



REVISTA

*educare*

*Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado  
del Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto  
Figueroa"*

**BARQUISIMETO – EDO. LARA – VENEZUELA**

NUEVA ETAPA  
FORMATO ELECTRÓNICO  
DEPOSITO LEGAL: ppi201002LA3674  
ISSN: 2244-7296

**Volumen 15 N° 2  
Mayo-Agosto 2011**

**LIDERAZGO Y VALORES ÉTICOS: APROXIMACIÓN AL  
CONTEXTO GERENCIAL EN LA UPEL IPB**  
***ETHICAL VALUES AND LEADERSHIP: UPEL IPB MANAGEMENT  
APPROACH CONTEXT***

**Wueider Galíndez**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico de Barquisimeto

## LIDERAZGO Y VALORES ÉTICOS: APROXIMACIÓN AL CONTEXTO GERENCIAL EN LA UPEL IPB \*

### *ETHICAL VALUES AND LEADERSHIP: UPEL IPB MANAGEMENT APPROACH CONTEXT*

#### **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Wueider Gaíndez\*\*  
UPEL-IPB**

Recibido:10-05-11

Acceptado: 20-07-11

#### **RESUMEN**

Este artículo presenta los resultados de una investigación de campo de carácter descriptivo cuyo propósito fue determinar el liderazgo y los valores éticos en el Programa de Educación Comercial de la UPEL – IPB. Los sujetos de estudio estuvieron conformados por 44 docentes y la coordinadora de esta Dependencia. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y dos cuestionarios con una escala tipo lickert. Entre los hallazgos más importantes se destacan que la coordinación del Programa de Educación Comercial ejerce un estilo de liderazgo carismático y laissez faire en la gerencia que realiza y la mayoría de los docentes practican valores éticos al cumplir sus funciones. Se concluye en la necesidad de fomentar talleres y jornadas de trabajo sobre estilos de liderazgo democrático y centrado en el grupo, así como fortalecer la acción gerencial en el Programa mediante mecanismos de acción consensuados.

**Descriptores:** liderazgo, valores éticos, educación comercial.

#### **ABSTRACT**

This article presents the results of a descriptive field research which purpose was to determine the leadership and ethical values in the Commercial Education Program at UPEL - IPB. The subjects of study included 44 teachers and the coordinator of this unit. For data gathering, the technique used was the survey and two questionnaires with a Likert-type scale. Among the key findings of the study, it can be acknowledged that the coordination of the Commercial Education Program has a charismatic and laissez faire leadership style in the management performed, while most teachers practice ethical values while on duty. It can be concluded that there is a need to promote workshops on styles of democratic and group-centered leadership, and to strengthen management action in the Program through mechanisms of action approved by consensus.

**Keywords:** leadership, ethical values, Commercial education.

---

\* El artículo refiere un trabajo de ascenso para optar a la categoría académica de Agregado en el Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB en el año 2011.

\* Docente Adscrito al Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB. Magíster en Educación Técnica. Investigador acreditado al PEII. Participante de la línea de Investigación “Didáctica y Formación Docente”. E-mail: w.galindez1@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial el sistema educativo se enfrenta a profundas transformaciones debido a las variadas presiones que ejercen la era de las comunicaciones y de la información, la globalización y los actores del proceso educativo en la construcción del conocimiento. En este sentido, se requiere un liderazgo efectivo por parte de quienes gerencian las unidades medulares de las organizaciones encargadas de la preparación integral del talento humano.

Venezuela no escapa a esta influencia veloz del conocimiento y es por esto que en el currículo oficial se plantean nuevas alternativas educativas que estén en armonía con el desarrollo científico y tecnológico de las grandes naciones. La educación superior constituye el máximo nivel del sistema educativo nacional y es un subsistema integrado que tiene como finalidad principal formar y capacitar los recursos humanos necesarios para el progreso del país.

Por ello, se espera que las universidades venezolanas fomenten una formación humanística, científica y técnica, que logre alcanzar el desarrollo pleno de la personalidad del ciudadano a los fines de formar un individuo sano, culto y crítico para vivir en la sociedad. Urrego (2009), menciona que el proceso educativo es producto de la reflexión e indagación que fomenten cambios significativos en la sociedad. Por lo tanto, uno de los actores principales para transformar el quehacer educativo será un líder con sentido ético, capaz de conformar un equipo emprendedor que conozca la misión y los objetivos por los cuales trabaja.

Por estas razones, la educación pedagógica, ha de concertar esfuerzos en pro de una misión institucional de excelencia y calidad en el recurso humano que forma. Empero, la realidad es otra, pues basta con darse cuenta de las distintas informaciones impresas, radiales y televisivas que manifiestan las fallas graves que afectan la formación integral del estudiante en el sistema educativo universitario.

En efecto, el escenario descrito anteriormente apunta a una revisión exhaustiva de todo el sistema educativo. Al respecto Ascacio (2006), plantea que muchas veces

la participación de la gerencia o el líder, en las instituciones educativas, no facilita la solución de los problemas de los docentes. Por ello, recomienda la instrumentación de círculos de acción docente que fomenten la reflexión, para analizar el impacto de trabajar consensuadamente la gerencia y el personal docente, facilitando así el logro de los objetivos institucionales.

