

 **Impacto Científico**

Revista arbitrada venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 6 N° 1, 2011, pp. 81 - 106

## Liderazgo gerencial y dirección en la educación superior privada en Venezuela: modelos y perspectivas

**Lourdes Hinojosa<sup>1</sup> y Nuris Chirinos<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidad Alonso de Ojeda. Ciudad Ojeda, Venezuela.  
hilourdes@gmail.com

<sup>2</sup>Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt".  
Cabimas, Venezuela. arqnurischirinos@yahoo.com

### **Resumen**

Las Instituciones Universitarias de Tecnología Privada en los últimos años, han desarrollado alternativas educativas orientadas en el nuevo diseño curricular y a responder a la demanda de la sociedad, además de cumplir con los recursos físicos, técnicos, humanos, tecnológicos y financieros, exigidos por el Sistema Nacional Educativo. Desde esta perspectiva el Instituto Universitario de Tecnología Privado "Juan Pablo Pérez Alfonzo (IUTEPAL), ha dirigido su esfuerzo en reestructurarse y brindar oportunidades a la demanda estudiantil, al ofrecer carreras técnicas inmediatas para insertarse en el campo laboral, y a la vez contratar personal docente de acuerdo a la demanda existente. Por ello, el propósito de la investigación estuvo orientado en establecer el modelo de liderazgo gerencial aplicado por los directivos para encaminar el proceso académico; docencia, extensión e investigación y la captación de personal docente calificado para enfrentar las exigencias del sistema educativo. El estudio fue descriptivo. Se aplicó un instrumento a 73 docentes, obteniendo como resultado que el modelo de liderazgo gerencial está orientado hacia el liderazgo institucional, enfocado a proteger sus lineamientos y normativas que otros indicadores, como: la conducción del talento humano y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se verificó que el proceso de selección es externo y mixto, la contratación e inducción no es organizada, se acostumbra la recomendación amistosa y familiar. Por lo tanto, se

requiere de un liderazgo transformador que dirija el desarrollo efectivo y la competitividad en el desempeño de los directivos de las instituciones de Educación Superior Privada.

**Palabras clave:** liderazgo gerencial, modelos de liderazgo, liderazgo transformador.

## *Managerial Leadership and Direction in Private Higher Education in Venezuela: Models and Perspectives*

### **Abstract**

In the last ten years, private university technological institutions have developed alternative educational activities oriented toward the new curricular design and responding to society's demands, as well as fulfilling the physical, technical, human, technological and financial resources required by the national educational system. From this perspective, the Private University Technological Institute, "Juan Pablo Perez Alfonzo" (IUTPAL), has directed its efforts in restructuring and giving opportunities to student demand toward offering immediate technical courses of study to help students enter the occupational field, and at the same time, to hiring teaching personnel according to the existing demand. The purpose of this research was oriented toward establishing the managerial leadership model applied by the directors for leading the academic process, teaching, extension and research, and capturing qualified teaching personnel in order to confront educational system requirements. The study was descriptive. An instrument was applied to 73 teachers obtaining, as a result, that the managerial leadership model is oriented toward institutional leadership, focused on protecting its guidelines and standards instead of on other indicators, such as leading human talent and the teaching-learning process. It also verified that the selection process is external and mixed; hiring and induction is not organized; recommendations from friends and family members are used. Therefore, transforming leadership is required that will lead to effective development and competitiveness in the performance of directors at private higher education institutions.

**Key words:** managerial leadership, leadership models, transforming leadership.

## **Introducción**

Las organizaciones constituyen la base fundamental para el desarrollo del sector productivo de todo país; debido a la gran variedad de acciones que ejecutan, proporcionan el mayor número de empleo necesario para la sustentación económica y social. Como resultado de la globalización se han enfrentado a vertiginosos cambios que las han llevado a reestructurarse organizacionalmente, en función de ser más competitivas y así poder permanecer en el mercado.

En tal sentido, el Instituto Universitario de Tecnología Privado "Juan Pablo Pérez Alfonzo" (IUTEPAL), ha manifestado ciertos cambios orientados a cumplir con los lineamientos dispuestos por el sistema nacional educativo. En virtud de tales requerimientos, se ha visto en la obligación de realizar transformaciones en su estructura organizacional, ofreciendo nuevas alternativas de estudio de acuerdo a las necesidades que presenta el entorno, así como también, la generación de empleo a nuevos docentes y profesionales en áreas específicas. En otras palabras, se ha orientado a la creación de nuevas alternativas educativas en función de la demanda existente, es decir, dirigidas a captar la mayor población estudiantil de acuerdo a las nuevas carreras que ofrecen. Todo ello genera un cambio en la estructura organizacional adecuado a estas nuevas exigencias, como la ampliación de las instalaciones (planta física), ingreso de personal docente especializado y otros que intervienen en el proceso administrativo, con la finalidad de cumplir con los requisitos exigidos por el sistema educativo.

Según un diagnóstico realizado por los investigadores, se permitió detectar la existencia de un modelo de liderazgo que no propicia cambios, más orientado a lo tradicional, el cual podría estar repercutiendo negativamente en la motivación de todos los miembros, en el desarrollo de las metas individuales, en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende, en los niveles de rendimiento de la institución, por cuanto desencadena conflictos internos que conlleva a la deserción constante de los docentes y alumnos en busca de nuevas oportunidades. Lo antes expuesto llevó a estudiar desde qué perspectiva el liderazgo gerencial y la dirección del Instituto Universitario de Tecnología Privado "Juan Pablo Pérez Alfonzo" (IUTEPAL), está siendo ejercido por los direc-

tivos, debido a que todos los actores que intervienen en la organización pueden generar cambios, permitiéndoles enfrentar conflictos internos que de alguna manera irrumpen en su desarrollo.

El estudio se orientó en conocer el modelo de liderazgo y las competencias gerenciales que poseen los directivos, además de la dirección enfocada al desarrollo profesional del docente y la captación del mismo. Por lo tanto, la investigación abordó las áreas administrativas y los recursos humanos, desde el ámbito educativo.

