedad a la que sirve.

Los consultorios jurídicos, disponen de equipo humano capacitado y con experiencia, atención jurídica gratuita, a la vez que sirven como medios para la formación de profesionales de la carrera de derecho, realizando seguimiento personalizado de los casos que se presenten. Asimismo, facilitan la práctica pre profesional de los estudiantes de la Carrera de Derecho, bajo la dirección académica de sus docentes y con la supervisión administrativa del personal del Consultorio.

El personal que labora en estas unidades institucionales al servicio de la sociedad, apoya a la generación de documentos para la agilización de trámites en notarias. En los actuales momentos, producto de la situación pandémica que atraviesa el mundo, se han ajustado procedimientos y modos de actuación, todos ajustado a derecho, pero adoptando nuevas herramientas que redundan en la modalidad on line que exige la nueva normalidad del mundo desde el 2020.

En este sentido, la presente investigación aporta a la conducción de los consultorios jurídicos para que sus líderes en esta situación compleja por la que atraviesan los países del mundo, ejerzan la gestión de manera ética, empática, con responsabilidad y con atención en los valores indispensables en el ámbito del derecho, así como otorgar soluciones reales a sus usuarios. Los consultorios jurídicos, independientemente del contexto que les rodee, requieren gestionar sus funciones con enfoque al logro de los resultados previstos, con la finalidad de mantener en alto su reputación organizacional, desde el punto de vista social y académico; y, adicionalmente de brindar a los estudiantes una visión real y práctica del ejercicio jurídico promoviendo en ellos la capacidad de comunicación, y credibilidad.

El afrontar estos desafíos y mantenerse en el tiempo respondiendo a las exigencias del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, exige la transformación de estrategias para afrontar los cambios recurrentes, por ello es de interés indagar la forma como los consultorios jurídicos en esta situación pandémica desarrollan sus operaciones para la satisfacción de las necesidades legales de la sociedad más vulnerable. Los procesos de dirección desarrollados en estos momentos exigen de liderazgos marcados, apegados a preceptos éticos en contra de la corrupción que aqueja a nuestros pueblos latinoamericanos, particularmente a Ecuador país marcado por grandes desequilibrios a nivel de sus instituciones (con mayor énfasis en el sector público)

Los directores y gerentes en estas unidades institucionales que forman parte de grandes recintos universitarios, tienen a su cargo la función de gestionar el liderazgo direccionando acciones y esfuerzos de quipos de trabajo a la concreción de resultados y la satisfacción de necesidades sociales. El líder lleva a los que le acompañan hacia el éxito, y precisamente el éxito, supone obtener avances reales, efectivos e indiscutibles.

### **LIDERAZGO DIRECTIVO: COMPROMISO ÉTICO - SOCIAL DE LAS PERSONAS**

La importancia del liderazgo y la ética en la gestión institucional se puntualiza en la formación profesional, por tal motivo los procesos en los consultorios jurídicos de las universidades tienen como eje al ser humano. De ahí que la vinculación entre el acto de liderar y la ética han sido estudiadas desde la antigüedad (Bass y Steidlmeier, 1999) esta conjunción conlleva a que los líderes a través de sus decisiones y acciones éticas sean considerados ejemplos de integridad en las organizaciones a las que pertenecen, en síntesis, se desea un liderazgo confiable, positivo y honesto.

El papel que el liderazgo tiene en el quehacer organizacional; es fundamental, pero, principalmente, en el desempeño ético de las organizaciones en cuanto a su comportamiento, procesos, funciones y productos, vale partir del rol que un director, gerente, jefe o líder cumple como orientador, motivador y modelo del deber ser organizacional, a partir de su actuación, un líder da el ejemplo y evidencia la cultura organizacional.

