

El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior

Lila Atencio de Pérez*
Beatriz Arrieta de Meza**

Resumen

El presente trabajo se perfila como una contribución a la investigación en el área de las ciencias administrativas y gerenciales, siguiendo la línea del comportamiento organizacional. Se identifica con una propuesta ético-transformacional en la organización centrada en el liderazgo transformacional, tomando como base las consideraciones de Burns (1978), Bass y Avolio (1996) y O'Toole (1996). Se enmarca dentro de la naturaleza de la toma de decisiones como una actividad cotidiana, representando un reflejo del ser de convivencia que se centra en la acción y no en la conducta. Esta investigación se enmarca institucionalmente en el documento sobre "Políticas y Estrategias para el Desarrollo de la Educación Superior en Venezuela" (MECD, 2001), donde se resalta la contribución de la educación superior en la construcción de una sociedad con valores democráticos y de convivencia. Estos aspectos son abordados desde una perspectiva ética, donde los valores compartidos juegan un papel determinante en el proceso de transformación. En este sentido, el nuevo liderazgo propone el planteamiento de una nueva forma de decidir, fundamentada en lograr un equilibrio entre el decidir sobre la base de fórmulas científico mecanicistas y el decidir sobre la base de la intuición y los valores.

Palabras clave: Toma de decisión, liderazgo, convivencia, ética, valores.

* Cursante del Doctorado en Ciencias Humanas, LUZ. Profesora del Instituto Universitario de Tecnología "Alonso Gamero", Coro.

** Profesora titular de LUZ. Seminario Análisis del discurso escrito en el Doctorado en Ciencias Humanas. Investigadora adscrita al PPI.

Leadership and decision making in higher education organizations

Abstract

This article is outlined as a research in the field of administrative and managerial sciences in education following the line of the organizational behavior. It is identified with an ethical-transformational proposal in the organization focused on transformational leadership, based on the considerations of Burns (1978), Bass and Avolio (1996) and O'Toole (1996). It is framed in the nature of decision making as a daily activity, which represents the being's coexistence reflection that focuses action rather than behavior. This research work is institutionally supported by the document "Policies and Strategies for the Development of Higher Education in Venezuela" (MECD, 2001) which emphasizes higher education's contribution to the construction of a society with democratic values and better ways of living together. These aspects are approached from an ethical perspective, where shared values play a fundamental role in the transformation process. In this sense, the new leadership proposes a new way of deciding aimed at achieving a balance between mechanical-scientific formulas and decision making based on the intuition and values.

Key words: Decision making, leadership, coexistence, ethics, values.

La investigación en el área de las ciencias sociales del comportamiento y de la administración y de la organización, orientadas hacia el liderazgo y la toma de decisiones en el contexto de una institución educativa, ocupa durante los últimos años un papel preponderante, debido a que en el acontecer político, social, científico y cultural se están sucediendo transformaciones importantes, producto de criterios disidentes de valores planteados como una alteración de la escala valorativa.

Las propuestas que se conciben para las organizaciones universitarias deben estar acordes con los cambios acelerados que han conducido a la humanidad hacia un problema de identidad, que no es fortuito, sino producto de las interrelaciones con todos los aspectos del quehacer humano, incluyendo el educativo.

A la sociedad educadora y a la que está emergiendo en esa área del conocimiento, se le presenta el compromiso de asumir como prioridad el aprendizaje permanente, en una instrucción global que se identifique con una ética de participación local, nacional e internacional, donde las organizaciones educativas, y muy especialmente las de educación superior, enfrentan desafíos y dificultades en cuanto a una mejor capacitación del docente como líder de la actividad académica, quien puede considerarse como centro de inspiración del alumno como persona humana, su conocer, su hacer, su creatividad y su toma de decisiones, para la construcción de conocimientos pertinentes con la acción universitaria.

Esta investigación tiene como objeto de estudio las instituciones de educación superior desde la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones desde *la ética del ser*. El escenario de acción escogido quedó representado por el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología “Alonso Gamero”(IUTAG) de Santa Ana de Coro, estado Falcón. La investigación muestra cuatro fases: Fase 1, explorando el contexto del docente universitario, mediante la revisión bibliográfica y la aplicación del instrumento diseñado para recabar la información pertinente; en la fase 2, se plantean algunas concepciones teóricas que sintetizan las categorías de análisis a partir de una investigación documental sobre las teorías del liderazgo; en la fase 3, se presenta la exploración de campo con el método estudio de casos en veinte docentes de una institución universitaria, en quienes se detectaron, mediante una encuesta, las tendencias de la toma de decisiones según el estilo para liderizar del docente; la fase 4 corresponde a los primeros resultados; finalizando con una reflexión sobre cuáles constructos se pueden incluir en un proceso de transformación universitaria desde *la ética del ser*, entendido este constructo como una noción que involucra la integridad moral del ser humano, sus valores y decisiones. Es saber convivir estando conscientes de que lograr acuerdos en las decisiones que se tomen, no es más que poner en acción el diálogo y la palabra, respetando la dignidad de la persona humana, libre y única. Al respecto, Nicolas (1993:14) expresa que “aunque lo que nos sucede venga de fuera, la verdad es que captamos desde dentro, ya que nos alcanza por dentro...se trata, efectivamente, de la presencia y de la naturaleza del espíritu, simplemente”.

Objetivos de la investigación

Objetivo general: Analizar las tendencias de la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones desde *la ética del ser*, para la transformación de los institutos y colegios universitarios de Venezuela.

Objetivos específicos:

- Definir categorías de análisis sobre la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones en una institución universitaria.
- Explorar los escenarios de acción utilizados por el docente para decidir desde la óptica del liderazgo en el aula, como evaluador y como investigador.
- Agrupar las tendencias del docente acerca de la perspectiva del liderazgo y la toma de decisiones desde *la ética del ser*, hacia la transformación de los institutos y colegios universitarios de Venezuela.

Metodología investigativa utilizada

En esta parte se trata de explorar el contexto, utilizando las concepciones teóricas sobre el liderazgo esclarecidas en la fundamentación teórica. El acercamiento con los hechos permitirá detectar las categorías de análisis con las que se llegará en futuras investigaciones a la construcción de teorías sobre el fenómeno toma de decisiones, que conduzcan a soluciones prácticas, según el liderazgo del docente en la organización universitaria.

El corpus central de este proceso investigativo le ha impuesto grandes retos al equipo de trabajo, que tiene la tarea de realizar un recorrido por los escenarios donde se pueda evidenciar el uso de distintos estilos de liderazgo para decidir por parte del académico universitario.

A continuación se presenta detalladamente el diseño de investigación, las etapas cumplidas en el proceso investigativo, la selección de unidades de estudio y el instrumento de recolección de datos.

Diseño de investigación

Se utilizó un diseño no experimental del tipo exploratorio sustentado por el método de estudio de casos, ya que su centro de acción es la realidad que permite reunir información y aclarar conceptos pertinentes para conocer más de cerca el fenómeno de estudio. La técnica de triangulación ha sido de gran utilidad para esta tarea, ya que permite que los datos recogidos en el campo cuantitativo sean analizados cualitativamente. Se detecta, explica, clasifica y ordena lo observado o intuido sobre el tema de investigación referente a: “La Perspectiva del Liderazgo Docente y la Toma de Decisiones: hacia la transformación de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela”, como propone Martínez (1992), es ubicada en los diseños exploratorios por sus características de fenómeno poco conocido.