## Liderazgo

Desde hace mucho tiempo se ha venido estudiando el liderazgo en todos sus aspectos, por cuanto es preciso comentar la naturaleza del mismo para lograr definir el liderazgo gerencial, bien sea desde una perspectiva transformadora, transaccional o institucional. Son múltiples las percepciones que se han dado de la palabra liderazgo, los enunciados aportados por los principales autores dan a conocer algunos elementos del término, que en resumen se puede delimitar como *el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre las personas los inspira, motiva y dirige sus actividades de acuerdo a los objetivos planteados*. Esta conceptualización viene a reflejar, en esencia, lo mucho que se ha escrito sobre el liderazgo.

Sin embargo, el liderazgo va más allá de influenciar y captar seguidores. En una investigación preliminar realizada en el año 2006 sobre el liderazgo y la productividad, el liderazgo fue definido como *la manera que una persona a través de sus competencias, dirección y acción, transmite a otros individuos, seguridad, compromiso y credibilidad para ejercer el trabajo con entusiasmo, permitiéndoles obtener resultados concretos que generan satisfacción por la labor realizada* (Hinojosa, 2006). Dicho de otra manera, aquella persona que posee actitudes favorecedoras tiende a dirigir a las personas con armonía hacia los objetivos, con motivación y comunicación, de manera que los haga sentirse comprometidos con la convicción de lograr resultados óptimos por el esfuerzo realizado.

## **Modelos de liderazgo**

Según Madrigal (2005, p.76), el "estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización". En ese sentido, son muchos los estilos de liderazgo que existen: el autocrático, el participativo, el consultivo, el carismático, entre otros, que se manifiestan con el comportamiento del líder, encaminado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En vista de que existen varios tipos de liderazgo específicos para ciertas circunstancias, este estudio tomará como base el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo institucional.

### **Liderazgo transformacional**

Este modelo de liderazgo se orienta al trabajo en colectivo, a la solución de problemas, a inspirar y motivar a las personas, involucrándolas en todos los niveles, en función de obtener mejores resultados. Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006, p. 354), es la "capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren mejores resultados que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas", el comportamiento del líder promueve el trabajo en equipo y por consiguiente, los estimula orientando sus capacidades para el beneficio propio y de toda la organización.

Desde el enfoque educativo Bass (1988, citado por Uribe, 2004, p. 6) define el liderazgo transformacional como "el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa". Desde este punto de vista, los directivos de las instituciones universitarias deben orientarse e ir formando al personal docente para que ejerza un liderazgo integrador y participativo en las actividades educativas, además de proporcionar los recursos para que se conviertan en transformadores de la realidad observada.

Para reconocer a un líder transformador es importante señalar algunos elementos que lo identifican, tales como: carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques) (Bass, 1990 citado por Bolívar, 2001). Estos elementos son observados

en el líder cuando trabaja en función de interrelacionar todos los aspectos que lo envuelven, de manera que los considere al posicionar con éxito la organización.

### **Liderazgo transaccional**

Para Gibson y otros (2006, p. 354), el "líder transaccional identifica lo que los individuos quieren o prefieren y les ayuda a lograr el nivel de desempeño que resulta en recompensas que los satisfacen". Este tipo de liderazgo sólo ofrece lo que las personas quieren por un buen desempeño más no les hace ver la importancia del trabajo para la organización, ni sus propias necesidades de crecimiento, lo que a futuro se traduce en frustración e insatisfacción.

Medellín Vargas (2005) estudió las diferencias del liderazgo transformacional y transaccional, y plantea que el liderazgo transaccional motiva a las personas por medio de la compensación de su alto desempeño y reprime su bajo desempeño. En algunas organizaciones sucede con frecuencia este tipo de intercambio, donde se conoce a cada individualidad, se motiva de acuerdo a lo percibido y se le asigna trabajos de acuerdo a los resultados. Si los resultados no son los esperados, la organización aplica ciertas medidas correctivas, de manera que se sienta el castigo por un mal desempeño, lo que es contraproducente porque genera un desestímulo en el individuo, sin saber las razones por las cuales se afectó el resultado.

Es importante, señalar los componentes que identifican al liderazgo transaccional. Bass (1990, citado por Bolívar, 2001), menciona los siguientes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados) y gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones) para que se cumplan los requerimientos. Unos de los componentes más importantes y que pudiera estar aplicándose en las instituciones universitarias privadas es el de gestión por excepción, ya que producto de las correcciones, el docente busca otras alternativas sin saber cuál ha sido su acción para ser reprimido, lo que da origen a una deserción constante de docentes e inestabilidad en el manejo del recurso humano.

## **Liderazgo institucional**

Según Selznick (1996, citado por Caparás y Chinchilla, 2002, p. 4), "el liderazgo institucional es un agente de institucionalización. Su tarea primordial consiste en la promoción y protección de valores. Su problema consiste en escoger los valores clave y crear una estructura social que los incorpore". Expresan por otra parte las autoras, que cuando los valores son tenues o inseguros, es función del liderazgo defender la integridad institucional.

A su vez Uribe (2004, p. 3), en su artículo "el liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior". Allí, indica la presencia del liderazgo en el ámbito institucional:

Primero, porque el desarrollo del liderazgo institucional depende de la comprensión de las características particulares de las organizaciones educativas y de su interrelación con el entorno, y segundo, por la significativa presencia del actor docente que requiere de orientaciones estratégicas y liderazgo, al igual que toda la comunidad miembro de una organización.

En torno a lo antes señalado, toda institución al crearse define su estructura y un código de ética propio que involucra sus valores y principios que la identifica de otra dentro de su ámbito, es lo que actualmente se llama cultura organizacional. Para que ésta se mantenga es imprescindible que se divulgue la misión y la visión a todos los niveles de la organización, de manera que las personas que la integran se identifiquen y comprometan a respetar y actuar de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.

## **Competencias gerenciales**

De acuerdo con Chiavenato (2002), la formación profesional es la preparación que debe poseer una persona para ejercer una profesión en el ámbito laboral. Las personas a través del tiempo se van capacitando y desarrollando nuevas habilidades, y de acuerdo a los trabajos desempeñados van obteniendo mayor conocimiento y experiencias para ocupar altos cargos directivos en cualquier empresa. Entiéndase que el conocimiento



es progresivo, y una persona para ser competitiva hoy en día debe prepararse y actualizarse para el futuro, ya que el entorno así lo demanda.