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre los demás, de forma tal que se alcancen los objetivos deseados (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016), para los autores, este proceso clave en la gestión organizacional, se relaciona con la motivación de las personas, pero también con su capacitación y con el empoderamiento, buscando la generación de ideas y el desarrollo de habilidades que permitan conducir al grupo hacia esas ideas. El liderazgo como función gerencial busca inspirar a los empleados para trabajar de forma engranada para el logro de los objetivos; no obstante, un buen líder promueve también el logro de los objetivos personales y profesionales de los sus colaboradores.

El liderazgo organizacional tiene su base representada por un líder que influye y motiva en todas las personas que conforman la organización. Este líder es competente para detectar fortalezas y debilidades de cada miembro de la empresa para que utilicen al máximo en lo que son buenos. Para ejercer un buen liderazgo es fundamental que el líder conozca a las personas que trabajan en la organización, para explotar sus fortalezas, contrarrestar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir los efectos provocados por las amenazas, además el líder debe ser capaz de descubrir la forma en la que todo el equipo se complementa y que las relaciones de trabajo en particular y de la organización sean fluidas y amigables para evitar un mal ambiente laboral y lograr la efectividad y productividad.

La efectividad del liderazgo recae en la capacidad que tiene el líder de motivar y comunicar, en el campo organizacional, se trata de la habilidad de lograr que cada trabajador entienda su rol en la organización y lo lleve a cabo con la mejor disposición, cualquier esfuerzo requiere del modelaje, la motivación y la comunicación para hacer efectivos los propósitos o funciones del líder. Asimismo, los líderes organizacionales deben crear ambientes de trabajo favorables para la productividad y la excelencia.

En relación a la investigación, el administrador o líder institucional debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios necesarios para responder eficiente a las exigencias del contexto institucional, atendiendo los aspectos internos y externos; sin lugar a dudas, la complejidad manifiesta en el entorno educativo requiere de un profesional comprometido con la gestión institucional y su impacto en la sociedad (Ñañez-Silva y Lucas-Valdez, 2018).



A nivel del desarrollo del liderazgo, el componente ético es un atributo de gran importancia para la declaración filosófica de una organización, la gestión, sustentada en valores morales y éticos, refleja la existencia de empresas responsables, confiables y honestas, características que las hacen perdurables en el tiempo. El marco ético empresarial se impregna de los códigos deontológicos de las profesionales que hacen vida en la organización, resultando una suma de buenos comportamientos que deben reflejarse y adecuarse al quehacer organizacional, más allá, debe hacerse evidente en sus procesos, en el buen trato a los públicos organizacionales y en la calidad de los bienes que comercializa o los servicios que ofrece.

La ética se refiere al código de principios y valores morales que regula las conductas de una persona o de un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen estándares de lo que es bueno o malo en el comportamiento y en la toma de decisiones (Daft, 2011, p. 389)

La comprensión de las conductas y comportamiento de los individuos en el desarrollo de los procesos y los liderazgos efectivos existentes y emergentes, forman parte de esta investigación. Según palabras de Soto y Cárdenas (2007), la ética “es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”, orientada al estudio de forma sistemática la naturaleza de los conceptos axiológicos como el bien y el mal, lo correcto y equivocado.

Por su parte, Zeledón-Ruiz y Aguilar-Rojas (2020), señalan que la ética del desarrollo humano busca dirigir la vida social, facilita una oportunidad para evaluar la conducta propia y la de los otros y posibilita la toma de decisiones que permite la armonía con el medio en el que se actúa, superando dilemas éticos que puedan presentarse y delineando actuaciones y decisiones. Esto aunado con los valores en el direccionamiento estratégico, busca promover una cultura organizacional sana, que motive a una actuación ajustada a las normas sociales y organizacionales. Al respecto, “la cultura organizacional a menudo tiene una profunda influencia sobre las elecciones individuales y puede apoyar y alentar las acciones éticas, o promover un comportamiento no ético y socialmente irresponsable” (Daft, 2011, p. 389).