Sin duda, desde el panorama anterior emergen las líneas argumentales que hacen un llamado a un proceso de liderazgo basado en valores éticos, según Monge(2007), “el verdadero líder debe conducir al éxito a sus seguidores, no sólo dentro de la esfera de las ganancias, sino y, sobre todo, éxito y equilibrio al interior de la organización” (p. 22). Es decir, un liderazgo fundamentado en la creatividad, donde los trabajadores pudieran laborar en la medida del sentido común, contar con un amplio conocimiento del campo en el que se desempeñan y, donde la inteligencia general y la capacidad se centren en el logro de hacer las cosas eficazmente.

Al respecto, Castro y otros (2007) plantean que, “la labor del líder en la actualidad, incluso en las instituciones educativas, es promoveren el capital humano (docentes, estudiantes, administrativos y otros) la creatividad con el fin de salir ilesos ante cualquier circunstancia que represente un problema laboral” (p. 25). Por lo tanto, el líder que practica valores éticos pudiera ir más allá, al tomar en consideración el talento humano, las necesidades del ser y sobre todo buscar mantener el concepto de trabajo en equipo.

En otras palabras, es el líder de cambio, quien debe encargarse de incentivar a los docentes de la organización hacia el logro de metas. De allí, que en las instituciones educativas, según Monge (ob. cit.), es “el líder quien debe lograr impregnar a todos sus seguidores y subordinados con un sentido de identificación, compromiso, creatividad y aplicación de valores éticos, para construir relaciones armónicas entre todos los miembros que hacen vida activa en estos recintos” (p. 33). Es decir, motivar a sus colegas, para que muestren interés y fidelidad personal con respecto al lugar donde trabajan, así como creer en la visión y misión institucional.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto, es un contexto donde se desarrollan actividades administrativas y académicas bajo la dirección de profesionales, que fungen en determinados momentos como líderes para agilizar las funciones inherentes al trabajo que se realiza en Departamentos, Programas y Unidades de gerencia. El Programa de Educación Comercial es una de estas Dependencias que cuenta con un total de 44 profesores adscritos y una coordinadora de gestión académico-administrativa.

A través de conversaciones directas con los docentes se pudo conocer que les gustaría recibir lineamientos claros sobre las funciones inherentes a su ejercicio profesional. Incluso, les agradecería contar con reconocimientos verbales o escritos; así como estrechar lazos afectivos en el trabajo, tomando en consideración valores éticos.

Las características antes mencionadas, vienen a convertirse en rasgos sobresalientes objeto de estudio en el mencionado Programa. Tanto más, cuando en esta entidad organizativa, según datos suministrados por la Coordinación, se cuenta con un total de 12 profesores ordinarios y 32 contratados, además de un número representativo de estudiantes inscritos que asciende a más de 800, de los cuales el ochenta por ciento (80%) mantiene una condición de regularidad en su pénsum de estudios.

Por tales razones y con la finalidad de encontrar soluciones válidas para las situaciones antes descritas, el presente estudio tuvo como propósito profundizar sobre el fenómeno del liderazgo y los valores éticos, así como sus implicaciones en un contexto universitario formador de docentes.

---

## **ARGUMENTACIÓN TEÓRICA**

---

### **Liderazgo: Bases Epistemológicas**

Remitirse a esta definición, sin duda, es buscar elementos propios que caracterizan este proceso en toda su integralidad. En este sentido, para Ponce de León (citado por Ruiz Lúquez, 2006), el liderazgo implica necesariamente el hecho de congraciarse con seguidores de una visión. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla.

Por otro lado, Jiménez Aguado (citado por Ruiz Lúquez, ob. cit.) sostiene entre algunos aspectos, que liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Influencia que no es ocasional o esporádica, sino que se trata de un predominio permanente, que tiene un referente colectivo y se dirige sobre un número amplio de personas durante un tiempo prolongado.

Dadas estas condiciones, para ser un líder, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte, el aprendiz en este ámbito debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero guía para sus seguidores. Tener ética y coraje para vivir, generosidad para convivir y prudencia para sobrevivir.

Desde esta óptica, el sistema educativo universitario no escapa al rol que desempeña el docente como líder. Más aún, si los actores que convergen en este ámbito ejercen funciones como jefes o coordinadores en Dependencias Administrativas. Pues, será necesario contar con la buena labor, llena de carisma y oficio por parte de quien dirija el ente organizativo en los recintos universitarios.

#### ***Distinción entre Dirigencia y Liderazgo***

Los principios esbozados en la siguiente disertación, corresponden a una adaptación expuesta por Perffetti (2006), a fin de contrastar las definiciones de dirigencia y liderazgo ( ver Cuadro 1). En otras palabras, establecer una diferencia

clara entre lo que abarca el proceso de una vertiente en relación con la otra, todo esto con la finalidad de dar un panorama general del proceso que debe aplicar en su rol el líder.

A continuación en el siguiente cuadro, se exponen según el autor precitado, algunas razones que otorgan prioridad a la vertiente exitosa de un verdadero líder en el siglo XXI. Por una parte, se considera la dirigencia que se encuentra en diversos ámbitos, incluyendo el educativo; mientras que por la otra un liderazgo exitoso del cual se carece en muchas organizaciones.

Las características sobre la dirigencia y el liderazgo presentadas en el cuadro anterior, revelan a todas luces el orden de nivel superior que tiene este último en relación con la primera. Tanto más, cuando se presentan razones de peso que necesariamente muestran a un líder comprometido con una visión, emprendedor, creativo, lleno de vigor, entusiasta y realista en sus acciones.

