

## Liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas



### Strategic leadership and ethical performance of teachers in educational organizations

Arocha Rangel, Jesús Alfonso

 **Jesús Alfonso Arocha Rangel**  
jesus.arocha@floridaglobal.university  
Florida Global University, Venezuela

**Global Negotium**  
Florida Global University, Estados Unidos  
ISSN-e: 2642-4800  
Periodicidad: Cuatrimestral  
vol. VI, núm. 2, 2023  
globalnegotium@floridaglobal.university

Recepción: 26 Febrero 2023  
Aprobación: 16 Marzo 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934235003/>

DOI: <https://doi.org/10.0833/rgn.v6i2.352>

**Resumen:** El presente estudio se centra en el liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas. Metodológicamente la Investigación es documental bajo el paradigma cualitativo, utilizando la observación como técnica de recolección de datos, realizándose una revisión documental bibliográfica en cinco áreas centrales que guardan relación con liderazgo estratégico en la construcción del perfil del docente, aplicación de la ética en la docencia, influencia de la ética en el liderazgo, ética y docencia, ética y liderazgo. Se concluye que un líder o docente con una ética comprobada, puede transformar a una organización y hacerla más grande, que el estudio del liderazgo ético se ha visto promovido por los nutridos escándalos y casos de fracaso ético, afectando a empresas y administraciones públicas, que este tipo de líder influye en los demás y en los resultados. Finalmente, los líderes marcan la pauta, desarrollan la visión y sus valores y conductas moldean el comportamiento de las personas que están involucradas con las organizaciones o las sociedades

**Palabras clave:** Liderazgo estratégico, desempeño ético, docencia, organizaciones educativas.

**Abstract:** This study focuses on the strategic leadership and ethical performance of teachers in educational organizations. Methodologically, the Research is documentary under the qualitative paradigm, using observation as a data collection technique, carrying out a bibliographic documentary review in five central areas that are related to strategic leadership in the construction of the teacher's profile, application of ethics in teaching, influence of ethics in leadership, ethics and teaching and ethics and leadership. It is concluded that a leader or teacher with proven ethics can transform an organization and make it bigger, that the study of ethical leadership has been promoted by numerous scandals and cases of ethical failure, affecting companies and public administrations, that This type of leader influences others and results. Finally, leaders set the tone, develop the vision, and their values and behaviors shape the behavior of people who are involved with organizations or societies.

**Keywords:** Strategic leadership, ethical performance, teaching, educational organizations.

## INTRODUCCIÓN

Reflexionar sobre el papel que deben asumir tanto la ética como el liderazgo estratégico en la docencia como elementos clave en la construcción social, pareciera ser, en tiempos de crisis, una demanda impostergable, el líder debe conocer de la organización su historia, fortalezas, cultura, al igual de sus debilidades y su alineación actual y futura con el entorno.

Es imposible edificar una sociedad solidaria con personas egoístas, ya que, a quien únicamente le interese tener jamás será libre. ¿Hasta qué punto la sociedad y el sistema han promovido este deseo de tener y de la codicia? Los líderes deben tener la capacidad de movilizar al talento humano para compartir los proyectos, esto se consigue con una visión de futuro, revisión de los procesos y una actitud abierta.

La situación que viven algunos países afecta necesariamente los procesos de socialización y educación, en un mundo sujeto a importantes cambios, transformación, innovación, evolución, en las cuales las preguntas por el sentido de la vida y la vida misma recobran renovada importancia en la actualidad.

Cabe destacar, que la enseñanza debe someterse a mecanismos éticos que establecen o marcan la actuación de los docentes, estos deben convertirse en un facilitador de los estudiantes que en el futuro se convertirán en profesionales, trabajadores, padres. Por ello, es considerada la educación es una profesión substancialmente ética, y su importancia que no se vea como un concepto, sino que tenga notabilidad dentro de la práctica.

Significa entonces, que durante el proceso de enseñanza, los docentes se enfrentan a diversas realidades de los alumnos, más allá de las reglas o normas, sean sensibles y reflexivos para evaluar consecuencias centradas en la ética profesional. Finalmente, los estudiantes construyen su aprendizaje a partir de un conjunto de conocimientos que tienen una implicancia educativa y ética

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### *Liderazgo estratégico en la construcción del perfil del docente*

#### *Liderazgo Estratégico*

En términos generales para Valencia y Gamboa (2023), un líder es un funcionario transformacional debido que debe tener el conocimiento de todos los detalles efectivos y perjudiciales de cada uno de los miembros y tener un buen ambiente laboral con el fin de mejorar y alcanzar las metas propuestas de las organizaciones.

Para Baque, Salazar y Cedeño (2022), es de suma importancia que se priorice la función que cumple un líder dentro de las organizaciones, debido a que es el encargado de manejar o realizar cambios que requiera la institución con la finalidad de que estas influyan de manera efectiva y positiva en cada una de las relaciones personales que se construyen con clientes, trabajadores, socios entre otras personas que intervienen de manera directa e indirecta con la empresa para así alcanzar resultados fructíferos.