Entonces, la ética en la gestión organizacional se fundamenta, en los principios, normas y valores que regulan el comportamiento organizacional, es decir, la filosofía de gestión debe regir la toma de decisión, el comportamiento de la empresa en cuanto a sus procesos y modos de producir, las

relaciones con otras organizaciones, el trato con los públicos organizacionales (internos y externos), así como, la calidad de sus bienes y servicios.

En este sentido, la organización, a través de sus líderes, debe afianzar en los trabajadores valores y actitudes éticas para el desempeño profesional y social, considerando que la ética crea líderes proactivos, comprometidos y capaces de tomar decisiones ajustadas al deber ser, no solo en lo relacionado a la organización, sino también a la vida social y familiar, los trabajadores se convierten en representantes de la empresa, su comportamiento forma parte de la identidad organizacional (Carvallo y Henríquez, 2020). Consecuentemente, la gestión de la organización y el trabajo por su continuidad presentan un conjunto de posibles problemas para desarrollar una actuación profesional ética.

Desde la deontología, se muestra positivamente correlacionada con el comportamiento ético en la toma de decisiones, cada profesional impacta con su desempeño en la cultura organizacional y viceversa, generándose una visión tripartita de la ética cuando impera una dimensión deontológica y otra consecuencialista en el razonamiento moral aplicado al ámbito de la empresa, favoreciendo las relaciones y un ambiente de trabajo acorde con el deber ser. (Aguiló, 2015); no obstante, “Los líderes en el nivel superior son responsables de crear y mantener una cultura que haga hincapié en la importancia del comportamiento ético para todos y cada uno de los empleados” (Daft, 2011, p. 393).

En cuanto al compromiso social del líder, este debe trabajar por la garantía del bienestar general de la organización, la motivación del personal, un clima organizacional favorable y por el desarrollo de procesos comunicacionales efectivos. Al respecto, Correa (2005), resalta la necesidad de considerar el tipo de institución, su sistema de comunicación, la cultura organizacional y su relación con el entorno; resaltando asimismo, la dirección o ejecución, como la capacidad de hacer las cosas dentro de la organización, para ello es necesario “la motivación, el compromiso, el liderazgo de sus actores, la ética para el cumplimiento cabal de las funciones y el sistema general de comunicación que en ella se práctica” (Correa, 2005, p. 22)

Con relación al clima organizacional y comunicación ética, se puede dilucidar la incidencia que un comportamiento ético tienen en el clima organizacional, personas haciendo las cosas de manera motivada y correcta, generan un ambiente de trabajo agradable, inspirador y conductor de

resultados positivos para los públicos involucrados, es tanto el impacto que genera un clima organizacional positivo que muchas empresas lo utilizan como un indicador de gestión.

Razón por la cual, las empresas diseñan diferentes acciones para diseñar y resguardar el clima organizacional, acciones que abarcan desde la políticas de reclutamiento y selección de personal, políticas de desarrollo profesional, actividades de formación y otras decisiones que favorecen al individuo y por ende al grupo social en general; por otro lado, entendiendo que el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores con base a sus experiencias este, en la medida que sea favorable, puede impactar positivamente en la productividad organizacional.

Un buen ambiente de trabajo impregnado por valores tales como respeto, honestidad, integridad, alegría, motivación, entre otros, modela el comportamiento de los trabajadores y facilita las interacciones que se producen en la organización, adicional a la creación de lazos emocionales con la empresa y sus miembros (Pedraza Melo, 2018).

Uno de los elementos que mayor impacto produce en un buen clima organizacional radica en la comunicación, la capacidad que tiene la empresa para generar flujos de comunicación eficientes, en todas las direcciones y activar el proceso de escucha puede ser la diferencia entre una empresa exitosa o no. Escuchar a los trabajadores, conocer sus inquietudes, deseos y opiniones ayuda a la gestión organizacional considerando que son los mandos bajos quienes vivifican la gestión organizacional y además tienen contacto directo con los públicos externos.

