

Relación entre la acción de liderazgo gerencial y el proceso de toma de decisiones en la educación universitaria

Mario Rafael Criollo Villalobos*

Felixberto de Jesús Soto Fortuna**

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la acción del liderazgo en el proceso de toma de decisiones en la Educación Universitaria del Municipio Maracaibo. Su objetivo es determinar la relación entre la acción del liderazgo gerencial y el proceso de toma de decisión ejecutada por los directores de las Universidades Públicas del Municipio Maracaibo. Para ello, una vez contextualizada la problemática, se utilizó como bases teóricas la teoría de Mondy, L. (2005), Maxwell (2006), Isaacs (2003), Senlle (1992), Munch (1999), Beny, H (2000), Robbins (2003), Stower (2000), Chiavenato, I. (2002) y Ramos, C. (2007), entre otros. Para recopilar la información, se aplicó un cuestionario diseccionado a la población de 41 directores universitarios con 38 preguntas tipo Likert, con 5 opciones de respuesta. La investigación es descriptiva, correlacio-

* Licenciado en Historia (ULA) Especialidad: Historia Universal. Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional (UPEL) Doctorado en Ciencias de la Educación (URBE) Postdoctorante en Gerencia para la Educación Superior (URBE). mariocriollo@hotmail.com.

** Bachiller Industrial (ETIM) Especialidad: Química. Profesor en Educación Integral (UPEL). Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional (UPEL). Doctorado en Ciencias de la Educación (URBE). Postdoctorante en Gerencia para la Educación Superior (URBE). felixbertosoto@hotmail.com.

nal, transeccional. El resultado determinó que la acción del Liderazgo Gerencial Universitario, se basa principalmente en el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: estilos de liderazgos, universidades públicas, toma de decisiones.

The Relationship between Managerial Leadership Action and the Decision-Making Process in University Education

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between the actions of managerial leadership and the decision-making process executed by public university directors in the Maracaibo Municipality. Once the problem had been contextualized, the theoretical bases of Mondy, L. (2005), Maxwell (2006), Isaacs (2003), Senlle (1992), Munch (1999), Beny, H (2000), Robbins (2003), Stower (2000), Chiavenato, I. (2002) and Fields, C. (2007) were used, among others. To gather information, a questionnaire was applied to the population of 41 university directors, containing 38 Likert-type questions, each with 5 alternative answers. The research was descriptive, correlational and trans-sectional. Results determined that the action of university managerial leadership is based mainly on the decision-making process.

Key words: leadership styles, higher education, decision making.

Introducción

Uno de los sectores más complejos y afectados por los cambios históricos y las crisis que en ello se han gestado, ha sido precisamente la educación considerando tal situación, es comprensible ver como en la medida que es receptora de esas transformaciones en tiempo y espacio; también genera agentes innovadores en ese proceso correlativo de causa-efecto en el seno de las sociedades modernas como desafío ante el mundo globalizado.

El líder universitario prepara su eje de acción protagónica y se enfrenta a altos riesgos de incertidumbre que extraña los nuevos paradigmas, la vieja cultura es desplazada por otra; dinámica abierta y multidimensional a través de los estilos de liderazgo participativo para que las

relaciones interpersonales fluyan dentro de la organización de manera efectiva.

En una organización educativa, el director es el vivo ejemplo de liderazgo, pues, dirigir requiere visión, calidad humana, capacidad técnica de mando, creatividad, tenacidad y habilidad en la toma de decisiones en el momento preciso y en la forma justa que la situación la exija.

Actualmente las instituciones educativas, reciben el impacto de las reformas políticas y sociales, las cuales reclaman un liderazgo inteligente con audacia estratégica para aplicar las políticas rectoras de sus procesos académicos. Se requiere de un poder conductor que introduzca en el personal motivos significativos para el logro de objetivos comunes; líderes emprendedores, así mismo para desarrollar las potencialidades de su gente para el desempeño productivo de sus funciones, autosuficiencia y la evaluación de la organización.