Los autores piensan que los líderes estratégicos tienen una visión y un sentido de misión que eleva e inspira a hombres y mujeres para ayudarlos a lograr la gestión. De hecho, en cada uno de los gerentes se encuentra el deseo de comprometerse con algo más grande que ellos mismos; los dirigentes tienen la capacidad de aprovechar esa raíz de motivación, impulso y entusiasmo que les permite conseguir el rumbo prospectivamente.

Comenta Gómez (2021), que la organización se enfrentará a intereses donde no siempre se estén de acuerdo, he aquí la importancia de retomar un buen liderazgo estratégico, que sea capaz de controlar y dirigir a la organización hacia una mejora, categorizando a los líderes como las personas encargadas de fomentar el orden y las mejores prácticas de trabajo, quienes se convierten en piezas indispensables en este proceso.

Por su parte Marín y Alfaro (2021), mencionan que el liderazgo constituye la esencia de los procesos de gestión estratégica del gerente educativo con miras a alcanzar los objetivos definidos en el ámbito institucional. Por consiguiente, un perfil centrado en el liderazgo representa en sí mismo una estrategia que contribuye a la calidad educativa

López, De la Garza y Zavala (2020), definen el liderazgo estratégico como la capacidad de ser visionario y anticiparse en los cursos de acción a través de la estrategia, con el propósito de lograr objetivos planeados y adecuados; a su vez, el líder se adapta a diversos escenarios que se le presenten y es flexible ante cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus subordinados y compañeros la estimulación y la motivación

Para Urrego (2020), es la capacidad de anticiparse, dar poder a las personas para generar transformación o cambio estratégico esperado dentro del negocio de tarjeta de crédito, a través de la motivación y la buena dirección, impactando sobre la fortaleza de las instituciones de Educación Superior, con lo cual se genera dinámica en los procesos que dan paso a la innovación y la transparencia hacia lo nuevo.

Por décadas para Arocha (2016), el ser humano se ha interesado por la definición y composición del liderazgo, en lograr altos niveles de productividad y eficiencia. Considera que históricamente el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. De allí la necesidad que los colaboradores modelen lo mejor del líder para lograr el éxito dentro de las organizaciones.

Para los efectos de este estudio, el investigador después de contrastar y contextualizar define el liderazgo estratégico como la capacidad y competencias que adquieren los docentes para anticiparse y generar en los estudiantes transformaciones, innovación y cambios estratégicos profundos dentro de las instituciones educativas, a través de la motivación y buena dirección, impactando positivamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

### *Perfil del docente estratégico*

Sánchez y Matarranz (2023), consideran que la docencia y la formación del profesorado se erigen como piezas claves para garantizar la calidad de la enseñanza y mejorar el rendimiento escolar de los jóvenes. Además, ponen de manifiesto que los cambios en la sociedad y educación plantean demandas al colectivo de

docentes para impartir conocimientos básicos, ayudar a los jóvenes a adquirir competencias claves, desarrollar planteamientos de aprendizaje colaborativos y constructivos, actuar como gestores de aula, saber educar en aulas heterogéneas, aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías o asumir tareas relacionadas con la gestión interna del centro, como parte de un perfil bien definido como docente estratégico.

En efecto para Valladares, Soto, Vicuña y Jara (2022), son diversos los criterios que se obtienen a la hora de determinar un desempeño docente eficaz. Sin embargo, ello no debe menoscabar el indiscutible esfuerzo a realizar por los maestros para garantizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ello, en el ámbito de la planeación estratégica son los canalizadores de los objetivos institucionales, deben responder al desarrollo del potencial de sus estudiantes y es el punto de partida del perfil estratégico a asumir.

Para Suárez, Díaz y Pereira (2021), dirigir estratégicamente es lograr una ventaja competitiva y mantenerla. Para ello, la matriz de perfil competitivo basada en los factores claves de éxito, permite posicionarse frente a los competidores. En ese sentido, el objetivo es contar con herramientas gerenciales para orientar el desarrollo de investigaciones universitarias.

En cuanto al tipo de estrategias metacognitivas de aprendizaje, según Morantes, Dugarte y Herrera (2019), que existe un marcado desinterés por emprender otras con mejores resultados. Ello se debe fundamentalmente a la consideración de los estudiantes para rendir con los mínimos esperados. Lo anterior supone que las demandas académicas a las cuales están acostumbrados, no les han permitido ir más allá de lo que habitualmente están acostumbrados a hacer y, en ello, residen las mayores justificaciones del porqué no contemplan el empleo de hábitos de estudio diferentes.

Consecuentemente Arocha (2016), nos trae una definición del perfil del liderazgo estratégico, como el que desarrolla y potencia ideas, valores, capacidades, con una extraordinaria visión para influir en otras personas, las internaliza en su propio comportamiento, permitiéndoles tomar las mejores decisiones. Adicionalmente, deben ser innovadores para obtener resultados eficientes, acordar metas alcanzables, comunicarlas con entusiasmo, reconocer en los colaboradores sus logros, alentarlos a mejorar cada día y muy firme en sus demandas, justo, orientador, saber escuchar para conocer los problemas y brindar el apoyo pertinente.