Por su parte, Pérez (2008) expresa que el propósito del desarrollo gerencial es el de preparar a los gerentes, y su premisa es mejorar el desempeño futuro de toda la organización. Tomando en consideración ambas concepciones, toda persona que desee ocupar cargos directivos debe poseer una preparación gerencial que le provee conocimientos acerca de cómo manejar la organización y a todos sus miembros, pues él es el líder y tendrá como propósito integrar ambos elementos para cumplir con los objetivos propuestos. En este apartado se estudiaron algunos indicadores, tales como: la planificación estratégica, el proceso de toma de decisiones y la supervisión docente, procesos relevantes en toda administración educativa.

## **Planificación estratégica**

Antes de explicar lo que es planificación estratégica, es pertinente conceptualizar la planificación en su esencia, como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Goodstein, 1998). El autor menciona algunos componentes: proceso, objetivos, medio y acción. Estos elementos se pueden explicar de la siguiente manera: proceso, son los pasos a seguir para desarrollar una operación; objetivos, son las premisas que se plantea la organización como el rumbo a seguir, es decir, su objeto de operación; medio, es el instrumento o los elementos involucrados en la organización que permitirán el desarrollo y cumplimiento de los objetivos (infraestructura, equipos, tecnología, recurso humano); y acción, integra todas las partes para ejecutar el objetivo. Por su parte, Malagón (2003, p. 61) describe la planificación estratégica para la educación, como:

...un proceso metodológico creativo, continuo, flexible y participativo, mediante el cual la alta dirección y las fuerzas de poder obtienen información ágil, veraz y concreta sobre su cultura, filosofía y valores, para la toma de decisiones sobre las innovaciones o reformas que orientarán a la institución a corto, mediano y largo plazo para el logro de sus objetivos, el cumplimiento de la misión, los programas y



servicios que ofrecerá, las formas como intentará superar las deficiencias, y las políticas y estrategias que trazará para manejar las relaciones de la comunidad institucional (interna y externa) con el apoyo de variados recursos, personas responsables, infraestructuras, tecnologías y procesos claros de comunicación.

Nótese que el autor involucra otros elementos como cultura, filosofía y valores, que anteriormente se habían mencionado, porque se ha observado que no existe la presencia de estos elementos en algunas instituciones universitarias privadas. Es primordial que hoy día éstas se enfoquen en cultivarlos, debido a la pérdida de los valores que presenta nuestra sociedad actualmente.

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Por consiguiente, el proceso de toma de decisiones está basado en los valores y percepciones de aquel que toma la decisión. Incluye la consideración de alternativas y opciones a través de una evaluación periódica de las decisiones y sus efectos; por lo tanto, las personas involucradas para tomar una decisión deben ser objetivas al considerar varios cursos de acción y sus consecuencias. Al respecto, Llabaria (2004), en su artículo "perspectiva en la toma de decisiones Empresariales", analiza seis puntos de vista al momento de tomar decisiones: las personas, el equipo, la empresa, su función, el entorno y el tiempo. Cabe describir, cada uno de ellos, ya que, permitirá realizar una vinculación para el ámbito educativo.

Asimismo, el autor destaca la optimización del capital humano como factor crítico para el éxito, dónde plantea que las organizaciones deberían de cuidar a su capital humano, mantenerlo y desarrollar su capital intelectual. Estos indicadores los logra actualizando al personal por medio de programas de capacitación que impliquen cambios en hábitos y de actitudes, de manera que se pueda renovar el equipo de trabajo y aumentar su capital intelectual, siempre y cuando estén alineados con las nuevas necesidades. En síntesis, las personas no son factores de producción sino personas depositarias de capital intelectual de las empresas, por lo tanto, los problemas no se pueden solucionar mediante su sustitución.

ción, porque la solución viene por la propia evolución de las personas (Llabaria, 2004).

## **Supervisión docente**

La supervisión es una de las funciones más importantes, difícil y exigente en toda organización, pues trata de supervisar el trabajo ejecutado por otro. De acuerdo a Nérici (1986), la supervisión debe apuntar al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje tomando en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la institución. Por lo tanto, en la educación la supervisión debería ser una, integral y constante. Existe sin embargo en la práctica dos tipos de supervisión: la administrativa y la docente. Para Fermín (1980), la administrativa está referida a examinar el estado en que se encuentra la planta física de la institución, la falta de personal y presupuesto, la ejecución de los programas, en relación al mejoramiento de la enseñanza.

Del mismo modo, Fermín (1980) describe la supervisión docente como aquella orientada a asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados, los cuales provienen de un proceso de planificación. Nérici (1986), por su parte, conceptualiza la supervisión educativa como la asistencia a las actividades docentes para darles coordinación, unidad y continuidad, para que de esta manera la institución alcance sus objetivos con mayor eficiencia.

## **Dirección institucional**

El proceso administrativo, visto desde un enfoque global de interacción para alcanzar los objetivos, comprende los elementos de planificación, organización, dirección y control, y cuando son considerados aisladamente, éstos elementos son sólo funciones administrativas. Por otra parte, varios autores involucran dentro del proceso administrativo el elemento administración de personal o integración, ya que es el elemento fundamental y la columna vertebral de toda organización, lo cual hace que funcione. En tal sentido, el elemento administración de personal es el punto involucrado en el estudio, porque se desarrollarán aspectos,

como: desarrollo profesional del docente y la captación del mismo. Estos aspectos son considerados cruciales en la dirección de toda organización o institución, porque se visualiza el compromiso de la dirección en la ejecución de planes o programas de formación y a la vez contribuye con el mismo, por otra parte, la calidad de la educación es primordial por lo que requiere de la selección de personal altamente calificado.

## **Desarrollo profesional del docente**

Este estudio ha considerado abordar el desarrollo profesional del docente como punto focal para verificar el apoyo y compromiso de la institución universitaria al brindar una formación continua a sus docentes, con la finalidad de ofrecer una educación de excelencia. En tal sentido, González (2003, p. 1) plantea la interrogante: ¿Qué significa formar un profesional competente, responsable y comprometido con el desarrollo social?