Etapas de la investigación

- **Primera etapa:** Indagación, exploración y descubrimiento de los escenarios de acción del docente en los procesos decisionales según las teorías de liderazgo. Utilización del instrumento para recolectar información en un instituto de educación superior, y la data sobre toma de decisiones según el estilo de liderazgo que utiliza el docente en sus tres facetas de docente, investigador y evaluador, las cuales definen al docente integral.

- **Segunda etapa:** El nivel aprehensivo, centrado en la interpretación cualitativa, mediante la detección de aspectos significativos respecto al liderazgo, de los resultados obtenidos en la etapa

anterior. Para ello, se establecen las tendencias que sigue el fenómeno toma de decisiones de acuerdo con el estilo de liderazgo del docente en la institución universitaria.

- **Tercera etapa:** Su objeto es interpretar cómo las categorías de análisis indicadas en el contexto teórico, son los pilares fundamentales para darle contextualización a las actividades desarrolladas y cumplidas por el profesor universitario, donde la función de éste interviene significativamente en su toma de decisiones. A tal efecto, se realiza un análisis comparativo con los datos de las etapas anteriores, tomando como puntos clave las características particulares de cada estilo de liderazgo. Para ello se ofrece una síntesis de las tendencias en la toma de decisiones del docente para decidir según los estilos de liderazgo.

- **Cuarta etapa:** Corresponde al nivel integracional, quedando modificado por los valores y el estilo de liderazgo transformacional en beneficio de una práctica pedagógica en la institución universitaria. Para ello se utilizan las concepciones teóricas sobre los cambios en la toma de decisión y los valores según el estilo para liderizar de acuerdo con las tendencias analizadas. El liderazgo y la toma de decisiones desde la dimensión de *la ética del ser*, requiere que el docente asuma su papel de líder como impulsor de las transformaciones en los institutos y colegios universitarios de Venezuela.

Selección de las unidades de estudio

En esta parte se definen los límites de la investigación, considerando factores como la posibilidad de establecer unidades de análisis que fueran representativas de la temática, para perfilar el marco del conocimiento sobre el problema. Se seleccionaron dentro del ámbito de los docentes de los IUT y CU de Venezuela, los docentes del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero (IUTAG), ubicado en Coro, estado Falcón. De este grupo se seleccionan profesores con similares características culturales (ingenieros mecánicos como docentes), adscritos al departamento académico de mecánica.

Instrumentos para recolección de datos

Se diseñó inicialmente un instrumento con cien (100) preguntas cerradas, en una escala acumulativa con las opciones: SÍ, NO y NR (no responde). Su aplicación permitió identificar el estilo de liderazgo que prevalece en las decisiones de los docentes del IUTAG en forma global, es decir, en cualquier faceta como tomador de decisiones. Posteriormente, siguiendo las sugerencias de los expertos validadores del instrumento, se hicieron modificaciones reduciéndolo a sesenta y ocho (68) preguntas, orientadas hacia tres facetas: docente en el aula, docente investigador y docente evaluador.

Explorando el contexto del docente universitario

Entre uno de los retos que esta investigación se plantea, está abordar una dimensión más flexible, más integradora, más espiritual y sobre todo humana, con relación al ser, al saber, al hacer, al convivir y al decidir del docente, quien debe tomar conciencia acerca de la necesidad de formarse como un verdadero líder centrado en principios éticos por convicción y no por coacción.

Para discernir situaciones donde se pudieran evidenciar debilidades desde estos estamentos valorativos, se debe inquirir sobre la actividad del docente en distintas facetas. Para efectos de esta

investigación, la acción de este académico universitario de los institutos universitarios tecnológicos (IUT) y los colegios universitarios (CU) se enfocará tridimensionalmente:

La primera faceta se orienta a indagar el estilo de liderazgo con que decide el profesor en el aula y cuáles serían sus implicaciones, puesto que las decisiones benefician o perjudican, dependiendo de la óptica y la percepción del entorno que éste tenga. Por tanto, si este profesor mantiene y supera la calidad en la transmisión de su conocimiento, obviamente se está en presencia de un profesional que se preocupa por mantener vigente las ideas; mientras que si ocurre lo contrario, es decir, si se está en presencia de un instructor cuyo retraso, comparativamente con los productos de las ciencias modernas, es evidente, entonces suele decirse que es un profesional quedado en el tiempo, y por tanto la calidad de su enseñanza estaría en entredicho, porque daría cabida a un comportamiento laxo al no contar con las fuerzas del conocimiento y la sabiduría suficiente para hacerle frente a los nuevos tiempos y a los ímpetus de la juventud a la cual está formando.

La segunda faceta es la de un docente evaluador, debido a la responsabilidad que tiene este experto en la toma de decisiones cuando sus alumnos presentan actividades que requieren apreciación numérica. La objetividad, subjetividad o equidad en este desempeño es determinante no sólo para la calificación que se le otorga al alumno, sino también para la calificación que el docente se adjudica a sí mismo. Cuando se evalúa una actividad, implícitamente se da una relación superior-subordinado, lógicamente pudiera creerse que, dada la posición del docente, éste tiene toda la potestad para colocar o registrar una calificación. Ahora bien, ¿cuáles son los principios y valores que respaldan la acción docente? ¿Utiliza el docente un estilo autocrático de liderazgo para decidir dicha calificación? ¿Está consciente que la apreciación cuantitativa debe realizarse desprendido de toda influencia personal?

La tercera faceta a indagar en los profesores de los institutos y colegios universitarios es la de un docente investigador. Tradicionalmente el profesor era un simple transmisor de cosas aprendidas, hoy día, lo moderno es la construcción de explicaciones o interpretaciones de la realidad, surgidas de estudios que hacen entrar en una nueva relación con ese contexto, que lleva a la comprensión de la transformación de un nuevo orden de formas y unidades, que le dan al docente un rol preponderante, siempre y cuando sus decisiones estén basadas en *la ética del ser*; que su comportamiento de líder sea el modelo, el patrón a seguir, porque influye en la transformación del joven universitario. Su papel como educador no estaría completo sin el reconocimiento de la necesidad de su propia transformación para aceptar e interpretar la esencia de su ser.

Tomando en consideración lo expresado anteriormente, a continuación se puntualizan algunas de las situaciones que enfrenta el docente como líder en su organización, que pudieran ser catalogadas como debilidades y amenazas en sus decisiones como académico universitario:

- Los docentes no siempre están enterados de los problemas que aquejan a los jóvenes para tomar decisiones asertivas sobre alguna actividad incumplida.
- Entre las variables que interfieren frecuentemente en la toma de decisiones del docente como líder, están los problemas de grupo y de respeto por la individualidad del alumno.
- Los docentes en su actividad investigativa ponen muchas veces sus propios intereses por encima de su organización.

- La efectividad en la toma de decisiones del docente como líder depende casi siempre de la cantidad de poder que se ejerza sobre los alumnos.
- Al docente como líder generalmente se le dificulta decidir sobre si impartir conocimientos o formar jóvenes profesionales con un alto nivel de valores éticos e ideas que le permita desenvolverse con autonomía, creatividad e innovación.
- El docente como líder evaluador, al momento de decidir las calificaciones de sus alumnos, generalmente impone un criterio de objetividad que lo distancia de la realidad propia de sus seguidores (cientificismo reduccionista), sobre el de subjetividad (intuitivo, creativo y ético), que identifica con *la ética del ser*.