Después de las consideraciones anteriores, el investigador considera que le corresponderá al docente estratégico en las instituciones educativas, asumir seriamente perfiles de liderazgo integrales, con competencias pedagógicas y dominio tecnológico que motiven a otros, de tal forma que perciban potencialidades, debilidades y destrezas de sus educandos para trabajar en equipo para cumplimiento de programas, planes y currículo.

### *Líder visionario*

Barradas (2021), piensa que el líder visionario alienta un objetivo común que movilizada e impacta positivamente en el clima organizacional, participa en cambios para generar nuevas visiones con una dirección compartida más clara. Además, determina la dirección que debe seguir el grupo sin imponer el modelo

de manera categórica en el actuar de cada persona, proporcionando suficiente espacio para la innovación, el riesgo y experimentación.

Para Paguay (2021), las competencias administrativas, interpersonales y conceptuales desarrolladas por los líderes visionarios en las instituciones educativas, por parte de las autoridades como el Rector, Vicerrector, Decanos, Directores y Jefes de Área, están relacionadas de forma directa con el clima organizacional, enfocándose en mantener las variables de protección de la dirección de personas a través de la adaptación, situaciones y personas, la inteligencia emocional que permite mantener a los colaboradores entusiasmados por hacer su trabajo y la solución de problemas que se ve reflejada con mayor énfasis al preocuparse y ocuparse por gestionar los casos de bajo rendimiento.

En las organizaciones según Espinosa, Lara y Villavicencio (2020), es común que las personas más destacadas por su desempeño tengan oportunidades de escalar posiciones de liderazgo. Sin embargo, el desarrollo de habilidades se adquiere a través de la experiencia en vez de entrenamientos formales. En este sentido, es importante conocer el estilo de liderazgo que puede tener la persona a ser promovida y saber la capacidad de adaptación que habrá entre el equipo y el líder visionario, pues el objeto final es el logro de objetivos.

En las organizaciones según Espinosa, Lara y Villavicencio (2020), es común que las personas más destacadas por su desempeño tengan oportunidades de escalar posiciones de liderazgo. Sin embargo, el desarrollo de habilidades se adquiere a través de la experiencia en vez de entrenamientos formales. En este sentido, es importante conocer el estilo de liderazgo que puede tener la persona a ser promovida y saber la capacidad de adaptación que habrá entre el equipo y el líder visionario, pues el objeto final es el logro de objetivos.

Cuando se percibe grandes posibilidades en el futuro para la organización, eso es visión y debe ser visto como una habilidad para constituir una clara dirección de los asuntos específicos de las empresas. Por ello Arocha (2016), hace énfasis de este tipo de líder como un ser asertivo para impulsar a su personal, pero con la suficiente paciencia en que logren su propio camino, con buena disposición a los cambios, creando el clima organizacional óptimo para alcanzar los objetivos trazados.

En ese mismo sentido, el investigador al contextualizarlo lo relaciona con lo que ocurre en la actualidad y a lo que se enfrentan las instituciones educativas, específicamente la pre y post pandemia del COVID-19, donde a pesar de la crisis, los docentes deben entusiasmarse con sus responsabilidades en la enseñanza – aprendizaje, esforzarse más en los desafíos existentes, desarrollando habilidades especiales para constituir una orientación clara en los asuntos determinantes de las escuelas, que pudieran impactar de manera proporcionar con su direccionamiento estratégico.

### *Líder facilitador*

En el contexto universitario para Sánchez, Concha y Rojas (2022), la propuesta de formación por competencias constituye una alternativa al paradigma disciplinar-enciclopedista que ha orientado el quehacer de las instituciones educativas, la definición de los proyectos formativos, las prácticas de formación y los sistemas de evaluación de la educación moderna. Sin embargo, este enfoque

no ha logrado transformar los procesos formativos, situación que es confirmada por diversas investigaciones al mostrar que los procesos de cambio en la educación superior dependen en gran medida de la actitud subjetiva de los docentes como líderes facilitadores, de cómo perciben y abordan las ideas innovadoras.

Por su parte Sánchez (2022), piensa que el líder facilitador va detrás de su equipo, despejando el camino para mejorar los resultados del trabajo, con más herramientas, tecnología, mayor autoconocimiento, empoderados y con menos miedo al error. Finalmente en un mundo tan incierto, cambiante, e inestable, demanda creatividad, adaptabilidad, innovación, visión, resiliencia; el conocimiento hoy en día no lo genera una persona, es producto de trabajo colectivo, así que los buenos resultados en las empresas se generan igualmente por la participación y compromiso de los colaboradores, de la mano de un líder que los guíe y acompañe en el crecimiento personal.

Una figura clave para el éxito de los proyectos de distribución inclusiva, según Auletta, Bruni y Jaén (2021), es la del gestor o enlace entre la empresa y las comunidades o emprendedores de bajos ingresos. En el caso de los líderes facilitadores, tienen un papel clave al asegurar que los proyectos se adapten a las necesidades y estilo de vida de las poblaciones indígenas atendidas.