La gestión ética acompañada de un proceso de comunicación para compartir los principios, políticas y normas organizacionales, coadyuva a la integración, la motivación y a la exaltación del compromiso, en este sentido,

El comunicador organizacional tiene la tarea de formar y capacitar a todos los individuos de la organización, fomentar los mejores canales de comunicación, promover flujos de información variados y diseñar los instrumentos necesarios para lograr que la comunicación sea una herramienta de gestión estratégica, una función de gran alcance para generar ventajas comparativas y competitivas (Fernández, 2017, p. 76).

Convenientemente, enfocar la comunicación desde la perspectiva estratégica debe iniciar con una forma distinta de pensar y hacer las cosas, es necesario plantear una nueva forma de comunicación lo que implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido, al respecto, Massoni (2007) sugiere

tres movimientos que impactan el cambio en materia comunicacional, el primero es pasar de la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural; el segundo implica ir de la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos y el tercero, procura ir de la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

En este sentido, se aspira una comunicación que cumpla su rol funcional, es decir, que cada quien conozca lo que sucede en la organización y su papel en dicho proceso; pero, principalmente logre la integración de las personas y el trabajo en equipo para mejorar, no solo los espacios laborales, sino impactar positivamente en la sociedad, confirmando lo anterior, Fernández (2017, p.76) afirma:

Las empresas pueden influir y promover cambios en el ámbito social; motivar e inspirar, para el surgimiento de hombres y mujeres, en su rol de trabajadores o ciudadanos, comprometidos e interesados en mejorar la calidad de vida de cada uno de los individuos con los cuales se relacionan.

Consecuentemente, como resultado del proceso de comunicación estratégico y ético la organización debe conseguir un clima favorable que conlleve al empleado a sentir que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de la organización. La comunicación debe ser de doble vía, ayudar a los empleados a conocer y comprender a la empresa, sus políticas, la filosofía y los objetivos, entre otras informaciones; mientras, ayudar a los directivos a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados, en conjunto con las acciones necesarias para lograr su satisfacción (Arras, 2010).

Asimismo, la autora asegura, que una buena opinión de los colaboradores genera mejor clima laboral, baja el nivel de ausentismo y de conflictos, y fundamentalmente hace que la gente ponga lo mejor de sí en su tarea, realizando más de lo que formalmente se le solicita (Arras, 2010, p. 175).

En función de esta perspectiva, la comunicación organizacional, enmarcada en la ética y como un elemento estratégico, debe ser un instrumento para potenciar las relaciones humanas, conciliar el entendimiento y lograr un clima organizacional de respeto, tolerancia y armonía; convertirse en un centro de modelaje, o ente de formación, para contribuir de manera directa en la construcción de una mejor sociedad, partiendo de la importancia que tiene cada uno de los miembros de los

públicos y adaptando la organización a las nuevas demandas de la sociedad; y sobre todo promoviendo comportamientos éticos y acordes con el ser y el hacer organizacional (Fernández, 2017).

Al final se busca la participación de todos los públicos organizacionales, en este sentido, tanto directivos como empleados de los niveles más bajos en la estructura organizacional, deben tener acceso a lo que pasa en la organización fomentando así un sentimiento de participación y protagonismos en el logro de los objetivos organizacionales, se trata entonces de:

Ponerse la camiseta de la organización es mucho más que una metáfora; es la posibilidad concreta de generar un clima interno positivo y favorable para la realización exitosa de las filosofías, políticas, estrategias y tácticas de la comunidad de la que forman parte (Arras, 2010, p. 175)

En función de lo anterior, se precisa en la sección siguiente, los elementos requeridos para medir el compromiso ético - social en el desarrollo del liderazgo directivo de los consultorios jurídicos de universidades ecuatorianas

## **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL COMPROMISO ÉTICO Y SOCIAL DE LOS LIDERES DE CONSULTORIOS JURÍDICOS DE UNIVERSIDADES**

Se procede a diseñar un instrumento de recolección de información: cuestionario, útil en la medición del compromiso ético y social de los líderes de consultorios jurídicos de universidades. El cuestionario según Hernández et al. (2014), se configura por frases o proporciones ante las cuales el encuestado emite su opinión en grados de intensidad. La razón de la utilización del cuestionario responde a obtener información de los objetivos planteados como caracterizar, describir, analizar, determinar y establecer.