El líder desarrolla un proceso de cambio, orienta una misión y motiva de acuerdo con las necesidades, emociones y valores humanos. Es tal cual como se vislumbra, conoce sus fuerzas y debilidades, es coherente y obtiene a diferencia del dirigente la confianza de sus seguidores, organizaciones y entes en general del sistema que le rodea.

### ***Estilos de Liderazgo***

Entre los diversos estilos de liderazgo se presentan aquellos que a la luz de la teoría han sido estudiados y analizados como los más ejercidos en lo que ha llegado a significar el proceso de liderazgo. Es por ello, que el siguiente esbozo hará énfasis en la descripción de cada perfil, así como las características más sobresalientes en cada tópico atendiendo a una adaptación realizada de Prieto (2003) sobre la temática.

***Laissez Faire.*** Es en este estilo de liderazgo donde el grupo o sus miembros tienen total libertad para adoptar decisiones, con mínima participación del líder,

puesto que este último suministra diversos materiales para el trabajo. Mantiene la filosofía “del dejar hacer” para el beneficio común.

**Cuadro 1.**  
Distinción entre Dirigencia y Liderazgo

<b>Dirigencia</b>	<b>Liderazgo</b>
1. La dirigencia tiene que ver más con la legalidad.	1. Se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.
2. El dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios y solidez de la organización.	2. El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores.
3. El dirigente basta con lo que sea.	3. El líder es, será y parecerá líder.
4. El que desempeña una dirigencia responde a plazos estrictos.	4. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas.
5. El dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra.	5. El líder muchas veces llega a transformarse en dirigente, aunque no lo quiera.
6. El carisma del dirigente es institucional y se traspasa al relevo en turno.	6. El carisma del líder es personalísimo y por ende intransferible.
7. El dirigente manda.	7. El líder convence.
8. La perseverancia en el dirigente se considera trabajo de rutina.	8. La perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.
9. La dirigencia es un oficio.	9. El liderazgo es un arte.
10. El dirigente tiene que ver con pocos.	10. El liderazgo tiene que ver con muchos.
11. El dirigente confía más en la omisión.	11. El líder cree en la acción y vive para ella.
12. El dirigente prefiere más el gradualismo.	12. El líder busca la transformación súbita.
13. El dirigente pugna porque los principios se respeten.	13. El líder pugna porque los principios se disfruten.
14. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad.	14. El líder por la ideología.
15. El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización.	15. El líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

*Nota.* Tomado de Distinción entre Dirigencia y Liderazgo. (Revista: Albor.) (Número 1. p. 43) Por Perffetti, V. Juan, 2006, Caracas: Asociación de Profesores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.



Este líder no participa en absoluto en los trabajos de grupo y a menos que se le soliciten, el líder no formula comentarios frecuentes y espontáneos a la actividad del grupo; tampoco intenta evaluar o regular el curso de la actividad del grupo de sus componentes. Algunas de sus características son: (a) evita todo tipo de conflicto; (b) asume actitud: “dejar pasar, dejar hacer”; (c) evita las responsabilidades.

***Autocrático.*** La conducta del grupo y su política es determinada por el líder, quien además señala a cada miembro del grupo las actividades y las técnicas, por lo cual las etapas futuras del trabajo serán siempre ciertas. El líder tiende a personalizar alabanzas y críticas a la tarea de cada miembro del grupo y permanece distante y no participa activamente sino en las demostraciones.

Sus principales manifestaciones son: (a) alto grado de poder y dominación; (b) establece “disciplina rígida” ofreciendo seguridad; (c) usa el premio, el castigo o el miedo; (d) evita el aprendizaje propio. Todas estas características están determinadas por el contexto en el cual se desenvuelve y la sumisión de sus seguidores.

***Centrado en el Grupo.*** Es el estilo de liderazgo donde se asume una actitud de lo posible tomando en consideración las debilidades y fortalezas del equipo. Se ve a todos los miembros como parte importante de la organización que son guiados por un líder que va más allá de las apariencias.

Algunos aspectos sobresalientes de este estilo de liderazgo son: (a) cada miembro tiene libertad para asumir alguna función de “liderazgo” -todos pueden liderar-, (b) comprensión de significados e intenciones, visión clara, (c) se convierte progresivamente en miembro del equipo, (d) ayuda a esclarecer y estimula la participación, (e) estimula la independencia y cree en la “dignidad”.

***Democrático.*** En este liderazgo la línea de conducta que debe seguirse es discutida y decidida por el grupo, pero estimulada y apoyada por el líder. Durante la discusión se logra la perspectiva de la actividad: se bosquejan las etapas generales para alcanzar los objetivos del grupo y en caso de necesidad de consejo técnico, el líder sugiere las alternativas posibles dentro de las cuales es posible hacer la selección.

Los miembros del grupo escogen el compañero con quien desean trabajar. El grupo realiza la división de las tareas. El líder es objetivo e imparcial en los elogios o críticas al trabajo de cada miembro del grupo, trata de ser un miembro regular del grupo, pero sin realizar demasiadas tareas.

Destacan los siguientes hechos: (a) todos los miembros pueden tomar decisiones, (b) fomenta un clima de libertad y respeto, (c) fomenta la acción cooperativa, (d) ayuda a clarificar los intereses y objetivos del equipo. Es uno de los estilos de liderazgo más aceptados por las comunidades y entes organizados en la actualidad.