En este sentido Arocha (2016), define este tipo de líder facilitador como aquel que desarrolla y practica las destrezas, competencias, madurez y trabajo en equipo, en la cooperación con organización propiciando un ambiente laboral con mucha colaboración y manejando con eficiencia los conflictos, por tal razón, en la creación de grupos de trabajo es importante este tipo de líder con habilidades sociales, de comunicación y enfocado a la colaboración.

El investigador consciente de su experiencia en la docencia, puntualiza que este líder es un factor determinante en el desarrollo de las instituciones educativas, agrega mucho dinamismo en sus procesos, sistemas, programas, planes, currículo, que apuesta al desarrollo tecnológico e innovación y que involucra la transformación pedagógica hacia lo nuevo.

### *Líder transformacional*

El Liderazgo Transformacional para Tapia y Antequera (2020), centra su atención en los efectos que produce sobre sus seguidores, en ese sentido, aquellos con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. De igual forma, este tipo de liderazgo tiene una incidencia notable en la toma de decisiones de tipo gerencial, de allí la importancia de indagar, acerca de la relación conceptual entre liderazgo y gerencia, y de cómo tal fusión conceptual, es colaborativa con el logro de los objetivos misionales de una organización.

Rojero, Gómez y Quintero (2019), lo define como aquel cuya meta principal no es solamente el logro de los objetivos institucionales, por el contrario, recurre al logro de los objetivos organizacionales con el fin de transformar moralmente a los colaboradores y, así mismo, promover conductas positivas que reeditarán en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa.

La influencia del líder sobre el equipo genera un ambiente de visión compartida, según Pico y Coello (2018), estableciendo roles de trabajo

coordinados y con decisiones importantes. Por lo tanto, en el desarrollo de equipos de alto rendimiento existe una alta credibilidad y confianza entre todos los miembros del equipo, donde existe una exposición de las ideas con claridad y con la aplicación de competencias fundamentales. Por último, este líder transmite claramente el propósito y visión, así también constituye un vínculo muy cercano con su equipo de trabajo basado en responsabilidad mutua y establece resultados con indicadores basados en alto desempeño.

El autor Arocha (2016), considera que este ocupa uno de los perfiles importantes en toda organización, porque potencia el desarrollo de sus colaboradores, los motiva, programa su capacitación, los valora, los inspira y prepara el ambiente para lograr los cambios en los negocios, para lograr los resultados de los objetivos organizacionales planteados.

Para efecto de este estudio, el investigador considera que en la actualidad los docentes deben asumir este perfil de líder transformador para que agrupen varios enfoques con ventajas importantes para la instituciones educativas, ser integro, enseñar con el ejemplo, inspirador, estimular el trabajo, reconocer estudiantes valiosos y habilidades para transmitir eficientemente el conocimiento.

### *Aplicación de la ética en la docencia*

El ser humano a medida que desarrolla sus capacidades de pensar y reflexionar, constantemente se enfrenta a diferentes obstáculos e influencias externas, las cuales pueden ser positivas o negativas, según en el entorno donde la persona se desarrolle, para tomar las decisiones más idóneas en el quehacer diario.

Para los autores Maldonado, Solís, Brenis y Cupe (2021), los maestros como profesionales, realizan actividades cuyo aporte es el intelecto, cuya principal finalidad es servir a la sociedad en la formación de los estudiantes para mejorar su calidad de vida. Por tanto, la práctica docente requiere de la pasión por el servicio y ayuda al prójimo, la formación y práctica de valores éticos para, de esta forma, ofrecerle a la sociedad individuos solidarios, respetuosos, tolerantes, demócratas, auténticos y apasionados por la justicia, lo que implica que el maestro sea un ejemplo para sus discípulos.

Razón por la cual Acosta (2019), cree que la formación académica de los docentes debe contemplar una dimensión moral, que los prepare para ser eficientes en la formación de ciudadanos, pero para ello no es suficiente con que el maestro en formación posea conocimientos éticos, sino que; estos deben formar parte de su práctica cotidiana.

Hamburger y Cortés (2017), señalan que los profesional es para llegar a un alto nivel de integridad ética, más que adquirir muchos conocimientos sobre teorías y desarrollar diferentes habilidades técnicas, deben poseer una gran fortaleza y sentido moral para tomar decisiones. A ese cumulo de saberes, creencias, valores, puestos en práctica en el campo profesional, se le denomina ética profesional; que es parte del conocimiento transmitido de generación a generación.

Pero esa ética profesional para los referidos autores, en ocasiones no se ve reflejada en el actuar de los docentes quienes, por ejemplo, se deben cuestionar cuando un profesor se involucra sentimentalmente con una estudiante, cuándo una profesora no es objetiva con los temas tratados en clase o cuándo se vuelve cómplice de algunas situaciones de sus estudiantes o familiares.

El investigador piensa que el docente es el responsable directo de una educación basada en valores, poseer cualidades sociales, psicológicas y morales necesarias para instruir a sus estudiantes. Estar atentos a sus necesidades con actitud de aceptación y confianza. Por lo tanto, su capacitación debe ser permanente, lograr una habilidad educativa transformadora amparada por un compromiso ético con la educación, la comunidad educativa y la sociedad.