En esta investigación se empleará un cuestionario con preguntas cuyas categorías de respuestas responden a una escala tipo Likert basada en la siguiente escala: Siempre (S): Grado máximo de absoluta aceptación con respecto al enunciado del ítem; Casi siempre (CS): Grado inmediato inferior de aceptación al grado máximo (siempre) con respecto al enunciado del ítem; Algunas veces (AV): Grado neutro con respecto al enunciado del ítem; Casi nunca (CN): Grado inmediatamente anterior al grado absoluto (nunca) con respecto al enunciado del ítem; Nunca (N): Grado de absoluto rechazo con respecto al enunciado del ítem.

Tabla 1. Escala de medición

Opción de respuesta	Abreviatura	Puntaje
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
Algunas veces	AV	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

La población a la cual se aplicará el instrumento se detallada en función del rol que cada uno desempeña:

Tabla 2. Unidades de información

CARGOS	Funciones
Coordinador de Consultorios Jurídicos:	Gerente de una organización que tiene como personal de apoyo al administrativo
Abogados:	Llevar los casos y guían a los estudiantes en la parte práctica del ejercicio de la carrera de Derecho
Docentes Tutores:	Dan refuerzo de la parte teórica del derecho a los estudiantes que realizan pasantías mediante tutorías grupales e individuales
Personal Administrativo:	personas de apoyo a los procesos desarrollados en los consultorios
Estudiantes:	Realizan pasantías en los Consultorios Jurídicos previo a obtener el título de Abogado
Usuarios:	Personas del grupo vulnerable que no pueden cancelar honorarios de un profesional externo por ser de bajo recursos económicos

En este sentido, se presenta el instrumento de recolección de información:

Tabla 3. Dimensiones, indicadores y ítems

Dimensión	Sub dimensión	Indicadores	Ítems
Compromiso ético del líder	Deontología y Ética profesional	Deberes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se promueve la observancia del Código de Ética</li> <li>▪ El Coordinador/Director de los Consultorios Jurídicos toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización</li> <li>▪ En los Consultorios Jurídicos existe algún manual o documento donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo existentes</li> </ul>
		Principios morales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se siente a gusto con la seguridad del lugar de trabajo</li> <li>▪ Se pone en práctica el código de ética en los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ Los Consultorios Jurídicos cuenta con normas claras para el comportamiento de los trabajadores</li> </ul>