...significa trascender el estrecho esquema de que un buen profesional es aquel que posee los conocimientos y habilidades que le permiten desempeñarse con éxito en la profesión, y sustituirlo por una concepción más amplia y humana del profesional entendido como un sujeto que orienta su actuación con independencia y creatividad sobre la base de una sólida motivación profesional que le permite perseverar en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales auxiliado en esta labor por sus conocimientos y habilidades en una óptica ética y creativa.

En efecto, como lo describe la autora, el profesional posee competencias esenciales que a través de una formación continua, apoyada y motivada por la institución fortalecerá sus conocimientos. De esta manera, éste se sentirá comprometido y ejercerá con ética su labor. A continuación se hará un esbozo de tres indicadores primordiales, como lo son: la actualización, la especialización y la investigación, pilares fundamentales que debe abarcar todo docente dedicado a la enseñanza.

## **Actualización**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2004:20), actualizar es "hacer actual una cosa, darle actualidad". Entonces actualizarse es man-

tenerse vigente, estar al día a día, trascender cada día a lo desconocido, evolucionar y desarrollarse permanentemente. Cabe mencionar la frase del maestro Pablo Latapí Sarre (citado por Sánchez, s/f: 1): "el maestro es un profesional del conocimiento, obligado a estar atento a su continua evolución tanto en las disciplinas que enseña, como en las ciencias del aprendizaje, lo que debiera ser la orientación predominante de los programas de actualización". La autora hace una reflexión sobre la frase, afirmando que:

...remite a los contenidos y a los métodos de enseñanza, ambos saberes imprescindibles para una práctica docente de calidad. Actualmente es posible encontrar profesores altamente especializados en los temas que imparten, pero que continúan utilizando métodos y técnicas de enseñanza obsoletos. En el caso contrario, existen maestros abocados a investigar y poner en práctica nuevas formas de enseñar, pero que han olvidado actualizar sus conocimientos respecto a las materias que imparten.

Llama la atención lo anterior, porque el docente se encuentra inmerso en una actualización permanente, debido a la evolución constante de las áreas de conocimiento. El docente está en la capacidad de automotivarse lo suficiente para su actualización continua y la institución debe proveerle los recursos y apoyo, como también contribuir al mejoramiento sostenido de la calidad de la enseñanza-aprendizaje, lo que representa para ambos estar al avance del quehacer educativo.

## **Especialización**

La especialización abarca aquellos estudios que realiza la persona a posteriori, luego de obtener un título de pregrado, con la finalidad de perfeccionarse, prepararse, desarrollarse en la misma área de estudio, ocupación, disciplina o afines. Para ampliar el concepto es el "área o disciplina en la que un individuo concentra sus estudios teóricos y prácticos, con el fin de obtener cierto nivel de calificación" (Terminología de la Enseñanza Técnica y Profesional, 1984, p. 29).

Profundizando en el tema, Peña (2003, p. 10) conceptualiza el desarrollo profesional como "todo el conjunto de actividades sistemáticamente realizadas con el objetivo de mejorar la práctica del pensamiento,

los conocimientos y destrezas profesionales, así como de actitudes relacionadas con el quehacer educativo en la universidad". Sin embargo, este desarrollo atiende al principio de individualidad, como lo menciona el mismo autor, lo que es procedente para un profesor no tiene por qué ser adecuado para otro.

## **Investigación**

De acuerdo a Talavera y Fernández (s/f: 7), la "educación es un proceso dinámico y complejo que deberá basar sus actividades de evaluación, cambio e innovaciones en una actividad continua de investigación educativa". Es decir, todo profesional dedicado a la docencia está comprometido a desarrollarse y formarse a medida que la ciencia y el conocimiento evolucionan, porque le permitirá adaptar los procesos de enseñanza-aprendizaje a los nuevos avances científicos y tecnológicos en función del diseño curricular.

Cabe destacar que en Venezuela se creó el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), el cual cumple el rol de asesor y promotor del desarrollo de la Ciencia y Tecnología en Venezuela, como también, los recursos para promover, apoyar y coordinar las futuras investigaciones. Igualmente, contempla la formación de recursos humanos para ejecutar las investigaciones necesarias en el área educativa oficial y privada.

No hay excusa para el profesor de evadir la responsabilidad de realizar investigaciones educativas, ya que el estado provee de los recursos para ejecutarlas. Estas contribuciones científicas enriquecerán sus conocimientos, los cuales serán transferidos a las aulas de clase, donde se presentarán los resultados y experiencias vividas durante el desarrollo de la misma, permitiéndole al alumno adquirir nuevos conocimientos comparándolos con la realidad y a la vez obtener un aprendizaje significativo.

## **Captación de personal docente**

Según Ayala (2004, p.4), el proceso de reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal

idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección. Las formas de reclutamiento y componentes de selección son los siguientes:

### **Reclutamiento interno**

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la institución intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus propios empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre los responsables que realizan tales actividades en las instituciones. Para Peña (2002, p. 106), en el reclutamiento interno evidencia una serie de ventajas, entre las más importantes se encuentran: es económico, rápido, tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental, es veraz y más conciso en la aplicación, fuente de motivación para los empleados, porque ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas, entre otras.

### **Reclutamiento externo**

Según Peña (2002, p. 106), el reclutamiento externo varía de acuerdo con el tipo de puesto y se realiza a través de: a) consulta de los archivos de candidatos; los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta la base de datos, b) candidatos presentados por empleados de la institución, c) carteles o anuncios en la portería de la institución: tiene bajo costo, es estático, ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores, d) contacto con sindicatos: su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras or-

ganizaciones en el proceso de reclutamiento, e) contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios, f) contacto con otras instituciones del mismo ámbito en términos de cooperación mutua, entre otras maneras de adquirir personal. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

Asimismo, refiere Peña (2002, p. 108), que dentro de las ventajas que ofrece el reclutamiento externo son: permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la institución con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en las empresas o en otras instituciones. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

### **Reclutamiento mixto**

Según Chiavenato (2007, p. 215) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, definida como reclutamiento mixto, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este proceso puede ser adoptado de tres maneras: a) inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables, b) inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado, c) reclutamiento externo e interno simultáneos: se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

### **Componentes de selección**

A este particular, indica Peña (2002 p.36), que se deben dar los siguientes componentes en el proceso de selección de personal en las organizaciones:

- *Planeación:* La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- *Reclutamiento:* La organización genera después un fondo de candidatos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- *Selección y contratación:* Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos



con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.