Le corresponde entonces como docente ostentar ciertos elementos éticos que adornen su desenvolvimiento, de modo tal que haga de su acción docente una virtud, es decir, la mejora del propio carácter y el de sus alumnos a través del buen hábito. Por consiguiente, sus actuaciones profesionales están aseguradas en deberes y valores que exige la sociedad y el propio individuo en su poder de decisión. Se considera que desde la sociedad provienen los valores morales y en el individuo los principios éticos, diferenciándose la ética y la moral, pero sin excluirse, debido a que se complementan en lo social y en el individuo.

Por esta razón, en este profesional docente deben fusionarse las normas traspasadas socialmente a toda profesión y los principios éticos que emergen de la reflexión de su acción como educadores. De igual forma, se convierte en un experto con conocimientos pedagógicos y tecnológicos especiales para hacer bien el servicio que ofrece a la sociedad.

### *INFLUENCIA DE LA ÉTICA EN EL LIDERAZGO*

Esguerra (2022), considera que dentro de las diversas propuestas teóricas sobre el liderazgo, el ético supone un tipo particular de influencia fundamentada en el establecimiento de estándares morales y en la gestión de la moral. Por lo tanto, proporciona participación en la toma de decisiones, se preocupa por el bienestar de los subordinados y construye relaciones basadas en la confianza de los seguidores.

Para Naciones Unidas (2019), la ética es un aspecto fundamental en el desarrollo del liderazgo porque a diario, en cada momento, se presentan situaciones en las cuales deben ponderar sus comportamientos. Si hacen el bien o el mal; o en su defecto si son justos o injustos. De modo que en el trabajo y en puestos de liderazgo, se encuentran con este tipo de dilemas, en dónde se obligan a escoger lo que está bien para todos, para la empresa, para las personas que dependen de estos.

Cabe destacar, que la ética es la reflexión de lo que forja, lo bueno, malo, permitido, obligatorio que fijará nuestras acciones. A diferencia de la moral la ética es algo muy personal, es una elección propia, hacer el bien o el mal, transgredir las normas o aceptarlas. Por otro parte, la moral es un conjunto de normas que la sociedad establece y que se transmiten de generación en generación.

Tal como se ha visto, de manera integradora, de acuerdo con Meneses, Rodríguez y Pantoja (2018), se puede afirmar que el liderazgo se fundamenta en un proceso de influencia recíproca entre un miembro del grupo reconocido como líder y los demás miembros. A través de ella se busca alinear y motivar el comportamiento del grupo, con el fin de que se establezcan una serie de objetivos y se actúe en favor de su cumplimiento, como una forma de sobrellevar los inevitables cambios que atraviesan las organizaciones.

La opinión del investigador, es que el líder o docente con una ética comprobada, puede transformar a una organización y hacerla más grande, por la credibilidad con las personas a su cargo, así como con los proveedores, por lo tanto, tienen el éxito garantizado. Los sujetos bajo la tutela de un líder ético están al tanto que las decisiones que se tomen, aunque no sean de su agrado, son las correctas, evidentemente la confianza es importante en las instituciones educativas.

En este propósito, el estudio del liderazgo ético se ha visto promovido por los nutridos escándalos y casos de fracaso ético que han afectado a empresas y administraciones públicas. No obstante, el interés por las actitudes, comportamientos y valores éticos siempre estarán presentes en otros modelos de liderazgo como el de servicio, el auténtico y transformador.

### *Ética y docencia*

Maldonado, Solís, Brenis y Cupe (2021), expresan que un profesional excelente es aquel que compite consigo mismo para ofrecer un buen producto profesional; no se conforma con la mediocridad profesional, sino que aspira a la excelencia en el servicio a las personas que le requieren como usuarios de su profesión. Para esa revolución moral de la vida corriente, es necesario contar con profesionales que contribuyan a una sociedad civil decente y vigorosa

Con referencia a lo anterior, toda actividad humana redundará en el bienestar o malestar que les proporciona una enseñanza. Por lo tanto, el tipo de principios morales que posee marcará una línea de dignificación o repudio. Sin embargo, en el medio educativo es más complejo, ya que su dedicación es la formación de personas. De allí surge la necesidad de entender el entorno epistémico que rodea a la docencia desde lo ético.

Bajo este contexto, el estudio de la ética como base del compromiso y responsabilidad tiene una atención especial. Por lo que la acción docente ha tenido diversas apreciaciones por quienes la ejercen. Con ello, se le da una diferenciación respecto al educador, al profesor o al maestro, pero representan lo mismo por estar inmersos en el medio educativo. Otras divergencias tienen que ver con la empatía o afinidades que existan entre el docente y el discente o los aspectos psicológicos latentes que haya en una y otra parte, lo cual delinea el vínculo que pudiera darse.

Se considera que la docencia no es sólo enseñar materias, es pensar en la educación; no obstante, todos no tienen la disposición de desarrollarse en el horizonte educativo, es la línea que se trace en el actuar dentro de esta área, es enseñar, sin importar si el discente aprende o si la acción docente tendrá verdadero sentido en la vida del educando.