A partir de estos escenarios, surge una diversidad de interrogantes referidas a la capacidad que tiene el docente de los IUT y CU para sustituir el estado pasivo, tradicional, cotidiano, hacia uno más activo, trascendental y transformacional, que haga significativa la apertura de caminos para construir procesos o modelos que señalen categorías valorativas para el crecimiento académico, científico y ético del docente.

Fundamentos teóricos sobre liderazgo y la toma de decisiones

En este trabajo se conjugan las nociones de liderazgo y toma de decisiones, por lo que se busca la convergencia del tema en un escenario académico, para la transformación del docente como líder tomador de decisiones, orientadas a proponer los cambios que requiere la institución universitaria, como organización de tendencia evolutiva. Esta investigación se propone abordar la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones desde la ética del ser en los IUT y CU de Venezuela a partir de las siguientes consideraciones:

- Las decisiones del docente como líder universitario deben ofrecer respuestas que resulten del diálogo.
- La toma de decisiones del docente como líder debe ser producto de propiciar acuerdos entre el docente y los actores de la comunidad universitaria.
- El decidir de un profesor de educación superior debe estar centrado en el respeto por la disidencia y la pluralidad.
- Los procesos decisionales del docente como líder guardan la debida equidad desde *la ética del ser* al no considerar el poder como un acaparamiento de la verdad.
- La toma de decisiones del docente como líder, centrado en *la ética del ser*, propicia valores trascendentes desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

Estos cinco postulados convergen hacia la tendencia ideal de articular los valores de los profesores universitarios para hacerles sentir que su trabajo es importante; que es imprescindible el involucramiento del docente en el camino hacia el logro; que se crece y se promueve la autoestima, apoyando con nuevos conocimientos, y comportamiento su esfuerzo, para conectar egregiamente el hablar y el hacer.

En los últimos años el trabajo realizado en temas de liderazgo se aproxima, según Ginebra (1997: 72), a esquemas como el siguiente: “Muchas de las confusiones en la comprensión del

liderazgo nacen de un problema de lenguaje: se identifica ‘líder’ con ‘el que hace cabeza’, es decir, con ‘el director’. Con dicha identificación, sólo queda la posibilidad de referirse al liderazgo como a una variante en la forma de ser del directivo: hay directores más ‘audaces’, o con más ‘visión’, o que provocan más ‘cambio’, esos serían líderes...”

El contexto de la mayoría de las publicaciones realizadas por los estudiosos del tema liderazgo está generalmente dirigido a la industria, a los negocios, a la gente empresarial; sin embargo, la academia, es decir, el aula de clase, es un entorno interesante de explorar para apreciar los diferentes comportamientos de quienes tienen la responsabilidad de liderar una o varias secciones de asignatura, cuyos estudiantes poseen un nivel de preparación bastante conformado para distinguir las decisiones y el estilo de líder que representa su profesor.

Para dar direccionalidad a la forma e ir construyendo un modelo teórico que responda a las exigencias de una investigación en la institución universitaria, centrada en la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones desde *la ética del ser*, para lograr la transformación y modernización que le es propia a los IUT y CU de Venezuela, acudimos a Ginebra (1997: 75), quien puntualiza: “El líder es una persona común que se distingue de las demás sólo porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja con intensidad para ponerla en práctica. Busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. El líder sabe que las soluciones nunca son definitivas, que no hay nada más problemático que una decisión, porque muchos de los principales problemas fueron creados por nuestras propias soluciones”.

La visión del presente estudio es revelar a un docente como un ser que se mueve en un ambiente donde los valores y principios están regidos por comportamiento ético. A este respecto, conviene la referencia a trabajos en materia de liderazgo que presentan Ramírez y Cabello (1977), Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), quienes dentro de la teoría del comportamiento organizacional proponen argumentos relacionados con el liderazgo del docente para decidir en la institución universitaria bajo las siguientes teorías:

- Teoría del liderazgo centrado en la tarea para decidir.
- Teoría del liderazgo centrado en la gente para decidir.
- Teoría del liderazgo centrado en la situación para decidir.
- Teoría del liderazgo centrado en la transacción para decidir.
- Teoría del liderazgo centrado en la transformación social e individual para decidir.

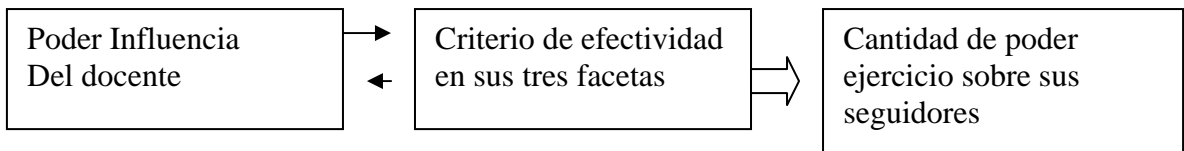
Estas teorías, en combinación con la teoría del capital intelectual o capital mental triádico propuesta por De Gregori y Volpato (2002), que conciben el cerebro en tres bloques: *cerebro izquierdo*, con su función lógico-analítica que orienta el potencial racional; *cerebro derecho*, funciones intuitivo-sintéticas que orientan el potencia emocional, y un *cerebro central*, funciones motora-operacionales que orientan el potencial operacional, se perfilan de gran utilidad para establecer cambios en la toma de decisiones del docente en tres facetas: en el aula, como evaluador y como investigador.

Teoría del liderazgo centrado en la tarea para decidir

El liderazgo de cumplimiento de tarea, ejercido mediante el poder del puesto que se ocupe, es más eficaz para lograr la productividad de bienes tangibles. En este tipo de liderazgo se toman decisiones centradas en los intereses de la organización, muchas veces sin considerar las opiniones opuestas ni los juicios de valor, por cuanto las decisiones son tomadas básicamente bajo la premisa de “todo depende de...” (O’Toole, 1996) y de la rapidez que amerite el caso. O’Toole (1996: 7) expresa que “el liderazgo de contingencia es amoral por cuanto sus cimientos son el punto de partida del relativismo, inclusive indica al líder que algunas veces está bien ser rudo y abusivo, *todo depende* de las circunstancias para ser efectivo y eficiente”.

La esencia del liderazgo (gráfico 1), supone una situación donde la influencia del docente reside en el poder que le da su posición: en aula de clase, cuando evalúa numéricamente las actitudes y aptitudes del alumno durante el desarrollo del semestre, y cuando como investigador se le presentan opciones para la exploración de problemas y oportunidades. Las cualidades de este líder son autocráticas, puesto que toma sus decisiones sin pedir opinión, limitando la participación de terceros en menoscabo de la libertad de criterio, y en consecuencia, la efectividad de la tarea queda supeditada a una sola discreción, ya que no permite mecanismos de control que están en el poder influencia del docente como líder.

Gráfico N° 1
Liderazgo del poder influencia

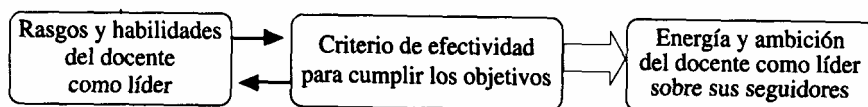


2003.

Teoría de los rasgos del líder

Esta teoría se centra en la personalidad social e individual del líder, sus cualidades físicas e intelectuales. Este estilo para liderizar se presenta en el gráfico 2, establece una relación de influencia que apoya la concepción de que el líder nace con cualidades que lo diferencian. Bajo este paradigma, el docente reflejaría entre otras cualidades sobresalientes: la estatura física, la seguridad en sí mismo y la inteligencia demostrada por decisiones tomadas ante eventos imprevistos o recurrentes. Estos y otros rasgos distinguen a un docente cuyo actuar trasluce características de un líder, por los rasgos distintivos que lo acompañan.