- *Inducción*: Una vez contactados los nuevos empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como de la organización en general.
- *Desplazamiento*: Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.

## Metodología

El estudio fue orientado en el paradigma cuantitativo - descriptivo. Además fue abordado por cuatro criterios de investigación, según Namhira y otros (1984, citados por Chávez, 2001) son: el período en que se recolecta la información, la evolución del fenómeno objeto de estudio, la comparación de la población y el método de investigación utilizado. Según el período en que se recolectó la información, la investigación constituyó un estudio de carácter prospectivo, en el que toda la información se recogió de acuerdo con los criterios de los investigadores y para fines específicos de la investigación después de la planificación de ésta.

Asimismo, la evolución del fenómeno se consideró de tipo transversal; se midieron las variables en un momento único, sin pretender evaluar su evolución. De acuerdo con la comparación de la población y el método de investigación fue de tipo descriptivo. En ese sentido, el diseño aplicado al estudio se enmarcó dentro de la metodología no experimental y considerada transeccional-descriptiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### Población y muestra

Se estableció como población el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología Privado "Juan Pablo Pérez Alfonzo" (IUTEPAL), conformado por 135 docentes. Según Sabino (2002, p. 83), la muestra es "un conjunto de unidades, una porción del total, que represente la conducta del universo total". Para fines de la investigación, la muestra estuvo conformada por 73 docentes del IUTEPAL. El tamaño de la muestra fue determinado utilizando la fórmula de Sierra (1979, p. 178 mencionada por Chávez, 2001, p. 166), aplicando un error (E) del 8%.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para fines del estudio, la información se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario diseñado por los investigadores, considerando las dimensiones e indicadores relevantes para ser evaluados. El instrumento estuvo conformado por 42 ítems en total, elaborado en escalamiento Lickert y cinco (5) alternativas de respuestas, comprendidas desde Siempre hasta Nunca, con el fin de obtener la información sobre el modelo de liderazgo presente en la institución, las competencias gerenciales, el desarrollo profesional y la captación del personal del docente.

### **Validación y confiabilidad de los instrumentos**

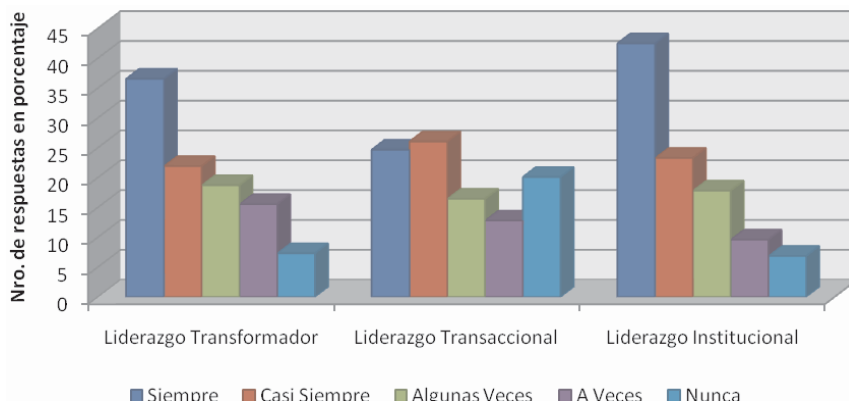
La validez del instrumento fue objeto de análisis por un panel de tres expertos, magíster en las áreas de recursos humanos y educación superior, mediante un formulario especialmente preparado para tal fin. Se aplicó el cálculo estadístico de Cronbach-Alfa, obteniendo el valor  $\alpha$  de 0.89%.

## **Resultados y discusión**

Para la realización del análisis e interpretación de los resultados, se aplicó el estudio de frecuencias por indicador. Para este propósito se aplicaron los conceptos básicos de la estadística descriptiva relacionados con la distribución de frecuencia absoluta y relativa (%), presentando los resultados en cuatro (4) gráficas, representados por diagrama de barras. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

La gráfica 1, muestra los resultados por cada indicador en función a las afirmaciones presentadas en el cuestionario aplicado a los docentes de la institución universitaria privada "Juan Pablo Pérez Alfonzo", los cuales se describen a continuación:

- Indicador: *Liderazgo Transformador*, fue medido mediante las afirmaciones 1, 2 y 3. Se obtuvo un 36.53% de respuesta para la alternativa "siempre", el 21.92% se ubicó en la categoría "casi siempre", el 18.72% se inclinó con la respuesta "algunas veces", mientras el 15.53% respondió "a veces" y por último, la minoría contestó el 7.31% "nunca".



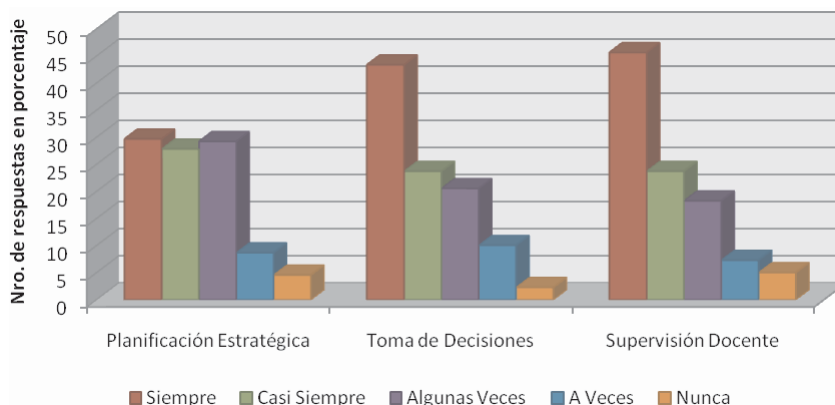
Fuente: Resultados de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los docentes del IUTEPAL, 2009.