En muchos de los casos, se suele decir en el medio educativo que una persona que se dedica a enseñar debe hacerlo por vocación, no se forma examinando un libro sobre cómo educar, ni experimentando lo que otros enseñan o haciendo un curso sobre docencia, tampoco lo da el grado académico que se tenga, esto es sólo una parte.

Para ser verdaderamente docente, se requiere vivir y observarse en el ejercicio dentro del aula, su proceder, ser aceptado, apertura, reconocido, dedicado, honorable, justo, ético, tolerante, empático, manejo en lo metodológico hacer

la diferencia. La docencia en sí no requiere solamente responsabilidad y compromiso, es evolucionar, transformarse y trascender en sus acciones como educadores probos.

Finalmente, cerramos con el aporte de Vázquez (2019), donde destaca que los contextos definen el talante en las personas, pero también marcan los límites en sus acciones. De esta manera, serán las circunstancias y el carácter del profesor los que permitan asirse de las rutas para educar, pero sobre todo, para ser reeducado. Esto es parte de lo que conforma el ser docente.

### *Ética y liderazgo*

Esguerra (2022), piensa que con líderes éticos se obtiene un efecto favorable sobre la creatividad de los trabajadores, y se motiva a los empleados para la innovación. Este líder con su enfoque moral explícito, a través de los mecanismos moderadores y mediadores individuales, influye en conductas adecuadas y favorables a objetivos organizacionales tales como la creatividad de los empleados.

Para Leal y Arias (2021), existe una correlación directa entre los rasgos de la personalidad de estos líderes y las características de la cultura organizacional, así como una relación de influencia que se da entre éste y sus seguidores, mediante la cual ambas partes buscan el logro de cambios y propósitos compartidos.

El liderazgo ético para Cortés y Flores (2018), se encuentra positivamente relacionado por una parte con la conducta ejemplar del líder, la justicia en las relaciones, la honestidad, la influencia idealizada propia del liderazgo transformacional, y por la otra, con el sentimiento de confianza en el líder. Para el caso, cuando los colaboradores perciben un abuso de autoridad es percibido como una analogía negativa.

Por consiguiente, el investigador reflexiona sobre este Liderazgo y lo vincula con las habilidades gerenciales o directivas que una persona asume para influir en la forma de ser de otras, logrando que sus equipos trabajen con entusiasmo para alcanzar las metas y objetivos. Igualmente, se concibe como la capacidad de actuar con iniciativa, convocar, gestionar, incentivar, promover, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz, sea éste personal, gerencial o institucional.

Tal como se ha venido indicando, es bien conocido que el liderazgo es visto como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo para lograr un objetivo común. De igual forma, es bien útil distinguir entre líderes y seguidores para fines ilustrativos, se debe tener en cuenta que se puede ser al mismo tiempo un líder en un contexto y un seguidor en otro.

Es consecuencia, el liderazgo ético es importante por dos razones principales, en primer lugar, los líderes tienen compromisos éticos porque tienen una posición especial en la que tienen una mayor oportunidad de influir en los demás y, por lo tanto, en los resultados. Los líderes marcan la pauta, desarrollan la visión y sus valores y conductas moldean el comportamiento de las personas que estén involucradas con las organizaciones o las sociedades.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del estudio se realizó un análisis documental amparado en el paradigma cualitativo, para explorar la temática sobre el liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas, para la consecución del liderazgo estratégico en la construcción del perfil del docente, la aplicación de la ética en la docencia, influencia de la ética en el liderazgo, ética, y liderazgo.

Así mismo, se realizó una revisión exhaustiva de la documentación existente, nacional e internacional, libros y artículos científicos, en resumen se exploraron veintinueve (29) investigaciones, desprendiéndose después del análisis documental ejecutado los respectivos resultados y las reflexiones finales presentados seguidamente en este estudio

## **RESULTADOS**

En la revisión documental realizada se determinó que el liderazgo estratégico se relaciona con la capacidad y competencias que adquieren los docentes para anticiparse y generar en los estudiantes transformaciones, innovación y cambios estratégicos profundos dentro de las instituciones educativas, a través de la motivación y buena dirección, impactando positivamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Así mismo, el investigador considera que le corresponderá al docente estratégico en las instituciones educativas, asumir seriamente perfiles de liderazgo integrales, con competencias pedagógicas y dominio tecnológico que motiven a otros, de tal forma que perciban potencialidades, debilidades y destrezas de sus educandos para trabajar en equipo para cumplimiento de programas, planes y currículo.

Por último, el investigador reflexiona que el docente es el responsable directo de una educación basada en valores, poseer cualidades sociales, psicológicas y morales necesarias para instruir a sus estudiantes. Estar atentos a sus necesidades con actitud de aceptación y confianza. Por lo tanto, su capacitación debe ser permanente, lograr una habilidad educativa transformadora amparada por un compromiso ético con la educación, la comunidad educativa y la sociedad

## **REFLEXIONES FINALES**

En torno a las temáticas abordadas en el artículo, emerge como necesidad ineludible comprender que un líder o docente con una ética comprobada, puede transformar a una organización y hacerla más grande, por su credibilidad de quienes les reportan, los proveedores, garantizando de esta forma el éxito pedagógico. Razón por la cual, los tutelados por un líder ético entienden que a pesar de su desagrado, las decisiones que asumen son las correctas, para las instituciones educativas la confianza es lo más importante.