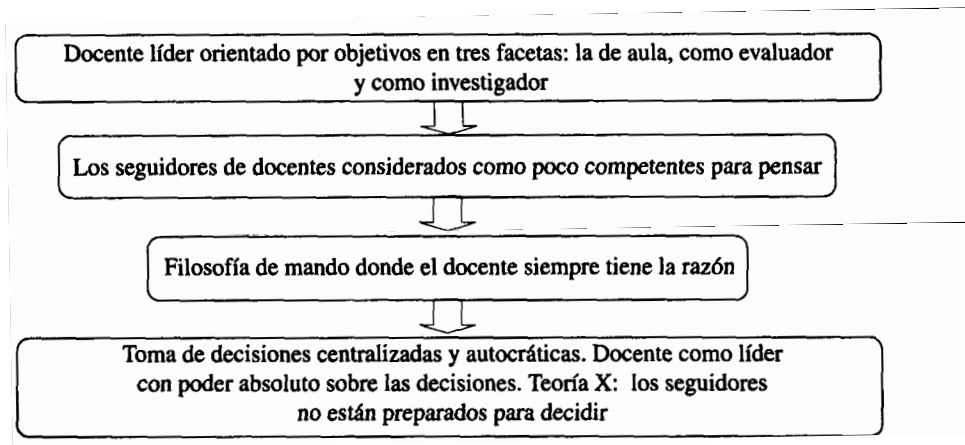
Gráfico N° 2
Liderazgo según los rasgos



2003.

La toma de decisiones (gráfico 3), lleva al docente a decidir autocráticamente sin considerar la participación y compromiso de todos aquellos que comparten con él: en el aula, como evaluador y como investigador. Propenso a ignorar generalmente *la ética del ser*, por cuanto se siente seguro de sí mismo, considera que su comprensión de las cosas está por encima del promedio, y no busca ser líder, más bien le instan a liderar.

Gráfico N° 3
Toma de decisiones según liderazgo centrado en la tarea

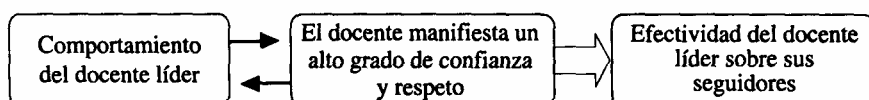


2003.

Teoría del liderazgo centrado en la gente para decidir

Este líder muestra interés por el grado de relación, confianza y respeto hacia las ideas y sentimientos de las personas para lograr efectividad. El docente como líder, desde esta concepción enfoca su atención en los aspectos humanos de los problemas de sus alumnos, así como en la formación de grupos o equipos de trabajo, proponiéndoles tareas con objetivos claros y con bibliografía identificada. Por otra parte, fortalece sus actividades académicas, concediendo libertad al alumno para realizar trabajos escritos o de exposición, en la búsqueda de altos rendimientos y crecimiento personal.

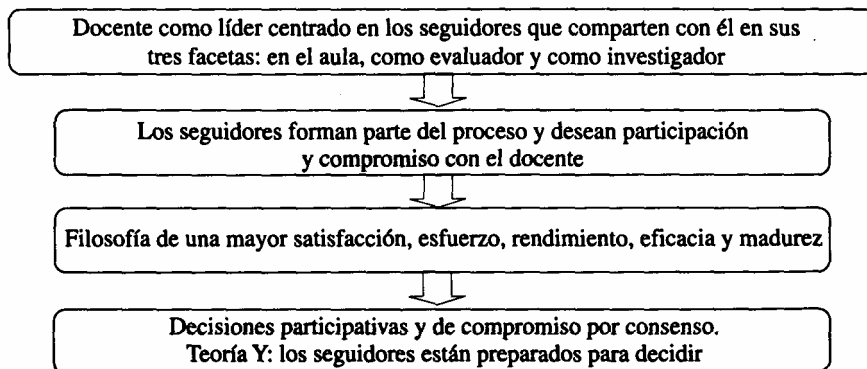
Gráfico N° 4
Teoría del liderazgo centrado en la gente



2003.

Mayo (citado por Robbins, 1999), propone las relaciones humanas y la sociología del comportamiento para lograr mayor productividad y calidad en la tarea, utilizando en la generalidad de las veces su coeficiente emocional (CE) con funciones intuitivo-sintéticas orientadas por su potencial emocional y dirigidas por su cerebro derecho.

Gráfico N° 5
Toma de decisiones según el liderazgo centrado en la gente



2003.

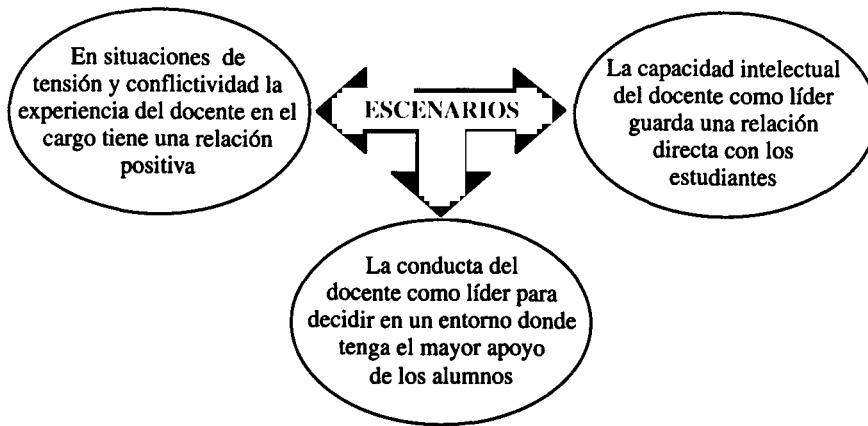
Teoría del liderazgo centrado en la situación para decidir

Esta teoría tiene su centro en la situación con los lineamientos de tres variables: relación con la tarea, relación con las personas y relación con el poder del puesto. La esencia de esta teoría se enfoca previendo tres escenarios: el poder del puesto y posición dentro de la institución, cumplimiento de las actividades y objetivos y el grado de confianza y trato con el estudiante. Un docente bajo los criterios de esta teoría (gráfico 6), se identifica con la condición dependiente de superioridad en la relación docente-alumno, así como con las circunstancias del entorno.

}

Gráfico N° 6

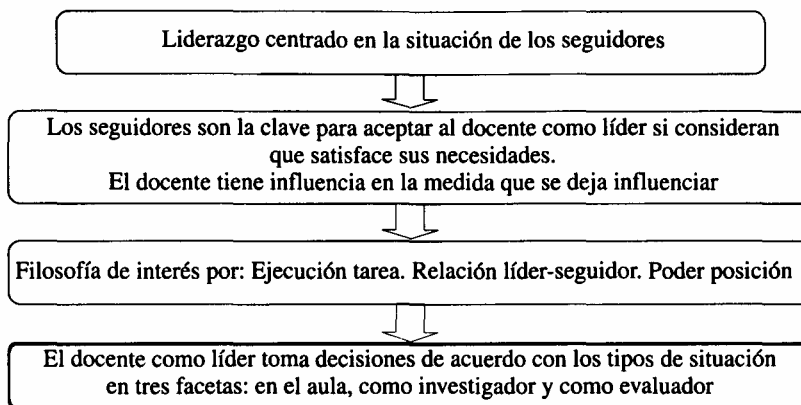
Escenarios del liderazgo situacional



2003.