**Gráfico 1.** Liderazgo gerencial. Modelos de liderazgo

- Indicador: *Liderazgo Transaccional*, se determinó por medio de las afirmaciones 4, 5 y 6. De acuerdo con la gráfica los docentes pertenecientes a la muestra respondieron un 24.66% la alternativa “siempre”, el 26.03% “casi siempre”, el 16.44% indicaron “algunas veces”, el 12.79% “a veces”, mientras que el 20.09% respondió “nunca”.
- Indicador: *Liderazgo Institucional*, establecido por las afirmaciones 7, 8 y 9. Los docentes de la institución objeto de estudio respondieron un 42.47% la alternativa “siempre”, el 23.29% “casi siempre”, el 17.81% se inclinó con la alternativa “algunas veces”, el 9.59% coincidieron en “a veces”, mientras que el 6.85% contestaron “nunca”.

La gráfica 2, muestra los resultados por cada indicador en función a las afirmaciones presentadas en el cuestionario aplicado a los docentes de la institución universitaria, los cuales se describen a continuación:

- Indicador: *Planificación Estratégica*, fue proporcionado a través de las afirmaciones 10, 11 y 12. Se obtuvo un 29.68% de respuesta para la alternativa “siempre”, el 27.85% se ubicó en la categoría “casi siempre”, el 29.22% se inclinó con la respuesta “algunas veces”, mientras el 8.68% respondió “a veces” y por último, la minoría contestó el 4.57% “nunca”.
- Indicador: *Toma de Decisiones*, se procedió por medio de las afirmaciones 13, 14 y 15. De acuerdo con la gráfica los docentes perte-



Fuente: Resultados de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los docentes del IUTEPAL, 2009.

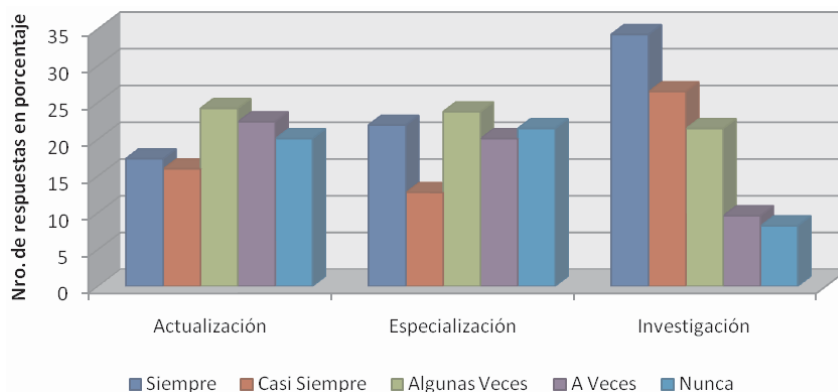
**Gráfico 2.** Liderazgo Gerencial. Competencias Gerenciales.

necientes a la muestra respondieron un 43.38% la alternativa “siempre”, el 23.74% “casi siempre”, el 20.55% indicaron “algunas veces”, el 10.05% “a veces”, mientras que el 2.28% respondió “nunca”.

- Indicador: *Supervisión Docente*, se puntualizó con las afirmaciones 16, 17 y 18. Los docentes de la institución objeto de estudio respondieron un 45.66% la alternativa “siempre”, el 23.74% “casi siempre”, el 18.26% se inclinó con la alternativa “algunas veces”, el 7.31% coincidieron en “a veces”, mientras que el 5.02% contestaron “nunca”.

La gráfica 3, visualiza los resultados por cada indicador en función a las afirmaciones presentadas en el cuestionario aplicado a los docentes del IUTEPAL, los cuales se describen a continuación:

- Indicador: *Actualización*, se midió a través de las afirmaciones 19, 20 y 21. Se obtuvo un 17.35% de respuesta para la alternativa “siempre”, el 15.98% se ubicó en la categoría “casi siempre”, el 24.20% se inclinó con la respuesta “algunas veces”, mientras el 22.37% respondió “a veces” y por último, la minoría contestó el 20.09% “nunca”.
- Indicador: *Especialización*, se procedió por medio de las afirmaciones 22, 23 y 24. De acuerdo con la gráfica los docentes pertenecientes a la muestra respondieron un 21.92% la alternativa “siempre”, el



Fuente: Resultados de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los docentes del IUTEPAL, 2009.

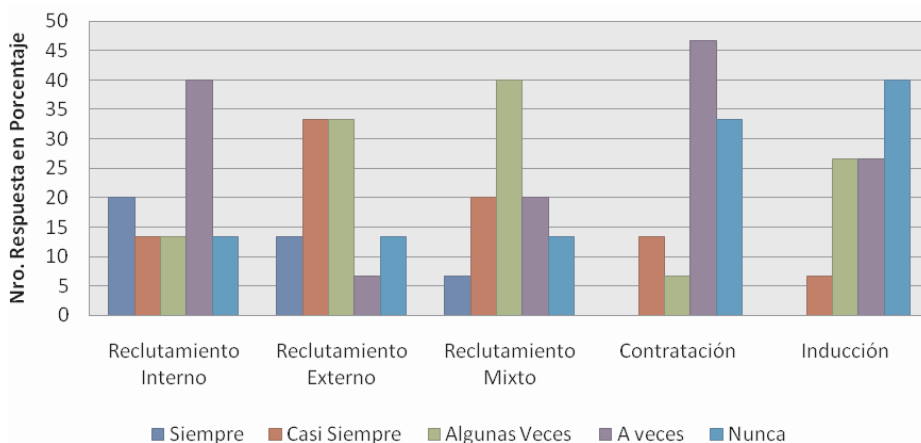
**Gráfico 3.** Dirección Institucional. Desarrollo Profesional.

12.79% “casi siempre”, el 23.74% indicaron “algunas veces”, el 20.09% “a veces”, mientras que el 21.46% respondió “nunca”.