### **Valores Éticos**

Los valores éticos, para Ayala (2008), son “principios de orientación en la vida de los seres humanos que regulan la cohesión grupal, el respeto, la vocación y las actitudes, según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto” (p. 35). En el caso del líder, será su brújula para orientar a otros hacia la consecución de las metas propuestas.

Por lo tanto, los valores éticos han de verse como guías de orientación para el comportamiento de toda persona. Además, es interesante señalar que éstos están firmemente relacionados a la formación moral y a los dictados de la conciencia que tenga el individuo, a raíz incluso de su personalidad y la cultura en la cual se forma.

De lo antes expuesto, se puede concluir según Mendoza (2001), que los valores éticos son “pautas y guías de nuestra conducta, que han de estar presentes en el contexto educativo sobre todo en el momento que se realiza la acción didáctica en el aula” (p. 93). Son los valores éticos los que dictaminan el norte a seguir y por lo tanto se convierten en piedras angulares de los verdaderos líderes.

Es por esto que, todo ser humano se interroga constantemente acerca del significado de sí mismo, de lo que hace y del mundo que le rodea. Además, los valores éticos son un indicador de que las personas tienen necesidad de encontrar un

sentido, de obrar con propósito claro, de saber a dónde encaminarse y por qué razón se vive la vida.

### ***Los Valores Éticos del Líder en los Ambientes Educativos***

Es importante destacar, que los valores benefician a toda la sociedad al erigirse como principios orientadores que funcionan como ejes de conducta para el comportamiento. Dada esta premisa, se puede afirmar que en el aprendizaje los valores éticos del líder son esenciales debido a que, sin la práctica de éstos sería imposible que se cumpla este proceso.

Los docentes se enfrentan cada día a un ambiente de clase, donde los estudiantes manifiestan diferentes inquietudes y conductas. Por tal motivo, es necesario reafirmar los valores como: El respeto, la justicia, el amor, la tolerancia, la solidaridad. Sólo estos últimos, proporcionarán las bases de un ambiente propicio para el ejercicio del liderazgo, en el caso del máximo guiador de sus seguidores.

Cuando el docente en su aula de clase utilice ejemplos para fomentar los valores, éstos tendrán un valor significativo en la vida de cada estudiante y le darán la prioridad útil para su vida. Esto hará del profesional de la docencia, un modelo a seguir que otorga beneficios a seguidores y que además ofrecerá soluciones a problemas del vivir cotidiano.

Los valores éticos del líder, pero posiblemente no los individuales, según Pérez (citado en Montovani, 1999) “se verán influidos, en alguna medida por otras personas, especialmente familiares cercanos. Además, el grado de influencia parece depender de diversos factores: posición dentro del grupo, fuerza de su unión, entre otros” (p. 145).

Desde esta perspectiva, los valores éticos además de ser influenciados por la familia, también dependen de factores como la unión de grupo. Este es un aspecto a considerar en el desenvolvimiento de un líder en el aula de clases, tanto más que se

espera que brinde herramientas que unan a sus seguidores hacia un trabajo sinérgico o en equipo, más aún en las instituciones educativas.

Sin embargo, además de la información, consistencia y experiencias personales, que el líder tenga a bien llevar al ambiente de clases, se dan ocasiones en las que es obligatorio reaccionar en pro del beneficio colectivo. Cuando estas reacciones no puedan considerarse como expresión de ningún valor permanente, o incluso cuando entren en conflicto con los que han sido valores perennes en el líder, entonces este último habrá de mediar con sus estudiantes, a fin de ejercer un liderazgo carismático.

La interacción personal con situaciones o conductas en el aula de clases, pueden dar lugar a que el líder genere nuevas respuestas éticas y juicios éticos correspondientes, que supondrán nuevas actitudes que se verán como sentimientos de obligación. De allí, será necesario considerar los intereses, necesidades, gustos, deseos y temperamentos personales de cada estudiante o seguidor.

## **SUSTENTACIÓN METODOLÓGICA**

### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio, estuvo enmarcado bajo el paradigma positivista, y el enfoque cuantitativo de investigación de carácter descriptivo. Según Sandín(2003), “el paradigma positivista, acepta la existencia de fenómenos independientes del pensamiento, busca explicar, controlar, predecir y establecer que la realidad sujeto-objeto es independiente y axiológicamente libre de valores” (p. 29).

Mientras que el enfoque es cuantitativo, puesto que esta misma autora expone que “se utilizan instrumentos inanimados, sólidos y repetitivos. El lenguaje utiliza formalizaciones y especificaciones, a través de patrones preestablecidos y se afianza en la validez y confiabilidad”. (p. 35). Esto permite afirmar, que el presente estudio utilizó instrumentos previamente validados cuya confiabilidad fue determinada por técnicas de aceptación universal en el ámbito cuantitativo.

Hurtado (2006) “expresa que la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. El propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características” (p. 103). Es decir, se hace un estudio minucioso y pormenorizado de los hechos a fin de establecer conclusiones de acuerdo al contexto en estudio.

### **Sujetos de Estudio**

Los sujetos de estudio en esta investigación estuvieron conformados por doce (12) docentes ordinarios y treinta y dos (32) contratados, para un total de 44 profesores adscritos al Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, así como la coordinadora de este ente organizativo. Datos que son justificados por Bisquerra (2000), al establecer que los sujetos de estudio se refieren al “conjunto de todos los individuos en los cuales se desea estudiar el fenómeno a investigar” (p. 16). Por lo tanto, fueron estudiados en su totalidad con el firme propósito de conseguir los más significativos aportes referidos a la temática.