En una organización de educación superior, la teoría del liderazgo centrado en las situaciones promueve eficiencia en el docente cuando planifica y toma decisiones mediante cuatro variables condicionadas por la madurez de sus seguidores: mandar, persuadir, participar y delegar. Los seguidores son la clave para satisfacer las necesidades y requerimientos del líder, quien utiliza el poder del puesto como indicador para decidir, poniendo en práctica su coeficiente intelectual (CI) impulsado por el cerebro izquierdo, con funciones lógico-analíticas y su coeficiente operacional (CO) impulsado por el cerebro central, con la función motora-operacional.

Gráfico N° 7
Toma de decisiones según el estilo situacional



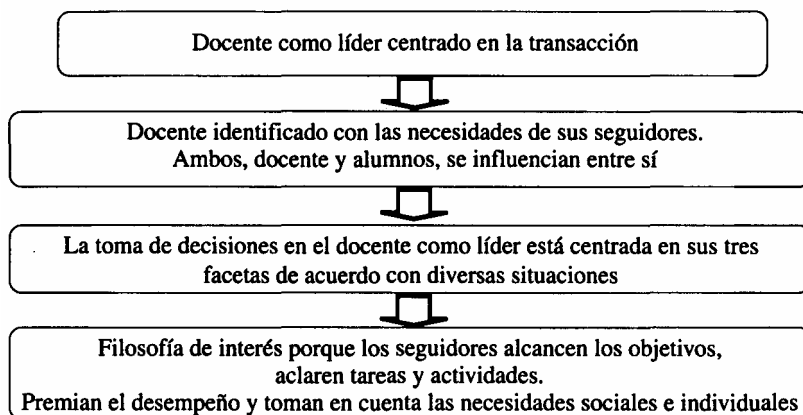
2003.

Teoría del liderazgo centrado en la transacción para decidir

Según Gibson et al. (2001), los líderes transaccionales se identifican con las necesidades de las personas para cumplir con los objetivos, aclaran funciones y tareas, premian el desempeño y toman en cuenta el entorno social que les rodea. El docente utiliza su coeficiente intelectual y operacional para trabajar en sus tres facetas (docente-evaluador-investigador) decidiendo con eficiencia y eficacia; surgiendo un intercambio entre el docente y sus seguidores; identificado como negociación transaccional, como una influencia mutua, que lleva muchas veces al docente a que sus alumnos tengan presente cómo cumplir con una asignación de tarea en aula, o responder a las exigencias de un proyecto de investigación.

En este caso el docente muchas veces resuelve los problemas bajo tres comportamientos: autocrático, decide solo u obtiene información de sus seguidores; consultor, sus decisiones pueden ser compartidas individualmente o en grupo; y grupo, toma decisiones de manera conjunta con sus seguidores. Esta práctica para decidir desconoce frecuentemente *la ética del ser*.

Gráfico N° 8
Toma de decisiones según el liderazgo transaccional



2003.

Teoría del liderazgo centrado en transformación social e individual para decidir

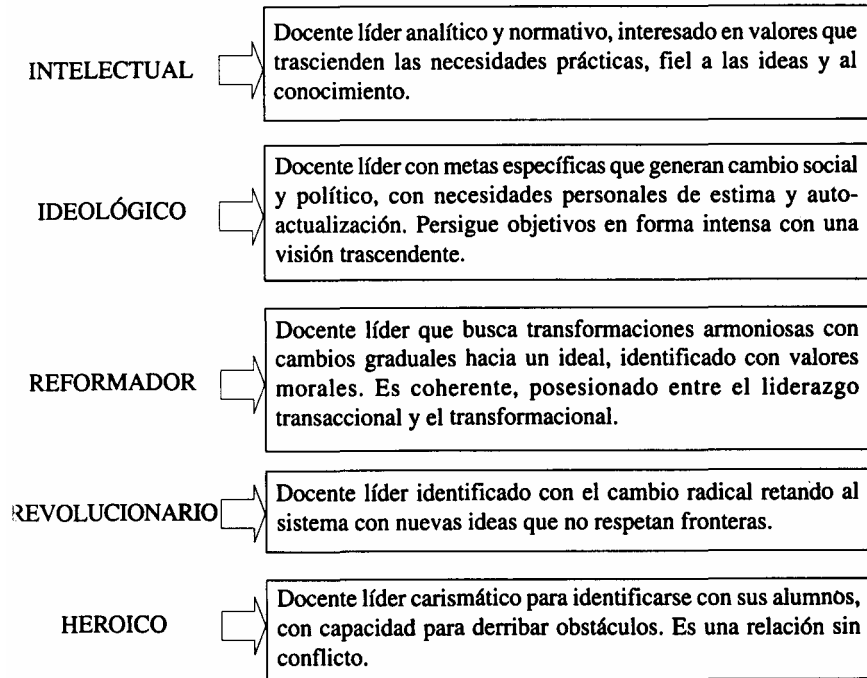
El auténtico liderazgo se logra mediante un proceso donde el líder se propone una visión y una misión que inspira a otros a seguirle. Los líderes bajo este estilo son confiables y coherentes. Con una disposición al cambio no sólo del contexto, sino de ellos mismos, como seres humanos que reconocen y crean demanda de seguidores potenciales. Este líder busca motivos para satisfacer altas expectativas; comprometido en una relación de emulación para convertir seguidores en líderes. Para el académico universitario este estilo para decidir ofrece ventajas para cumplir con éxito sus tres facetas de docente-evaluador- investigador, ya que respeta principios y creencias.

Teoría social del liderazgo transformacional

El carácter social del liderazgo defiende el enfoque de un líder centrado en valores. El liderazgo, como expresa Burns (1978), propone la interacción personal entre líder y seguidor. Los propósitos de ambos pudieron ser diferentes en un inicio, luego se integran, y el poder de emulación proferido por el líder cumple la función de apoyo recíproco.

Gráfico N° 9

Tipos de liderazgo según la teoría social de Burns (1978)



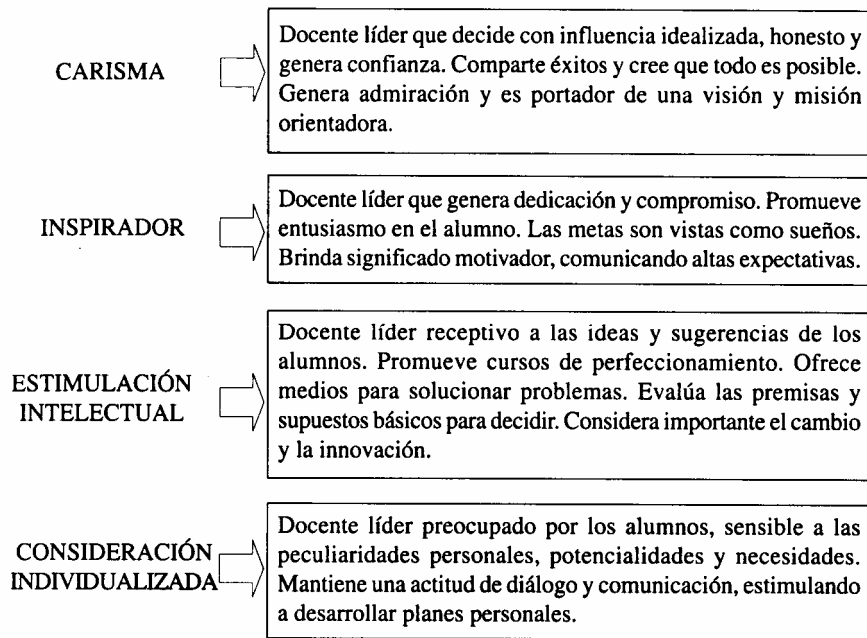
2003.