- Indicador: *Investigación*, se puntualizó con las afirmaciones 25, 26 y 27. Los docentes de la institución respondieron un 34.25% la alternativa “siempre”, el 26.48% “casi siempre”, el 21.46% se inclinó con la alternativa “algunas veces”, el 9.59% coincidieron en “a veces”, mientras que el 8.22% contestaron “nunca”.

La gráfica 4, plasma los resultados por cada indicador en función a las afirmaciones presentadas en el cuestionario aplicado a los docentes del IUTEPAL, los cuales se describen a continuación:

- Indicador: *Reclutamiento Interno*, fue determinado por las afirmaciones 28, 29 y 30. Del 100% de los docentes encuestados, el 20% respondió “siempre”, un 13.3% se mantuvo en “casi siempre” y “algunas veces”, un 40% respondió “a veces”, mientras que un 13.3% “nunca”.
- Indicador: *Reclutamiento Externo*, estuvo vinculado a las afirmaciones 31, 32 y 33. Las respuestas emitidas por los docentes se centran en: el 13.3% manifiesta que “siempre”, un 33.3% indica que “casi siempre” y “algunas veces”, el 6.6% respondió “a veces” y el 13.3% “nunca”.
- Indicador: *Reclutamiento Mixto*, se relacionó con las afirmaciones 34, 35 y 36. Del 100% de los docentes encuestados, se obtuvo el 6.6% de respuestas en la opción “siempre”, un 20% en “casi siem-



Fuente: Resultados de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los docentes del IUTEPAL, 2009.

**Gráfico 4.** Dirección Institucional. Captación de Personal.

pre”, un 40% indicó “algunas veces”, el 20% “casi nunca”, mientras un 13.3% respondió “nunca”.

- Indicador: *Contratación*, fue medido por las afirmaciones 37, 38 y 39. Las respuestas obtenidas por los docentes se posicionaron de la siguiente manera: el 13.3% “casi siempre”, un 6.6% en “algunas veces”, el 46.6% en “a veces” y el 33.3% en “nunca”.
- Indicador: *Inducción*, los resultados obtenidos fueron a través de las afirmaciones 40, 41 y 42, los cuales reflejaron que el 6.6% se posiciona en la categoría “casi siempre”, el 26.6% en las opciones “algunas veces” y “a veces”, mientras un 40% se encuentra en la alternativa “nunca”.

Tomando como base los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación a la muestra objeto de estudio, se comprobó que en la Institución Universitaria Privada "Juan Pablo Pérez Alfonzo" no se define con claridad la existencia de un liderazgo permanente, sino cambiante; sin embargo, el 42% de la muestra considera la presencia del estilo de liderazgo institucional. La dirección está orientada a velar por la integridad de la institución, así como también hacer cumplir las normas y los procedimientos académicos-administrativos. Este resultado concuerda con lo señalado por Selznick (1996 citado por Caparás y Chinchilla 2002), en el sentido que el líder institucional es agente que promueve y protege los valores institucionales.

En cuanto a las competencias gerenciales, los índices están por debajo del 50% indicando la ausencia de políticas, estrategias y recursos (personas, tecnología y procesos) para cumplir con los objetivos propuestos, lo que incide en las decisiones, ya que son insuficientes al momento de evaluar sus efectos futuros. En cuanto a la supervisión docente, es mínima e inexistente la retroalimentación para realizar mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dentro de esta perspectiva, Malagón (2003) describe la planificación estratégica para la educación como un proceso metodológico propio de cada institución en miras a los objetivos que se persiguen, considerando la cultura, filosofía, valores y otros recursos para la toma de decisiones. Por otra parte se contradice a lo planteado por Nérici (1986) con respecto a que la supervisión educativa requiere de asistencia a las actividades docentes para que la institución alcance con eficiencia sus objetivos.

El desarrollo profesional se reflejó por debajo del 40% demostrando la falta de compromiso por parte de la institución de promover planes y proyectos para la actualización y especialización del docente, por lo tanto, no propicia el interés ni la motivación al mejoramiento continuo del profesorado. Sin embargo, el perfeccionamiento profesional es responsabilidad y compromiso de cada docente, pero el ambiente educativo debe respaldar el esfuerzo e interés del talento humano, al contribuir con su formación, como también, apoyar las investigaciones del docente que de alguna u otra manera fortalecerá el proceso enseñanza-aprendizaje. Visto de esta manera Talavera y Fernández (s/f), señalan que la educación es compleja y deberá basar sus cambios e innovaciones en una investigación educativa continua.

La captación del personal docente estuvo por debajo del 33.33%, evidenciando que el proceso de captación en ocasiones, se realizan acciones adecuadas para reclutar al personal docente, por cuanto algunas veces desaprovechan el potencial del capital humano existente, sin mejorar la condiciones, ni promoviendo transferencias de personal a puestos superiores. Por otra parte, las condiciones de selección no se sustentan en la planificación del proceso de reclutamiento, ni en la contratación e inducción del personal docente, teniendo un alto desplazamiento del mismo durante el proceso de captación, por cuanto las contrataciones son realizadas con base en las informaciones que obtienen de mane-



ra informal sobre los perfiles de los candidatos, sin más formalidades que las de las recomendaciones aportadas por miembros activos que pertenecen a la institución. Esto contradice lo indicado por González (2005, p.9), sobre la selección y contratación de personal, esta debe realizarse tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, donde la organización selecciona a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto y los contrata una vez que ha sido seleccionado.

## **Conclusiones**

Sobre la base de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, se pudo evidenciar que conforme a los modelos de liderazgo que se estudiaron, en la institución universitaria objeto de estudio se manejan ciertas características de cada uno de ellos. Es decir, según el contexto que se viva la dirección reacciona liderando el cambio, se impulsa a través de factores motivacionales internos y se basa en los principios y valores que imperan en la institución.

También, se demostró que la directiva de la institución universitaria debe transformarse en función de implementar un plan estratégico efectivo que le permita tomar decisiones concretas que generen cambios sustanciales e innovadores de acuerdo a los programas y servicios que ofrece. De esta manera se mejorará el proceso enseñanza-aprendizaje y la supervisión docente formará parte fundamental para el mejoramiento continuo tanto del docente como del proceso mismo.