### **Definición Conceptual de las Variables**

Del marco teórico planteado y de los objetivos presentes en la investigación, se manejó el siguiente sistema de variables: (a) liderazgo, (b) valores éticos.

Según Jiménez (1998), el liderazgo es un proceso que implica influencia de una persona sobre otros en el desarrollo de las funciones grupales, a fin de lograr una habilidad para la cooperación y poder resolver problemas.

Mientras que para Ayala (2008), los valores éticos son principios de orientación en la vida de los seres humanos que regulan la cohesión grupal, el respeto, la vocación y las actitudes, según las cuales nos comportamos.

### **Definición Operacional de las Variables**

La variable liderazgo fue valorada mediante las respuestas de los docentes y coordinadora del Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, en la dimensión: Estilos de liderazgo. Indicadores: laissez faire, autocrático, centrado en el grupo, democrático y carismático; por medio de la aplicación de un cuestionario.

De igual manera, la variable valores éticos fue valorada mediante las respuestas de los docentes y coordinadora del Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, en la dimensión: Principios de orientación. Indicadores: cohesión grupal, vocación, respeto, papel del líder, actitudes; por medio de la aplicación de un cuestionario.

**Cuadro 2.**  
Operacionalización de las variables

---

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Liderazgo:</b> Proceso que implica influencia de una persona sobre otros en el desarrollo de las funciones grupales, a fin de lograr una habilidad para la cooperación y poder resolver problemas. Jiménez (ob. cit.).	Estilos de Liderazgo.	Laissez Faire.	1, 6.
		Autocrático.	5, 17.
		Centrado en el Grupo.	3, 14.
		Democrático.	11, 12.
		Carismático.	8, 18.
<b>Valores Éticos:</b> Son principios de orientación en la vida de los seres humanos que regulan la cohesión grupal, el respeto, la vocación y las actitudes, según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Ayala (ob. cit.).	Principios de Orientación.	Cohesión Grupal.	4, 19.
		Vocación.	2, 9.
		Respeto.	7, 16.
		Papel del líder.	10, 13.
		Actitudes.	15, 20.

---

### **Técnica e instrumentos de Recolección de Datos**

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, definida esta, según Hurtado (ob. cit.), “como la consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario. Se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada” (p. 100).

Tomando en consideración este planteamiento concerniente a la técnica, se aplicó la encuesta, con la finalidad de consultar a los sujetos de estudio. Destaca el hecho, que esta técnica permite obtener datos atendiendo a un orden preestablecido y en concordancia con todo el proceso de investigación.

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 20 reactivos con una escala de respuesta tipo Lickert. Según Hurtado (ob. cit), el cuestionario "es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea tener información” (p. 41).

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Para la validación del contenido de los instrumentos, se utilizó la técnica “juicio de experto”. Esta fue realizada por cinco expertos, tres especialistas en el área educativa y dos metodólogos de la UPEL IPB, quienes hicieron sus observaciones de manera independiente sobre la bondad de los ítems en término de pertinencia de los reactivos con el contenido, la claridad de la redacción y la adecuación de su formulación.

Una vez que fue validado el instrumento, debió establecerse la confiabilidad del mismo, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “la confiabilidad de un instrumento de medición es el grado de uniformidad con que se cumple su contenido” (p. 198). En otras palabras, un instrumento confiable recogerá los datos que debe recoger para la investigación, justificando así las razones por las cuales se diseñó.

Para la confiabilidad del instrumento, se realizó la prueba piloto la cual se aplicó a una muestra de diez (10) individuos con características similares a los sujetos de estudio y posteriormente se hicieron las correcciones de los reactivos. Además, se aplicó el procedimiento estadístico, determinado por la prueba Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue 0,94 quedando así demostrada su alta confiabilidad.

### **Técnica de Análisis de Datos**

El procesamiento de los datos consistió en la tabulación y determinación de las frecuencias de las respuestas suministradas por los sujetos de estudio. Además, se tomó en cuenta cada instrumento aplicado, así como la respectiva sistematización de los datos.

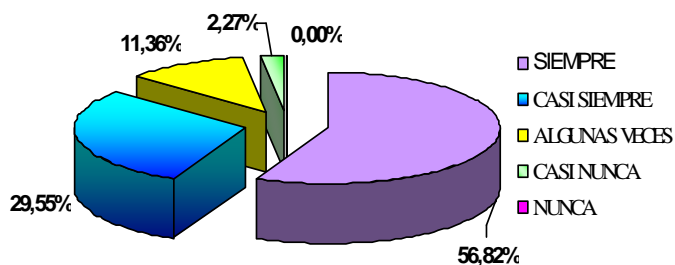
La información se procesó de dos formas: por una parte manualmente, mediante el diseño de matrices, donde se vació la información y por la otra, automatizada, a través del uso de software Excel para determinar las frecuencias y los porcentajes de los ítems respondidos, luego se procedió a efectuar el correspondiente análisis. Para



la interpretación, se aplicó el método estadístico descriptivo en el que intervinieron: los cálculos porcentuales y de frecuencias, la elaboración de cuadros matrices y los gráficos.