Teoría individual del liderazgo transformacional

Bass y Avolio (1994) expresan que el líder debe inyectar nueva vida y transformarse él y a sus seguidores, a fin de conseguir metas elevadas. Propone transformar los seguidores valorando sus acciones, así como también induciéndolos a trascender sus propios intereses. En este contexto, es capaz de activar necesidades del más alto nivel estableciendo cuatro factores o dimensiones para el liderazgo.

Gráfico N° 10

Dimensiones del liderazgo individual de Bass y Avolio (1996)



2003.

Un docente líder transformacional desde la óptica del liderazgo social e individual representa un impulso cualitativo hacia *la ética del ser*, ya que tiene una visión con altas expectativas y sobre todo con mucho conocimiento de sí mismo. Como líder se constituye en un modelo a seguir por el alumno y por todos los que trabajan a su lado, sea en aula, como investigador y como evaluador, debido a que emula valores, orientando la búsqueda y logro de los objetivos, inquiriendo trascender hacia valores de dignidad y respeto.

El liderazgo del académico universitario centrado en la transformación social e individual del docente, utiliza equilibradamente su coeficiente intelectual, su coeficiente emocional y su coeficiente operacional, influyendo positivamente en tres aspectos para cambiar el concepto que el seguidor tiene de sí mismo. Fomenta la motivación, aumenta los valores y obtiene apoyo para trascender hacia transformaciones con altas expectativas en su faceta como investigador. En su faceta de aula: de transmisor de conocimientos, al de conductor de alumnos, enseñándoles los contenidos relevantes, a asimilarlos, a interrelacionarlos y a operativizarlos. En su faceta de evaluador: este estilo para liderizar le enseña al docente a utilizar su intuición y sus capacidades emocionales e intelectuales para poder equilibrar su subjetividad y su objetividad al calificar el trabajo de sus alumnos.

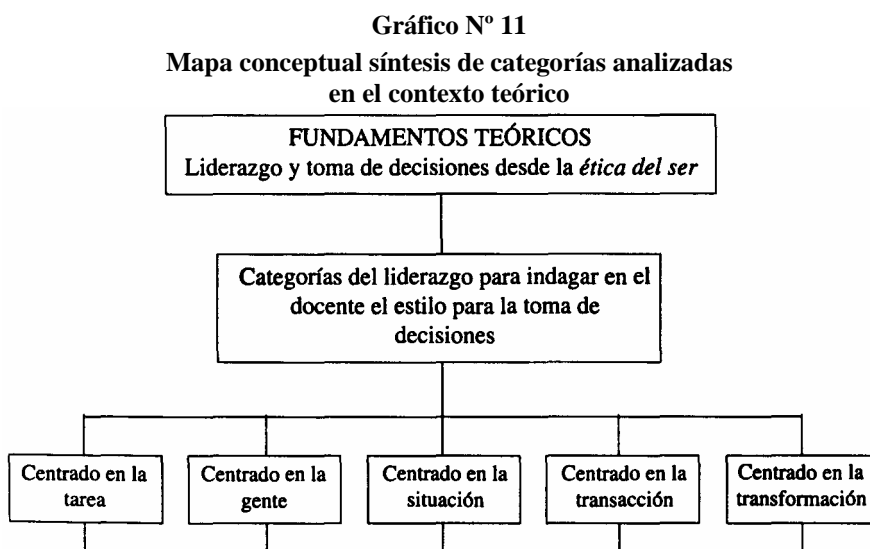
Síntesis de categorías para indagar en el docente el estilo para decidir

Mediante las teorías del liderazgo se ha podido llegar a categorías de análisis para delimitar una nueva perspectiva del liderazgo docente desde *la ética del ser*, a partir de las siguientes acciones:

- El docente debe asumir valores trascendentes a sus decisiones cotidianas y no cotidianas.

- Un docente como líder debe decidir teniendo presente ser servidor social sensible.
- Debe tomar decisiones teniendo presente la participación voluntaria, espontánea y creativa de sus seguidores; en el aula, en la investigación y en la evaluación.
- Poseer vocación profesional, fomentar el aprender a aprender, el aprender haciendo, el aprender a ser, el aprender a convivir y el aprender a decidir.
- Fomentar la investigación para contribuir a solventar los problemas del entorno.
- Actuar siendo líder, administrador, comunicador y animador de la actividad pedagógica.
- Ser un docente líder responsable, humano, sincero, confiable, honesto, honrado, puntual, íntegro, ético, virtuoso, autogestionario, conciliador y negociador.
- Debe ser un modelo a seguir, fomentando la justicia, la solidaridad, la tolerancia, el bien, la unidad trascendental y el respeto.
- Un docente líder debe impulsar las transformaciones que necesita su organización.
- El docente debe fomentar la criticidad, la creatividad y la intuición con espíritu científico y consciente, utilizando las potencialidades de su capital intelectual.
- Fomenta valores de identidad nacional, regional y local.

Seguidamente se sintetizan las categorías de análisis para instrumentalizar la investigación en una institución universitaria.



2003.

Primeros resultados del objeto de estudio

En esta parte de la investigación se presentan las técnicas cuanti-cualitativas utilizadas para interpretar los datos obtenidos de los veinte encuestados a quienes se aplicó el cuestionario. Para ello, se resumen y comparan las observaciones efectuadas a las categorías que identifican los

cambios en la toma de decisiones según las teorías del liderazgo: centrado en la tarea, centrado en la gente, centrado en la situación y centrado en los emergentes, que incluye el transaccional y el transformación, utilizados por el docente en la toma de decisiones. De acuerdo con las categorías delimitadas en el contexto teórico y de las interrogantes de la investigación, se introdujeron los criterios siguientes:

- Para las categorías referidas a las tendencias de la toma de decisiones según las teorías del liderazgo del docente analizadas, se utilizó una escala cualitativa y cuantitativa, para identificar y explicar las tendencias más frecuentes.
- Con la data suministrada en el instrumento, se obtuvo información de gran utilidad para confirmar las tendencias de la toma de decisiones según el estilo de liderazgo del docente. Se realizó mediante la comparación, para lo cual se diseñaron dos tablas.
- Con las tablas se pudieron establecer categorías que conformaran el proceso reflexivo transicional del docente como líder tomador de decisiones desde *la ética del ser* para la transformación de la institución universitaria.

Presentación de resultados

Para efectos de este artículo se consideró el análisis de veinte encuestados (docentes del departamento de mecánica), expresado con un gráfico por cada docente entrevistado y una para el total de cada estilo de liderazgo. La interpretación y análisis se hizo mediante un análisis horizontal por encuestado, y luego un análisis vertical por estilo de liderazgo.