Dilemas éticos	Actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se toma decisiones en base al cumplimiento del plan estratégico vigente</li> <li>▪ En los Consultorios Jurídicos se permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema para darle solución</li> <li>▪ Ejerce constante presión a su equipo de trabajo para que cumplan con sus actividades diarias</li> <li>▪ Demuestra con el ejemplo las actividades que desea que su equipo realice en los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ Existe un código de ética conocido por el personal del consultorio jurídico</li> <li>▪ El código de ética ha sido adecuadamente comunicado en los Consultorios jurídicos</li> </ul>
	Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se permite al personal a cargo de los consultorios asumir riesgos menores en los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ El Coordinador/director muestran preocupación por la integridad y los valores éticos, tanto en palabras como en hechos</li> <li>▪ El Coordinador/ director toma medidas correctivas y sanciona las desviaciones o violaciones al Código de Ética.</li> <li>▪ El Coordinador/director están familiarizados con la importancia de la ética y de los controles</li> </ul>
Compromiso social del líder	Liderazgo para el bienestar general	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En los Consultorios Jurídicos se trata a todos con justicia, muestran comprensión, paciencia y respeto</li> <li>▪ Se considera que el liderazgo que prevalece en los Consultorios Jurídicos contribuye al trabajo en equipo</li> <li>▪ Su estilo de mando está orientado al cumplimiento de políticas y estándares institucionales</li> <li>▪ Tiende a ordenar las actividades que su equipo debe cumplir en los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ Considera Ud. que la flexibilidad es necesaria en los equipos de trabajo</li> <li>▪ Considera que es necesario animar al personal a cargo para que los mismos puedan potencializar sus habilidades</li> <li>▪ Permite Ud. al personal a cargo innovar para el desarrollo de sus funciones</li> </ul>
	Seguidores voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se siente comprometido a alcanzar los objetivos de los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ Considera que sus colegas están comprometidos con los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ Considera que los Consultorios Jurídicos es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente.</li> </ul>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direccionamiento del grupo social</li> <li>▪ Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo</li> <li>▪ Considera que las emociones de sus colaboradores son más importantes que las tareas que deben realizar en los Consultorios Jurídicos</li> <li>▪ Profesa relaciones armónicas en su equipo de trabajo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persistencia y satisfacción de necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con el personal adecuado en las diferentes divisiones de los Consultorios Jurídicos (particularmente en lo que se refiere al conocimiento y experiencia)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensaciones e impresiones del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que el trabajo en equipo y la comunicación son competencias claves para todos los cargos</li> <li>Se tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente</li> </ul>
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los Consultorios Jurídicos se realizan encuestas internas de clima para conocer la opinión y el nivel de integración de los empleados.</li> <li>Considera usted que en los consultorios jurídicos hay un buen ambiente de trabajo.</li> <li>Realiza reuniones constantes con su equipo de trabajo.</li> <li>Exige alto desempeño en su equipo de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes y relaciones en el grupo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si supiera que alguno de sus compañeros de trabajo está cometiendo fraude o algún tipo de desvío de las políticas y pudiera reportarlo de manera anónima lo haría</li> <li>Considera que tiene buena relación y comunicación de trabajo con la directora/ coordinador de los Consultorios Jurídicos</li> <li>Exige a su equipo tareas estandarizadas</li> <li>El Coordinador/Director toma las medidas disciplinarias adecuadas en respuesta a desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados o violaciones al Código de Ética</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Conoce cómo realizar un informe o reporte interno de su área para dar seguimiento a las acciones del Consultorio Jurídico?</li> <li>En los consultorios jurídicos se establece metas a corto, mediano y largo plazo</li> <li>Recibe información con regularidad (impresa y/o electrónica) que le permita conocer los acontecimientos, o actualización de leyes relevantes que involucran a los Consultorios Jurídicos</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiende a medir el trabajo de su equipo con indicadores de gestión</li> <li>Se proporciona feedback y ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles en su equipo de trabajo</li> <li>Existe en los Consultorios Jurídicos un mecanismo que permite al Coordinador/Director educar y comunicar a los empleados sobre la importancia de los controles internos y que eleve su nivel de entendimiento de dichos controles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crean en equipo objetivos a largo plazo y desarrolla planes de trabajo para conseguirlo</li> <li>Se proporciona tareas retadoras al personal a cargo</li> <li>En los Consultorios jurídicos existe una estrategia explícita de desarrollo de la participación social a nivel local</li> </ul>



## CONCLUSIONES

Las organizaciones requieren instrumentos de medición que les permita realizar mediciones de su gestión. En esta oportunidad se diseñó un cuestionario para medir el liderazgo directivo ejercido en consultorios jurídico de universidades ecuatorianas.