Por ello el estudio del liderazgo ético se ha visto promovido por los nutridos escándalos y casos de fracaso ético que han afectado a empresas y administraciones públicas. No obstante, el interés por las actitudes,

comportamientos y valores éticos siempre estarán presentes en otros modelos de liderazgo como el de servicio, el auténtico y transformador.

Es consecuencia, el liderazgo ético es importante por dos razones principales, en primer lugar, los líderes tienen compromisos éticos porque tienen una posición especial en la que tienen una mayor oportunidad de influir en los demás y, por lo tanto, en los resultados. Los líderes marcan la pauta, desarrollan la visión y sus valores y conductas moldean el comportamiento de las personas que estén involucradas con las organizaciones o las sociedades

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2019). *Ética del Educador*. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. URL: <https://www.unimet.edu.ve/unimetsite/wpcontent/uploads/2018/07/%C3%89tica-del-educador.pdf>
- Arocha, J. (2016). *Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos*. Maracaibo, Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A. URL: [https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_M%C3%81S\\_ALL%C3%81\\_DE\\_LOS\\_H%C3%81BITOS\\_EFECTIVOS\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_PLUS\\_EFFECTIVE\\_HABITS\\_](https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS_)
- Auletta, N., Bruni, J. y Jaén, M. (2021). *La apuesta con las mayorías: modelos de distribución inclusiva en América Latina*. Ediciones IESA. Primera Edición. Caracas, Venezuela. URL: [https://www.iesa.edu.pa/cslr/wp-content/uploads/2021/09/La-apuesta-con-las-mayorias\\_es.pdf](https://www.iesa.edu.pa/cslr/wp-content/uploads/2021/09/La-apuesta-con-las-mayorias_es.pdf)
- Baque, M., Salazar, A. y Cedeño, A. (2022). El Liderazgo como estrategia organizacional de la Microempresa Climac del Cantón Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, ISSN: 2477-8818 Vol. 8, núm. 1. Febrero Especial, 2022, pp. 418-429 DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2580>
- Barradas, G. (2021). *Hacia la responsabilidad social corporativa del líder visionario en Destilerías Unidas, S.A.* *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, ISSN-e 1856-9773, Año 13, N°. 28, 2021, págs. 39-51. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8307734>
- Cortés, J. y Flores, E. (2018). *Estudio comparado de los modelos de liderazgo para una eficiente y ética gestión de la responsabilidad social: liderazgo auténtico, la respuesta a la búsqueda*. ARJÉ. *Revista de Postgrado FaCE-UC*. Vol. 12 N° 22. Enero-Julio 2018/ pp.459-484. ISSN Versión electrónica 2443-4442, ISSN Versión impresa 1856-9153. URL: <http://arje.bc.uc.edu.ve/arje22/art53.pdf>
- Esguerra, G. (2022). *Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: Una revisión del estado de la investigación*. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>
- Espinosa, E., Lara, F. y Villavicencio, E. (2020). *Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencia*, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 5 (marzo 2020). URL: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/grid-gerencial.pdf>
- Gómez, P. (2021). *El cambio y su impacto en las organizaciones*. ACADEMO *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. ISSN 2414-8938 Julio-Diciembre 2021. Vol. 8 Nro. 2. p. 213. URL: <http://scielo.iics.una.py/pdf/academov8n2/2414-8938-academo-8-02-109.pdf>
- Hamburger, A. y Cortés, J. (2017). *Liderazgo ético corporativo ¿Por qué las organizaciones necesitan directivos íntegros?*. Editorial Bonaventuriana y Centro Editorial