Tabla N° 1

Ubicación del docente de acuerdo al mayor número de respuestas positivas en cada estilo de liderazgo

| | Centrado en: | Tarea | Gente | Situación | Emergentes |
|------|-----------------|-------|-------|-----------|------------|
| D 1 | Entrevistado 1 | 2 | 12 | 4 | 21 |
| D 2 | Entrevistado 2 | 16 | 20 | 15 | 19 |
| D 3 | Entrevistado 3 | 23 | 24 | 23 | 21 |
| D 4 | Entrevistado 4 | 20 | 22 | 17 | 21 |
| D 5 | Entrevistado 5 | 15 | 15 | 14 | 20 |
| D 6 | Entrevistado 6 | 13 | 15 | 15 | 20 |
| D 7 | Entrevistado 7 | 14 | 12 | 13 | 20 |
| D 8 | Entrevistado 8 | 14 | 17 | 12 | 18 |
| D 9 | Entrevistado 9 | 20 | 20 | 21 | 21 |
| D 10 | Entrevistado 10 | 20 | 17 | 11 | 16 |
| D 11 | Entrevistado 11 | 19 | 24 | 18 | 18 |
| D 12 | Entrevistado 12 | 20 | 19 | 16 | 17 |
| D 13 | Entrevistado 13 | 12 | 19 | 15 | 18 |
| D 14 | Entrevistado 14 | 19 | 20 | 14 | 19 |
| D 15 | Entrevistado 15 | 10 | 17 | 12 | 19 |
| D 16 | Entrevistado 16 | 19 | 22 | 20 | 19 |
| D 17 | Entrevistado 17 | 18 | 20 | 16 | 22 |
| D 18 | Entrevistado 18 | 15 | 15 | 14 | 20 |
| D 19 | Entrevistado 19 | 15 | 18 | 17 | 18 |
| D 20 | Entrevistado 20 | 15 | 22 | 16 | 19 |

2003.

Interpretación y presentación horizontal de los datos de la tabla 1

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, agrupados en ocho (8) tendencias típicas, mostrados en la tabla 1, son analizados gráficamente a continuación:

Tabla N° 2
Análisis de tendencias típicas para decidir de los entrevistados

| Decisiones según el liderazgo del docente | Valores del docente para decidir | Actitudes más frecuentes del docente para decidir | Ética del docente para decidir según el uso de CI, CE o CO |
|---|--|--|---|
| Tendencia 1: 5 % Bajo en tarea y situación. Alto en gente. Muy alto en emergente. | Tolerancia Equidad Solidaridad Honradez | Respeto por la libertad de criterio. Confía en sí mismo. Es coherente entre lo que piensa, siente, dice y hace. | Tiene presente valores y creencias. Utiliza su CE. |
| Tendencia 2: 45% Bajo en tarea y situación. Alto en gente y emergente. | Tolerancia Justicia Honradez Honestidad | Confianza, lealtad y los motivos del grupo permiten tener paciencia, afabilidad y empatía con los alumnos. | Centrado en una conciencia moral y prudente para respetar las diferencias. Utiliza su CE y CO. |
| Tendencia 3: 5% Bajo en emergente. Alto en tarea y situación. Muy alto en gente. | Respeto Lealtad Autoridad Poder | Influyen en los alumnos para que se cumplan los objetivos, interviniendo a tiempo para cumplir las exigencias de la asignatura y los tiempos del semestre. | Ética normativa para cumplir con el programa y los lineamientos de la institución. Utiliza su CI y CO. |
| Tendencia 4: 20% Bajo en tarea, situación y gente. Alto en emergente. | Solidaridad Equidad Honradez | Interactivo, inspira a otros a seguir sus sueños. Es entusiasta y conoce sus debilidades. Es coherente. | Centrado en la ética desde acción y el diálogo. Utiliza su CE. |
| Tendencia 5: 5% Bajo en tarea y gente. Alto en situación y emergente. | Solidaridad Respeto Honestidad | Habilidades de negociación. Analiza el contexto, controla y considera las necesidades de la organización. | Utiliza su ética en función del poder del puesto y el diálogo. Utiliza su CE y CO. |
| Tendencia 6: 10 % Alto en tarea y gente. Bajo en situación y emergente. | Lealtad Respeto Autoridad | Sigue procedimientos lógicos y racionales, influye en las personas. Decisiones eficaces y eficientes. | Utiliza su ética normativa con ambición y energía. Utiliza su CI. |
| Tendencia 7: 5 % Bajo en tarea, situación y emergente. Alto en gente. | Lealtad Respeto Paciencia | Sus relaciones interpersonales son importantes para influir en las personas. | Utiliza su ética de acuerdo con las relaciones interpersonales. Utiliza su CE. |
| Tendencia 8: 5 % Alto en tarea, gente y emergente. Bajo en situación. | Lealtad Tolerancia Paciencia | Habilidades interpersonales, afabilidad y empatía para decidir. Influye en las personas para ser eficientes. | Utiliza su ética con habilidades de negociación. Utiliza su CI y CE. |

CI: coeficiente intelectual

CE: coeficiente emocional

CO: coeficiente operacional

Interpretación y presentación vertical de los datos de la tabla 1

Para este análisis se presenta la tabla 3, donde se determinan los siguientes indicadores: toma de decisiones según el liderazgo del docente, valores para decidir, actitudes más frecuentes del docente para decidir según el CI, CE o CO.

Tabla N° 3
Tendencias para decidir según los estilos de liderazgo

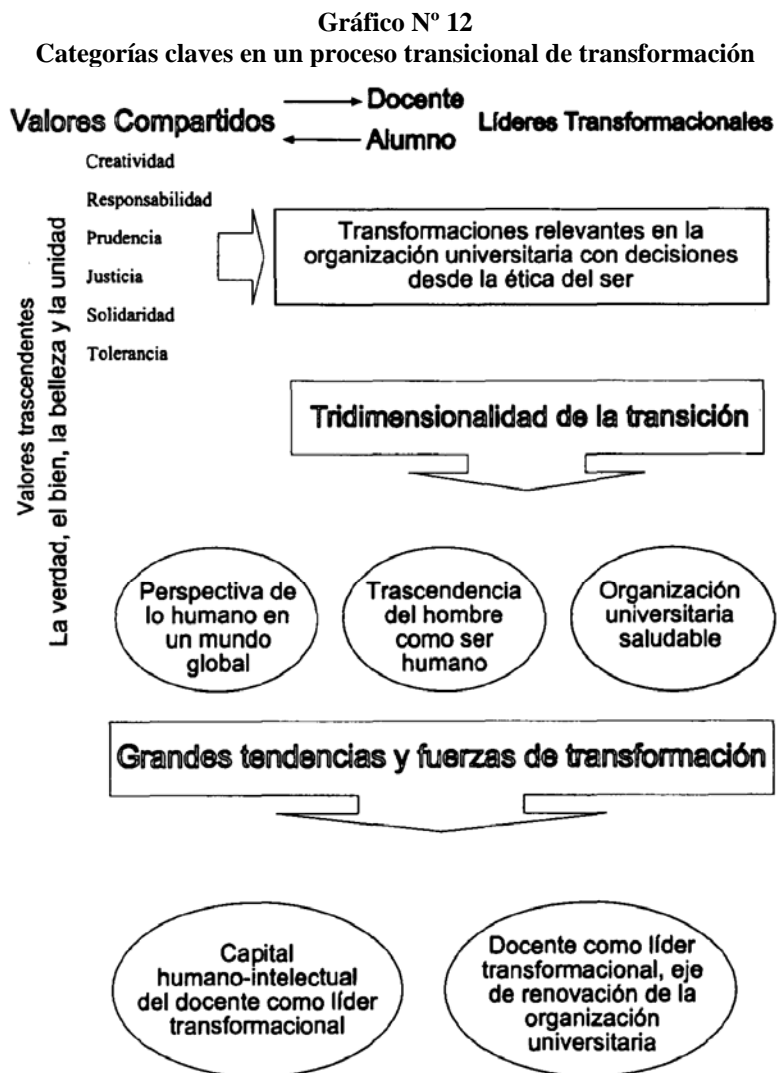
| Toma de decisiones según el liderazgo del docente | Valores del docente para decidir | Actitudes más frecuentes del docente para decidir | Ética del docente para decidir según el uso de CI, CE o CO |
|---|--|---|---|
| <i>Tendencia centrada en la tarea.</i> Estos docentes tienen altos y bajos diferenciados drásticamente. | Autoridad Poder Respeto Lealtad Fidelidad | Sigue procedimientos lógicos y racionales, influye en las personas. Decisiones eficaces y eficientes. | Utiliza su ética normativa con ambición y energía. Utiliza su CI. |
| <i>Tendencia centrada en la gente.</i> Los docentes presentan variaciones, pero en su mayoría se ubican con cierto equilibrio. | Tolerancia Empatía Honradez Paciencia Confianza | Influyen en los alumnos para que se cumplan los objetivos, interviniendo a tiempo para cumplir las exigencias. Participación y de compromiso. | Centrado en una conciencia moral y prudente para respetar las diferencias. Utiliza su CE y CI. |
| <i>Tendencia centrada en la situación.</i> Los docentes presentan variaciones dispersas, no hay uniformidad, las oscilaciones son marcadas. | Respeto Lealtad Autoridad Poder Reconocimiento | Habilidades de negociación. Analiza el contexto, controla y considera las necesidades de la organización. Mantiene una relación directa con sus seguidores. | Ética normativa para cumplir con el programa y los lineamientos de la institución. Utiliza su CI y CO. |
| <i>Tendencia centrada en los emergentes (transaccional y transformacional).</i> Los docentes presentan variaciones leves, es decir, en su mayoría se ubican en este estilo para liderar. | Solidaridad Equidad Honradez Justicia Tolerancia Motivación | Interactivo, inspira a otros a seguir sus sueños. Es entusiasta y no se deja abatir por sus debilidades. Es coherente. Mantiene una actitud de diálogo y comunicación, estimulando a desarrollar planes personales. | Centrado en la ética desde la acción y el diálogo. Utiliza su CI, CE y CO. |