Sin duda para este líder le corresponde ejecutar una serie de acciones a través del proceso de toma de decisiones fundamentales para no sucumbir ante los nuevos compromisos y la nueva cultura tecnológica.

El propósito del presente trabajo investigativo es ofrecer información que permita visualizar la acción del liderazgo gerencial en el proceso de toma de decisiones en la educación Superior.

Desarrollo

Entre las diversas situaciones que se viven en el seno de las organizaciones, el liderazgo es una de las más importantes. De hecho en las universidades se manifiestan diferentes estilos clásicos de liderazgo propiciados por los directores que van desde el autocrático, democrático, laissez faire, pro- tareas, pro- relaciones interpersonales, transformacional y situacional. Todos estos conllevan a darle un enfoque transformativo transeccional, visional, globalizador de acuerdo a la tendencia de liderazgo del directivo.

En este sentido, Koontz (2000: 496), define el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la conservación de metas grupales”. De manera que, todo proceso organizacional donde el líder debe aplicar su autoridad y precisión, debe ir encabezado con un proceso de toma de decisión claro y definido para que puedan lograrse los objetivos trazados.

Así mismo, la toma de decisiones debe constituir una actividad cotidiana en el gerente de hoy en el desarrollo de la actividad individual, empresarial, comunitaria, porque es importante el dominio del líder sobre dicho proceso, pues permite un dinamismo y una eficiencia que garantiza el logro de los propósitos y las metas propuestas.

En tal sentido, las capacidades interpersonales contribuyen en gran medida a una toma de decisiones exitosa y al respecto Melinkoff (2000: 94) destaca que:

El gerente educativo debe tener capacidad interpersonal para mantener relaciones armónicas con su equipo, capacidad emocional para desafiar situaciones y decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar y capacidad técnica para obtener y aplicar conocimientos científicos en el plano de su gestión y en el sector en el que se desempeña.

La toma de decisiones implica, además de las especialidades interpersonales donde el gerente educativo esté inmerso en las funciones administrativas de su competencia (planificar, organizar, controlar, dirigir, supervisar y evaluar) las cuales se encuentran interrelacionadas una de la otra, saber seleccionar a diario la mejor alternativa para darle solución a los problemas o situaciones que habitualmente se presentan en las instituciones.

En tal sentido, la toma de decisiones constituye un proceso ejercido por las autoridades educativas de una organización escolar; en el cual se concretan frases tales como el diagnóstico de problema y necesidades, la determinación e identificación de la problemática, la elección y la selección de las alternativas y la consecuente toma de decisiones.

Por ello, el investigador a reconocido en los institutos universitarios públicos, la practica frecuente de distintos estilos de liderazgo en forma inadecuada por parte de los directivos, práctica que se manifestaría en el ejercicio excesivamente autocrático del poder y la autoridad; así como también la entrega desmedida de las responsabilidades inherentes a sus cargos al resto del personal que labora en las instituciones. Siendo su correlato teórico lo expuesto por Pérez (2000:13), quien manifiesta “una inadecuada toma de decisiones con base a la presencia de una variedad de estilos de liderazgo asumidos por el personal directivo de las organizaciones educativas”.

El liderazgo gerencial se vincula a sus equipos, formando una unidad cuyas partes tienen un propósito común, su naturaleza preactiva genera decisiones en cadena cuando el orden situacional de la organización lo admite. Realmente esto debe cumplirse de manera efectiva siendo necesario, Beny, (2000: 542) expone “El líder sea capaz de cambiar la visión, clara de propósitos, adjetivos, metas, con la acertada orientación de estos factores, manejo de los significados, la confianza, habilidades y conciencia de limitaciones”.

Por ello, es conveniente que el líder forme un recurso humano con mayores competencias polivalentes. Desde esta perspectiva, se analiza el liderazgo como el sujeto asociante del proceso de toma de decisiones y para ejercerlo en las universidades venezolanas públicas es preciso tomar en cuenta la complejidad organizativa sea representativa de las universidades son parte del Estado.