- UNIMINUTO. Bogotá, Colombia. [URL:https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7760/1/Libro\\_Liderazgo%20etico%20corporativo\\_2017.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7760/1/Libro_Liderazgo%20etico%20corporativo_2017.pdf)
- Leal, M. y Arias, B. (2021). *Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes*. Podium versión On-line ISSN 2588-0969 versión impresa ISSN 1390-5473 Podium No.40 Samborondón jun./nov. 2021 Epub 19-Dic2021. [URL:http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692021000200021](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692021000200021)
- López, J., De la Garza, M. y Zavala, M. (2020). *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*. Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 30(75):57-70. [URL:https://www.researchgate.net/publication/338559911\\_El\\_liderazgo\\_estrategico\\_la\\_negociacion\\_y\\_su\\_influencia\\_sobre\\_la\\_percepcion\\_del\\_prestigio\\_en\\_pequenas\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/338559911_El_liderazgo_estrategico_la_negociacion_y_su_influencia_sobre_la_percepcion_del_prestigio_en_pequenas_empresas)
- Paguay, F. (2021). *Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: Caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Ecuador)*. Revista Espacios. Vol. 42 (21) 2021. Art. 3. [URL:https://revistaespacios.com/a21v42n21/a21v42n21p03.pdf](https://revistaespacios.com/a21v42n21/a21v42n21p03.pdf)
- Pico, L. y Coello, R. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento*. INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 12, 28-37. ISSN 2477-9024
- Rojero, R., Gómez, J. y Quintero, L. (2019). *El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas*. Estudios Gerenciales vol. 35, N° 151, 2019, 178-189. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sánchez, R. (2022). *Liderazgo facilitador, la comunicación*. Logos Enero-Junio 2022 Vol. 3 No. 1. ISSN 2215-5910. [URL: http://91.121.210.61/repositorio/bitstream/handle/123456789/171/liderazgo\\_facilitador\\_la\\_comunicacion.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://91.121.210.61/repositorio/bitstream/handle/123456789/171/liderazgo_facilitador_la_comunicacion.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Sánchez, G., Concha, C. y Rojas, C. (2022). *Hackathon social como metodología activo-participativa para el aprendizaje colaborativo e innovador en la formación universitaria*. Scielo. Información tecnológica versión On-line ISSN 0718-0764 Inf. tecnol. vol.33 no.4 La Serena ago. 2022. [URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S07180764202000400161&lng=es&nrm=iso&ctlng=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S07180764202000400161&lng=es&nrm=iso&ctlng=es)
- Sánchez, L. y Matarranz, M. (2023). *El perfil competencial docente en la política educativa de la Unión Europea*. Revista de Educación, 399. Enero-Marzo 2023, pp. 131-157 Recibido: 29-03-2022 Aceptado: 09-09-2022 [URL: https://recyt.fecyt.es/index.php/Redu/article/view/94003/71014](https://recyt.fecyt.es/index.php/Redu/article/view/94003/71014)
- Suárez, W., Díaz, J. y Pereira, M. (2021). *Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades*. Hallazgos, 18(35), 259-286. [URL: http://www.scielo.org.co/pdf/hall/v18n35/1794-3841-hall-18-35-259.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/hall/v18n35/1794-3841-hall-18-35-259.pdf)
- Maldonado, F., Solís, B., Brenis, A., Cupe, W. (2021). *La ética profesional del docente universitario en el proceso de enseñanza y aprendizaje* Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), vol. 6, núm. 3, 2021 Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. [URL: https://www.redalyc.org/journal/6731/673171199011/673171199011.pdf](https://www.redalyc.org/journal/6731/673171199011/673171199011.pdf)
- Marín, F. y Alfaro, L. (2021). *Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa*. Universidad del Zulia (LUZ) Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 26 No. 96 2021, 1041-1057 ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423. [URL: https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8847/36871Tex](https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8847/36871Tex)

- to%20del%20art%3%adculo-65846-2-10-20211006.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meneses, C., Rodríguez, M. y Pantoja, M. (2018). *Liderazgo ético en las organizaciones: Una revisión de la literatura*. AD-minister N°. 32 enero-junio 2018 pp. 57 - 82 . ISSN 1692-0279 . eISSN 2256-4322. DOI: 10.17230/ad-minister.32.3
- Morantes, G., Dugarte, E. y Herrera, J. (2019). *Perfil del aprendiz estratégico para el estudio de Cálculo Diferencial mediado por las TIC* Logos Ciencia & Tecnología, vol. 11, núm. 3, 2019 Policía Nacional de Colombia. URL: <https://www.redalyc.org/journal/5177/517762280013/517762280013.pdf>
- Naciones Unidas (2019). *Liderazgo Ético. Educación para la justicia serie de módulos universitarios*. Integridad y Ética Modulo 4. Viena, Austria. URL: [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_4\\_Ethical\\_Leadership\\_-\\_Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf)
- Tapia, Z. y Antequera, J. (2020). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas*. Revista AD-GNOSIS Vol.9, No.9, Enero – Diciembre 2020, PP 119- 134 ISSN: 2344-7516 / 2745-1364 (Digital)
- Urrego, L. (2020). *Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año V. Vol V. N°9. Enero – Julio 2020. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088. Fundación Koinonia (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.
- Valencia, L. y Gamboa, J., (2023). *Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las PYMES de la zona 3 del Ecuador*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(2), 18-26 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1648>. URL: [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1648/1432](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1648/1432)
- Valladares, S., Soto, C., Vicuña, A. y Jara, G. (2022). *La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú*. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación HORIZONTES Centro de Estudios Transdisciplinarios, Bolivia ISSN-e: 2616-7964 Periodicidad: Trimestral vol. 6, núm. 22, 2022. URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/466/4663362019/4663362019.pdf>
- Vázquez, G. (2019). *El ser docente y la ética. Unidades de apoyo para el aprendizaje*. CUAED/Facultad de Música-UNAM. Consultado el 07/04/2023. URL: <https://uapa.cuaiced.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/cedce33d-601b-4bfd-a5341889053b2c8d/ElSerDocenteylaEtica/index.html#:~:text=Es%20evidente%20destacar%20que%20los,sobre%20todo%2C%20para%20ser%20reeducado>