Una reflexión sobre el proceso de transformación universitaria

Generar transformaciones en una institución universitaria a partir de los docentes, a quienes les corresponde ser vectores de direccionalidad del proceso transicional según los lineamientos de esta investigación, no es fácil, ya que cada uno tiene su propio estilo para decidir según el liderazgo, los valores y la ética que durante su vida académica han sido demostrados en su trato hacia los otros

(sus alumnos). Generar cambios es un impulso que surge desde la interioridad del docente, poniendo en práctica valores trascendentes intangibles (respeto, tolerancia, solidaridad, entre otros de igual o mayor relevancia relacionados con la dignidad del ser) y trascendentes tangibles (riquezas materiales, posición, poder, entre tantos valores que han inspirado los grandes avances de la ciencia y la tecnología), por convicción y no por coacción.

Educar es, por consiguiente, conducir al ser humano a ser consciente, libre, responsable, al mayor grado posible de lucidez y de verdad, de autonomía y de voluntad; para llenar finalmente su vida de unos bienes que son los bienes propios del ser humano, bienes espirituales, valores ideales; todo ello por medio de actos que elijan esos bienes para inscribirlos en la existencia de cada día. Educar, como expresa Nicolas (1993), es hacer a un joven capaz de crear su vida como una obra eminentemente original, tan única como es única la persona. En definitiva, educar es considerar al docente y al alumno líderes transformacionales, que comparten valores del nivel trascendental, como la verdad, el bien, la belleza y la unidad.



La educación en una organización universitaria, como se expresa en el gráfico 12, debe estar fortalecida y reforzada por actos concertados por convicción y no por coacción entre el docente y el alumno. Educar es personalizar y es humanizar.

Indudablemente, toda decisión en una institución universitaria, que relacione directamente al docente con su hacer, y lo compromete con un mundo en transformación, debe tener como eje de acción los valores, opiniones opuestas, juicios de valor, principios y creencias, que no sólo requieren de información, sino considerar su hacer y su quehacer, respetándose a sí mismo y al otro. Como aspiración ideal para realizar su proyecto de vida, con una misión y visión capaz de propiciar cambios significativos, en un intento de rehabilitar su acción pedagógica, sacando a la luz valores olvidados.

Conclusiones y recomendaciones

Esta investigación nos ha permitido un primer acercamiento al fenómeno perspectiva del liderazgo docente y toma de decisiones desde *la ética del ser*, el contexto de acción para decidir utilizado por los educadores en su institución universitaria a partir de las teorías del liderazgo propuestas por Ramírez y Cabello (1977), Robbins (1999), Gibson-Ivancebich-Donnelly (2001); combinadas con la teoría del capital intelectual según De Gregori y Volpato (2002).

En tal sentido, se lograron precisar ocho tendencias relacionadas con los estilos de liderazgo en los entrevistados, resultando en una interpretación horizontal de la tabla 1:

- | | |
|---------------------|---|
| Tendencia 1: | Con los siguientes estilos de liderazgo: bajo en tarea y situación pero alto en gente y muy alto en emergente (transaccional y transformacional). 5%. |
| Tendencia 2: | Bajo en tarea y situación pero alto en emergente y gente. 45%. |
| Tendencia 3: | Bajo en emergente pero alto en tarea y situación y muy alto en gente. 5%. |
| Tendencia 4: | Bajo en tarea, situación y gente pero alto en emergente. 20%. |
| Tendencia 5: | Bajo en tarea y gente pero alto en situación y emergente. 5%. |
| Tendencia 6: | Bajo en situación y emergente pero alto en tarea y gente. 10%. |
| Tendencia 7: | Bajo en tarea, situación y emergente pero alto en gente. 5 %. |
| Tendencia 8: | Bajo en situación pero alto en tarea, gente y emergente. 5 %. |

En relación con la interpretación vertical de la tabla 1 relacionada con la tendencia general para decidir, se encontró que los académicos universitarios se ubicaron en su mayoría de acuerdo con el estilo centrado en gente y emergente (transaccional y transformacional), lo que demuestra

que existen escenarios sustentables para recomendar y proponer el proceso de transformación institucional. Sin embargo, se debe hacer una labor con aquellos docentes que se encuentran ubicados centrados en el liderazgo situacional y en tarea.

Bibliografía

- ATENCIO, L. (2003). **Propuesta ético-transformacional para la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior**. Ponencia presentada en la LIII Convención Anual AsoVAC. Maracaibo.
- BASS, B. y AVOLIO, B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Sage, Thousand Oaks, C.A.
- BURNS, J. (1978). **Leadership**. Harper & Row. New York. U.S.A.
- DE GREGORI W. y VOLPATO E. (2002). **Capital Intelectual**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- GIBSON J., IVANCEBICH J, DONNELLY J. (2001) **Las organizaciones**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México.
- GINEBRA, J. (1997). **Liderazgo en acción**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- MARTÍNEZ, E. (1992). **Metodología de la Investigación y Técnicas de Implementación**. Publicaciones CINTERPLAN. Venezuela.
- NICOLAS, S. (1993). **Para comprender la filosofía**. Editorial Verbo Divino. España.
- O'TOOLE, J. (1996). **El liderazgo del cambio**. Prentice Hall Hispa-noamericana, S.A. México.
- RAMÍREZ, D. y CABELLO, M. (1977). **Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A. México.
- ROBBINS, S. (1999). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.