Por otra parte, el desarrollo profesional del docente en la institución universitaria se lleva a cabo en base al interés del propio profesor por actualizarse, especializarse y realizar sus investigaciones de acuerdo a su experiencia, para fortalecer las asignaturas que imparte. Esto se debe a la ausencia de planes y programas para la formación del docente como apoyo y contribución por parte de la institución. Por lo tanto, el docente busca otras alternativas para mantener un nivel económico sustentable que le permita invertir en su desarrollo profesional.

En cuanto, a la captación del personal docente, la mayoría de los procesos de reclutamiento son de tipo externo y mixto, basado en las publicaciones en la prensa local, así como las recomendaciones de perso-

nal interno en las instituciones para que se oferten las vacantes en los cargos disponibles para los docentes. Asimismo, la contratación e inducción no es ejecutada organizadamente, mientras que el nivel de desplazamiento es muy alto, considerando que nunca se toma en cuenta para dichos procesos, por el contrario, se acostumbra la recomendación amistosa y familiar realizada por miembros de la institución en base a la empatía entre los directivos y los docentes de más antigüedad.

En otras palabras, el liderazgo gerencial ejercido en la institución universitaria se orienta hacia un estilo de liderazgo institucional, dirigido a resguardar su código más allá de otros indicadores que subyacen en el proceso educativo, como: la conducción del talento humano y el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo primordiales en la administración de la misma. Por lo tanto, la institución universitaria requiere de un liderazgo transformador que conduzca a la institución hacia su desarrollo competitivo, considerando a todos los miembros de la comunidad institucional, y que contribuya al mejoramiento del desarrollo docente, lo cual garantizará la calidad de la educación y una cultura organizacional acorde a sus principios y valores.

## Referencias bibliográficas

- Ayala, I. (2004). **Reclutamiento y selección de personal**. Universidad Nacional de San Martín Tarapoto. Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables Resolución N° 087 -2004-UNSM/TFCAFyC/CTG Ciudad Universitaria.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo en el sistema educativo español. Conferencia presentada en el I Congreso Nacional (Córdoba, 31/3/2001). Departamento de Educación. Universidad de Córdoba. Publicado en Actas del Congreso, <http://dewey.uab.es/pmarquez/dioe/DOELiderazgo.do> Recuperado 11/10/2008
- Caparás, M. y Chinchilla M. (2004). Teoría institucional y teoría antropológica del liderazgo: Salvando un vacío de 40 años. (Tesis en línea). Universidad de Navarra, Barcelona. Recuperado 10 de octubre de 2008. (Teoría Institucional-Liderazgo.pdf). Disponible en (URL): <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0407.pdf>
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. (3ª ed.). Maracaibo-Venezuela: Ediciones Gráfica González.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano**. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones**. Octava edición. Mc Graw Hill. Mexico.

- Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española (2004). Editorial Océano. Fermín, M. (1980). Tecnología de Supervisión Docente. Argentina. Editorial Kapelusz.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006). **Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.** (12ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- González, V. (2003). La profesionalidad del docente universitario desde una perspectiva humanista de la educación. Recuperado el 10 de octubre de 2008, de <http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia03/vivencia01.htm>
- Goodstein, L (1998). **Planeación estratégica aplicada.** Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hinojosa, L. (2006). Liderazgo y Productividad en las Asociaciones Cooperativas. Trabajo de maestría no publicado, Universidad Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Cabimas Edo. Zulia, Venezuela.
- Llabaria, J. (2004). Perspectiva para la toma de decisiones empresariales. Artículo en Dialnet. Localización: La semana vitivinícola Nro. 3026,2004. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=936159> Recuperado 15/10/2008
- Madrigal, T. (2005). Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje. McGraw-Hill Companies.
- Malagón, F. (2003). **Planificación institucional en la educación. Un reto estratégico de cambio para los gerentes educativos innovadores.** (1ª ed.). Colombia: Panamericana Editorial Ltda.
- Medellín, L. (2005). Diferencias del liderazgo. Recuperado el 10 de octubre de 2008, de <http://uva.anahuac.mx/mace/foros/modul4.2/223.html>
- Néricsi, I. (1986). **Introducción a la Supervisión Escolar.** Argentina: Editorial Kapelusz.
- Peña, M. (1986). **Dirección de Personal.** (6ª. Ed.). España, Hispano Europea. 2002
- Peña, J. (2003). Desarrollo profesional del docente universitario. Recuperado el 10/10/2008, <http://www.oei.es/valores2/monografias/monografias03/reflexion03.htm>
- Pérez, V. (s/f). El desarrollo gerencial: un nuevo enfoque. Recuperado 15/10/2008, de [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_desarrollo\\_gerencial\\_un\\_nuevo\\_enfoque](http://www.degerencia.com/articulo/el_desarrollo_gerencial_un_nuevo_enfoque)
- Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación.** Editorial Panapo de Venezuela.
- Sánchez, M. (s/f). La autoevaluación docente como medio para la actualización profesional. Consideraciones teóricas para mejorar la práctica docente. <http://www.trabajos57/autoevaluacion-actualizaciondocente/autoevaluacion-actualizacion-docente.shtml> Recuperado 11/11/2008
- Talavera, E. y Fernández, V. (s/f). El docente investigador, asesor y facilitador y su relación con la calidad en las tesis de grado de los alumnos cursantes del décimo semestre de la mención educación comercial de la escuela de educación de la Universidad de Carabobo. Pp.7. Recuperado el 10 de octubre de 2008, de <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/a1n18/1-18-5.pdf>
- Terminología de la Enseñanza Técnica y Profesional. (1984). España. Edición revisada. (IBE - UNEVOC, 1984, 29 p.). Recuperada el 11 de noviembre 2008, de <http://nzdl>.

sadl.uleth.ca/cgi-bin/library?e=d-00000-00---off-0ewf--00-0--0-10-0---0---0pr o  
mpt-10---4-----0-11--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-0 0&  
a=d&c=ewf&cl=CL2.11&d=HASH4b64adfd0cb37d045668c4.4.3

Uribe, M. (2004). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. Artículo en UNESCO OREALC; Revista PRELAC Nro. 1 año 1 julio 2005. Recuperado el 10 de octubre de 2008, de <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>.