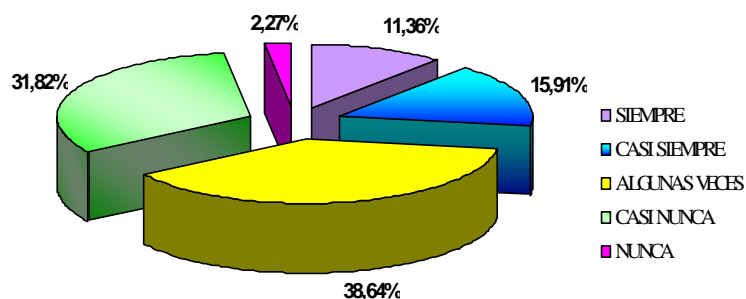
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información para la variable liderazgo se da a conocer por la dimensión estilos de liderazgo, cuyos indicadores fueron: Laissez faire, autocrático, centrado en el grupo, democrático y carismático. Mientras que para los valores éticos, se tiene la dimensión principios de orientación, con los indicadores: Cohesión grupal, vocación docente, respeto, papel del líder y actitudes. Para efectos de este artículo, se presentaron a través de cuadros y gráficos los resultados más relevantes de la investigación.



**Gráfico 1.** Distribución en porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Estilos de liderazgo. Indicador: Laissez faire.

Como se puede observar en el gráfico 1, referido a la dimensión estilos de liderazgo, indicador *laissez faire*, un 56,82% en promedio de los docentes encuestados opinó que siempre informan a su coordinadora por cuenta propia de la gestión realizada en el semestre, así como el hecho de que se le permiten realizar actividades por iniciativa propia; un 29,55% afirmó que lo hace casi siempre, mientras que un 11,36% manifestó hacerlo algunas veces y sólo un 2,27 expresó hacerlo casi nunca. Estos resultados reflejan que en el Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, se practica un estilo de liderazgo *laissez faire*.



**Gráfico 2.** Distribución en porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Estilos de liderazgo. Indicador: Centrado en el grupo.

Los resultados obtenidos según el gráfico 2, en cuanto a la dimensión estilos de liderazgo, indicador centrado en el grupo, permiten afirmar que el 38,64% en promedio de los docentes encuestados expresó que algunas veces la coordinación les confiere reconocimientos verbales y escritos o fomenta el trabajo en equipo, para realizar actividades académicas y culturales; mientras que un 31,82% manifestó que casi nunca la coordinación lo hace, un 15,91% expresó que la coordinación lo realiza casi siempre y finalmente un 11,36% expresó que siempre lo realiza. Esto significa que

el Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, algunas veces se practica un estilo de liderazgo centrado en el grupo, pero se está dejando a un lado el hecho de conferir reconocimientos verbales o escritos a los docentes.

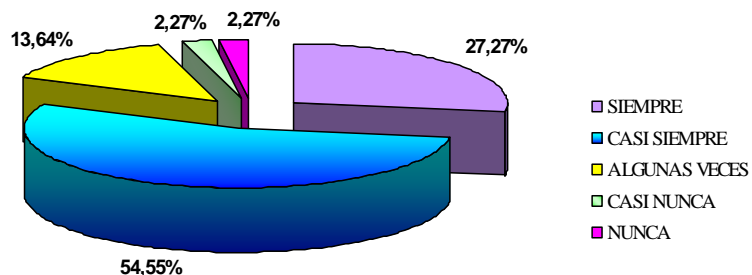
Como se aprecia en el cuadro 3, referido a la dimensión estilos de liderazgo, indicador democrático, el 52,27% en promedio de los docentes consultados expresó que algunas veces la coordinación comparte saberes académicos y fomenta el consenso para trabajar en equipo; de igual manera, un 25,00% opinó que casi siempre lo hace, mientras que un 9,09% manifestó que siempre lo realiza. Es de interés, que un 11,37% mencionó que las acciones antes señaladas, casi nunca son fomentadas por la coordinación. Todo esto significa, que en el Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, se practica algunas veces o casi siempre un estilo de liderazgo democrático.

### Cuadro 3

Distribución en frecuencias y porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Estilos de liderazgo. Indicador: Democrático.

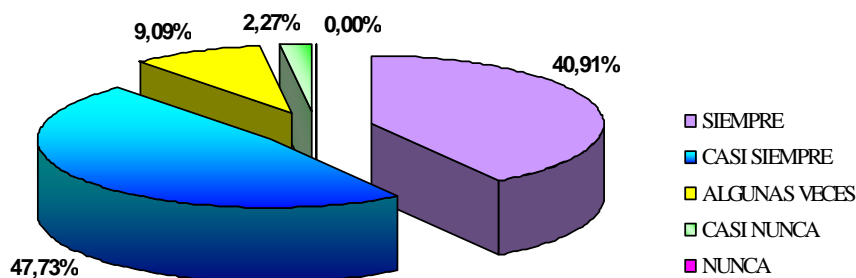
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11.La coordinación comparte con usted saberes académicos y administrativos para generar acciones cooperativas.	1	2,27	15	34,09	24	54,55	4	9,09	--	--
12. Considera que la coordinación promueve el consenso como elemento fundamental para trabajar en equipo.	7	15,91	7	15,91	22	50,00	6	13,64	2	4,55
VALORES PROMEDIOS	4	9,09	11	25,00	23	52,27	5	11,37	1	2,27

N= 44



**Gráfico 3. Distribución en porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Estilos de liderazgo. Indicador: Carismático.**

En relación con el indicador carismático, de la dimensión estilos de liderazgo, el gráfico 3, deja ver que un 54,55% en promedio de los profesores que se les aplicó el instrumento, respondieron que casi siempre la coordinación se vale de la sociabilidad y cordialidad para ejercer su liderazgo, así como incentivar amor por el trabajo; un 27,27% dijo que siempre lo hace, un 13,64% algunas veces y sólo un 2,27% mencionó que nunca lo realiza. Esto indica, que la coordinación practica un estilo de liderazgo carismático al momento de impulsar las acciones laborales en esta unidad administrativa.