Asimismo, genera insuficientes niveles de desempeño donde se observa estrechez en ciertas gestiones que han despertado diatribas en la sociedad tales como: prácticas pedagógicas tradicionales, deficiente formación docente e investigación, poca creatividad en el trabajo, contenidos curriculares descontextualizados, insuficiente participación, comunitarios, criterios unilaterales de evolución y en cuanto al área administrativa se percibe una lenta atención al público, escasa iniciativa y a veces emisión de información errada.

De tal manera, en la educación universitaria se siente un liderazgo vinculado a intereses profesionales e intelectuales de los diferentes sectores académicos provocando una expansión de fuerza que dispersan los intereses de la comunidad universitaria y su gestión de servidora social, tal situación requiere la acción catalizadora del cambio productivo por parte del líder gerente; debe imprimir al proceso de toma de decisiones su propia creatividad e inteligencia y la de las personas de su institución.

En el caso de las instituciones de educación universitaria, sus líderes deben girar en torno a principios y valores corporativos, resistente a las presiones que traban al éxito de las empresas públicas. Incluso, aún cuando el liderazgo es universal, inherente al poder hacer, debe albergar en su forma de gerencial los principios y fines específicos que signifiquen la satisfacción de sus requerimientos y el éxito de un plan de decisión. Estas condiciones permitan en el ejercicio de la gerencia infuncional y de la negación de la cultura competitiva. Los buenos líderes gerentes no toman

decisiones por sí solos, ni ponen límites a sus acciones; más bien impulsan otras decisiones y piensan en términos de oportunidades.

Lo cual indica que este escenario exige del líder una acción más que una reacción y de sus decisiones depende no solo el futuro de la organización sino también su capacidad de gerencial. Las universidades públicas proyectan un liderazgo tipiado y encallado en sistemas burocráticos adversos a las demandas sociales. Por lo tanto, para que estas instituciones cumplan con una adecuada función social hacia fuera es menester que desde adentro se sienta la acción potencial de un liderazgo general que mueva las estructuras internas y se tomen mejor las decisiones que han de ser de gran impacto en el entorno socio productivo de la región y el país, a través de la investigación de todos los esfuerzos dispersos.

Por lo tanto, no basta una gerencia que mande en una oficina cerrada, una secretaria que entregue los recaudos puntualmente, un obrero que realice bien su tarea de mantenimiento, profesores cumplidores, fieles de su carga docente y de investigación y alumnos que llenan las aulas de clase tratando de alcanzar una meta profesional.

Ahora bien, hay muchos autores que han develado los diferentes estilos de liderazgo propio de las organizaciones educativas, que deben ser autónomas en el ejercicio del conocimiento. Chávez (2001: 225) expresa que “El líder autocrático toma él mismo las decisiones a nombre del grupo que se comporta sumiso, pasivo y no participa”. En lo que Senlle (1992: 321) califica de absolutista porque asumía un rol total del mando y según Münch (2000: 286) expone que sus decisiones son tomadas con disciplina estricta, supervisión y control.

Por otra parte, se considera que la acción del liderazgo gerencial motoriza las funciones en cualquier organización educativa y se constituye en un generador de esfuerzos conjuntos. Su sentido es el proceso de toma de decisiones, donde debemos analizar las frases y determinar los fines del proceso de toma de decisiones ejercidas y alcanzada por los directores de las universidades públicas.

De los anteriores planteamientos, se deduce que se puede determinar la relación entre la acción del liderazgo gerencial y la toma de decisiones de las universidades públicas. El personal debe enfilear sus actividades hacia el éxito seguro porque deben amar lo que hacen y saber que su trabajo es valioso para lograr el éxito.

En este nivel de conciencia no se ha logrado a partir de los estilos clásicos de liderazgos porque se limitan a impulsar acciones comunicativas y lo tradicional en la actuación de un grupo, se puede citar algunas: responsabilidad, puntualidad, constancia, disciplina, respeto, cumplimiento, colaboración u otros, pero en un desempeño afectivo universal, la tendencia debe ir hacia un desempeño bilateral y el efecto multidireccional.