Se hizo énfasis en el componente ético del liderazgo ejercido, dadas las características del servicio ofrecido, el cual se ofrece desde el apoyo docente otorgado a estudiantes que desarrollan pasantías en las que ponen en prácticas los conocimientos adquiridos

Desde la responsabilidad social con la que se deben prestar este tipo de servicios, fueron precisados ítems particulares para responder al compromiso ético y social de quien ejerce como líder en estos procesos de asesoría. Desde estas generalidades, fue importante la deontología y la ética profesional en la que privan deberes profesionales que acompañados de principios morales permiten precisar el cumplimiento de normas y conductas éticas en la gestión desarrollada, que se aspira se encuentren documentadas en códigos de ética reguladores de las conductas humanas.

De igual forma, desde el compromiso ético del líder, superar los dilemas éticos desde actuaciones positivas e integrales, y de cada una de las decisiones tomadas es fundamental. De igual manera, el compromiso del líder desde el bienestar que este genera para la organización exige demostrar estilos acordes al papel desempeñado en armonía con los seguidores que todo líder suma en su gestión

Finalmente, procesos como la motivación y comunicación, llegan a ser clave en estos procesos que deben sumar a la gestión desde la integridad de las actividades desarrolladas para garantizar un clima organizacional saludable y positivo, no solo para quienes hacen parte de la institución y la unidad estudiada, sino también que este sea pervivido como tal por los usuarios de los servicios ofrecidos.

La idea es que una vez aplicado el instrumento permita obtener información objetiva y argumentada para tomas decisiones que conduzcan la gestión desde la ética, el compromiso y la responsabilidad ética moral de quienes ejercen funciones de liderazgo en organizaciones susceptibles y vulnerables, como lo son los consultorios jurídicos de universidades ecuatorianas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, M. (2015). Los códigos éticos como instrumento de potenciación de la ética en las organizaciones. [Tesis Doctoral]. UNED. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:CiencEcoEmp-Maguilo>
- Arras V., A. M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Colección Textos Universitarios. Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Bass, BM y Steidlmeier, P. (1999). Ética, Carácter y Comportamiento de Liderazgo Transformacional Auténtico. *El Liderazgo Trimestral*, 10, 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Carvalho, Y., y Henríquez, N. (2020). La ética aristotélica como estrategia gerencial competitiva para las Mipymes de la provincia El Oro. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 105-111. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/273/305>
- Correa, C. (2005). *Administración estratégica y Calidad integral en las instituciones educativas* (3ra ed.). Cooperativa editorial Magisterio. <https://books.google.com.pe/books?id=ZxuVvOFg8swC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+y+Calidad+Integral+en+las+Instituciones+Educativas>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. CENGAGE Learning
- Fernández N, L. (2017). La alteridad en la comunicación organizacional. [Tesis Doctoral]. Universidad del Zulia.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Marcó, Federico; Loguzzo, Héctor Aníbal y Fedi, Javier Leonel. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones: introducción*. - 2a . ed. 1a . reimp. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Massoni S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.
- Ñañez-Silva, M. V., y Lucas-Valdez, G. R. (2019). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y postgrado*, 34(1), 167-180.
- Pazmiño G., E. (2013). Resolución No. DP-DPG-DAJ-2015-173. (Autorizar el funcionamiento del Consultorio Jurídico Gratuito "UMET GUAYAQUIL" de la Universidad Metropolitana, matriz Guayaquil, del cantón Guayaquil de la Provincia de Guayas, durante el plazo de un año) Defensoría Pública de Ecuador.
- Pazmiño G., E. (2015). Resolución No. DP-DPG-DAJ-2015-173 Universidades Consultoría Consultorios Jurídicos Gratuitos. Resolución 173-2015.pdf. Defensoría Pública de Ecuador
- Pedraza M., N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Soto P. E. y Cárdenas M., J.A (2007). *Ética en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Zeledón-Ruiz, M. P. y Aguilar-Rojas, O. N. (2020). Ética y docencia universitaria. Percepciones y nuevos desafíos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. 14(1), e1201. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1201>