**Gráfico 4. Distribución en porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Principios de orientación. Indicador: Cohesión grupal.**

Con respecto al indicador cohesión grupal, de la dimensión principios de orientación, los resultados del gráfico 4, muestran que un 47,73% en promedio de los docentes consultados manifestaron que casi siempre comparten información con sus colegas y promueven la integración grupal al cumplir asignaciones académicas y administrativas; un 40,91% expresó que siempre lo hace, mientras que un 9,09% lo efectúa algunas veces, dejando claro que un 2,27% casi nunca lo realiza. Obviamente, la cohesión grupal se promueve entre los profesores de este Programa al momento de efectuar trabajos académicos o administrativos.

**Cuadro 4  
 Distribución en frecuencias y porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Principios de orientación. Indicador: Respeto.**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Muestra respeto a sus colegas cuando comunica lineamientos o sugerencias sobre el trabajo académico, de investigación y extensión.	22	50,00	16	36,36	6	13,64	--	--	--	--
16. Respeta la ejecución de actividades académicas y culturales realizadas por sus colegas.	32	72,73	10	22,73	2	4,55	--	--	--	--
VALORES PROMEDIOS	27	61,36	13	29,55	4	9,09	--	--	--	--

**N= 44**

El cuadro 4, concerniente a la dimensión principios de orientación, indicador respeto, muestra que el 61,36% en promedio de los docentes consultados expresaron que siempre muestran respeto al comunicarse con sus colegas, o cuando éstos ejecutan actividades académicas o culturales; asimismo un 29,55% respondió que lo hace casi siempre y un 9,09% algunas veces.

Como puede constatarse por los resultados obtenidos en este estudio es de relevancia el ejercicio de un liderazgo *laissez faire* y carismático por parte de la coordinadora del Programa de Educación Comercial. Mientras que realzan entre los docentes adscritos a esta Dependencia los valores éticos representados como principios de orientación en la cohesión grupal y el respeto.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos del estudio y el análisis e interpretación de los resultados, una vez aplicado el instrumento respectivo, se logró la obtención de las siguientes conclusiones:

Se encontró en primera instancia, que una manera de ejercer el liderazgo en el Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, es a través del carisma. Situación que se enmarca en un estilo de liderazgo carismático, más aún, al constatar que la coordinación se vale de la sociabilidad y cordialidad como medios para lograr incentivar amor por el trabajo en los docentes.

A tal efecto, Helsegen (ob. cit.), argumenta que es fundamental fomentar amor por el trabajo en las organizaciones, sobre todo, si se desea ir hacia el éxito; además el líder carismático, debe ser un facilitador de poder, que ayuda a determinar cómo se consigue realmente que el trabajo se haga.

Sin embargo, pudo comprobarse que además de un estilo de liderazgo carismático ejercido en las funciones que ejecuta la coordinación del Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, predomina un estilo de liderazgo *laissez faire*. La frecuencia sobresaliente tanto por los docentes como por la coordinación fue siempre en ambos casos. Obviamente, estos estilos de liderazgo se combinan para

alcanzar las metas y objetivos propuestos, logrando así dinamizar el funcionamiento de esta unidad administrativa.

El estilo de liderazgo *laissez faire* se practica en el Programa de Educación Comercial, cuando la coordinación permite a sus coordinados que informen por cuenta propia la gestión realizada en el semestre, así como el hecho de realizar actividades por su iniciativa. Circunstancias que generan que los docentes efectúen acciones académicas, administrativas y de investigación individualmente, dejando a un lado el trabajo en equipo o centrado en el grupo.

Al respecto, Silva Fernández (ob. cit.) señala que este estilo de liderazgo se justifica si el grupo dirigido por el líder, es altamente maduro para realizar sus acciones o tareas. Lo contrario, pudiera generar controversias y la necesidad de instrumentar planes operativos que puedan orientar a la institución hacia el logro de la misión por la cual existe.

Por otra parte, se evidenció debilidad en el ejercicio de un estilo de liderazgo democrático y centrado en el grupo. Puesto que, en el Programa de Educación Comercial, sólo algunas veces se generan acciones cooperativas para compartir saberes y establecer consensos al momento de trabajar en equipo; así como también, en ciertas ocasiones se confieren reconocimientos verbales o escritos por parte de la coordinación a los docentes. Finalmente, se dejó claro que la coordinación no ejerce un liderazgo autocrático, puesto que no impone rígidamente las actividades académicas, administrativas y de investigación que deben realizarse.

Handy (2006), plantea que “el liderazgo centrado en el grupo, en medio de la organización es una función distribuida entre todos y para el bien colectivo” (p. 36). Mientras que el estilo democrático permite acciones efectivas en beneficio de la comunidad o institución, pues, el poder que se concede en cada nivel de las organizaciones, es lo que las hace flexibles y productivas.

Se encontró que casi siempre los docentes de este Programa comparten información para crecer en el ámbito personal y profesional, practicando así valores éticos; esto sin duda, les otorga un sentido de compromiso y cohesión grupal al

momento de ejecutar acciones y tareas propias de este Programa. Asimismo, se tiene en opinión de la mayoría de los consultados, que existe un alto grado de vocación, así como también el respeto como valor para ayudarse entre colegas.

Senge (2006) expresa que las dificultades no pueden resolverse con heroicos líderes aislados, pues se requiere de una combinación singular de diferentes personas, en diferentes cargos, que lideren en pro de la cohesión y funcionamiento de la organización. Mientras que el respeto mutuo es esencial en una comunidad laboral a fin de establecer más y mejores relaciones de productividad.

Es necesario fortalecer el liderazgo democrático en la coordinación, el cual deberá guiarse por el consenso profesoral al ejecutar acciones académicas, administrativas y culturales. También el trabajo en equipo que redunde en la consolidación del liderazgo centrado en el grupo, permitiendo así la integración de todos los docentes, en el otorgamiento de los reconocimientos escritos y verbales, en el Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB.

### **Recomendaciones**

Tomando en consideración las conclusiones expresadas anteriormente, se recomienda:

- a) Que la coordinación del Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB, asuma el diagnóstico de este estudio como una primera aproximación para fortalecer la capacitación docente en materia gerencial, específicamente en el área del liderazgo.
- b) Realizar periódicamente reuniones durante el semestre, a fin de reflexionar sobre las acciones que debe cumplir esta unidad, así como las que ya está ejecutando. Esto permitiría establecer un consenso general, para entre otras cosas, considerar el otorgamiento de los reconocimientos a los profesores.



- c) Además, se sugiere un acercamiento entre la coordinación y todo el personal docente, con la intención de establecer mecanismos de acción consensuados, para la práctica efectiva de la labor académica, administrativa, cultural y de investigación que cada uno de los docentes debe cumplir en este Programa. Esto lograría fortalecer el ejercicio de un estilo de liderazgo democrático y dinamizar el funcionamiento del Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB.
- d) Instrumentar círculos docentes reflexivos, donde se aborden maneras de fortalecer valores éticos como principios de orientación en la cohesión grupal, el respeto, la vocación y las actitudes solidarias entre colegas, al momento de ejecutar acciones o labores académicas y administrativas. Este contexto fomentaría un trabajo en equipo altamente productivo para el Programa de Educación Comercial de la UPEL IPB.

## REFERENCIAS

- Ascacio, J. (2006). *Desempeño Gerencial de los Docentes Directivos en la Optimización de la Gestión de los Docentes de Aula en la Escuela Básica Bolivariana "Cerritos Blancos II" Iribarren - Estado Lara*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico "Luís Beltrán Prieto Figueroa" de Barquisimeto.
- Ayala, J. (2008). *Valores y Normas Éticas*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Valu/ValuAyal.htm> [Consulta: 2008, Febrero 02].
- Bisquerra, R. (2000). *Método de Investigación Educativa*. España: Editorial Santillana.
- Castro y otros (2007). *Postmodernismo y nuevas prácticas de su aplicación en las Organizaciones Transcomplejas*. [Documento en línea] Disponible en: <http://es.geocities.com/bonillopedro/SAFC/ensayoc.html>. [Consulta: 2008, Febrero 06].
- Handy, Ch. (2006). El Nuevo Lenguaje de la Labor de Organización y sus Consecuencias para los Líderes. En F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard

- (Comp.), *El Líder del Futuro: Líderes del Management, Dirección* (pp. 31-38). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Helsegen, S. (2006). Liderar desde la base. En F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (Comp.), *El Líder del Futuro: Líderes del Management, Dirección* (pp. 48-53). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc- Graw Hill: México.
- Hurtado, J. (2006). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Bogotá: Colombia. Ediciones Quirón. 4ta. Edición.
- Jiménez, L. (1998). *Modelo de Supervisión Educativa para el Municipio Escolar*. Trabajo de grado de Maestría publicado. Universidad de Carabobo.
- Mendoza, E. (2001). *Ética Profesional*. Editorial Aljibe: Caracas.
- Monge, B. (2007). *Gerencia y Negocios*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=806>. [Consulta: 2008, Febrero, 07].
- Montovani, J. (1999). *Filosofía de la Educación*. Editorial COBO: México.
- Perffetti, V. J. (2006). *Distinción entre Dirigencia y Liderazgo*. Revista: Albor. Caracas: Asociación de Profesores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Número 1. (43).
- Prieto F, L. (2003). *El Maestro Como Líder*. Imprenta Nacional: Caracas – Venezuela.
- Ruiz Lúquez, J. (2006). *Factores que Favorecen el Liderazgo para la Calidad*. Revista: Albor. Asociación de Profesores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Número 1. (20).
- Sandín Esteban, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. McGraw-Hill Interamericana: Madrid-España.
- Senge, P. (2006). El Liderazgo de las Organizaciones de Aprendizaje: Lo Temerario, lo útil y lo Indivisible. En F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (Comp.), *El Líder del Futuro: Líderes del Management, Dirección* (pp. 70-88). Bilbao: Ediciones Deusto.

Silva Fernández, R. (2003). *Teorías del Liderazgo Moderno*. [Documento en Línea].  
Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos42/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo.shtml>. [Consulta: 2008, Febrero 04].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

Urrego, A. (2009). *La Investigación-Acción Participativa en el Contexto Socioeducativo: Estrategia Metodológica en la Producción del Conocimiento para la Acción Social*. *Revista Educare*, 13(2), 154-166.