Los beneficios de esta investigación reporta a la evaluación del líder que se ha detectado en las universidades públicas y tiene la intención de apartar una teoría que promueva un estilo de liderazgo que no se conforme con dar ordenes en su organización, sino que despliegue una acción gerencial en el proceso autónomo de toma de decisiones en cada desarrollo con gran efectividad, entusiasmo e interés, aumentando las capacidades para crear constantemente ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

Estilos de liderazgos

Sobre los estilos de liderazgo gerencial se han efectuado diversas investigaciones, las cuales han dado lugar al surgimiento de diferentes clasificaciones. Los siguientes estilos corresponden al enfoque que lo presenta ejerciendo autoridad y participando de la decisión.

a. Autocrático: se caracteriza por un alto grado de poder, delega escasa autoridad en sus subordinados. Sus relaciones con el grupo están basadas en una disciplina rígida y en una manifiesta falta de confianza en la capacidad o inteligencia de los miembros del grupo.

En este estilo, el líder planea, dirige e informa, toma decisiones, usa la presión y el reconocimiento para lograr los objetivos. Además tiende a fomentar la dependencia, limita las oportunidades para el aprendizaje, la cooperación y la toma de decisiones, la mayoría de las veces el grupo trabaja con rapidez, pero no hay satisfacción por parte de los miembros de la organización.

Sobre este estilo de liderazgo, Chávez (2001: 17) expresa:

El líder autocrático se caracteriza porque los directores toman decisiones a nombre del grupo, su comportamiento adopta formas de dominio que inducen a que se manifiesten conductas sumisas, concibe su papel de gerente como un vigilante, cree saberlo todo, establece una barrera entre él y el grupo, coarta la libertad en el trabajo, no busca la colaboración ni la participación.

En tal sentido, el líder autoritario parte de la idea de que es superior y más inteligente que sus dirigidos, es un individuo que en algunos momentos actúa presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que sus colaboradores no tengan oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos.

Este líder mantiene la distancia mientras comunica sus órdenes, no consulta a los subordinados, rara vez le da cuenta de sus razones a quienes obedecen sus actos, indudablemente este liderazgo genera resentimiento, debido a la amenaza y al castigo que prevalece como medida de control. Esto se traduce en la existencia de mayor hostilidad, descontento, competición, sus reacciones suelen ser apáticas en unos y agresivos en otros, estos miembros son menos creativos y más deficientes.

Este estilo tradicional, es típicamente energético, directo y autoritario. En resumen, se puede afirmar que este estilo de líder centraliza en ellos el poder y la toma de decisiones. El ejecutivo autócrata posee autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada. Para Münch (2000:120) en este estilo, todas las decisiones las toma el dirigente en un ambiente de disciplina estricta, supervisión y control.

b. Democrático: Este estilo de liderazgo es participativo con los miembros del grupo, la relación funciona en un clima de libertad y respeto, tiene como función principal en ayudar al grupo en su crecimiento y clasificar sus intereses y objetivos; parte del principio de que todos los seguidores son capaces de tomar sus decisiones, a través de este liderazgo se puede lograr una gran cooperación y una mayor comprensión en la conducta de los participantes. Juntos, líder y seguidores, analizan los problemas y las limitaciones, elaboran las soluciones que suponen las circunstancias.

Según Chávez (2001: 17) afirma: “El estilo de liderazgo gerencial democrático es el que se manifiesta resaltando las diferencias individuales”, el cual el líder o director de una institución posee condiciones humanas de simpatía y comprensión, que cree que las normas establecidas en la organización y división del trabajo, sobre la base de las funciones de planificación, ejecución, control y supervisión.

Todo individuo tiene sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos, ya sean líderes o colaboradores; lo importante radica en entender y alcanzar las relaciones del equipo. Asimismo, en este sistema se plantean técnicas como resolución a problemas, delegación, comunica-

ción, calidad, organización, son analizadas y desarrollada adaptándolas a las necesidades propias de la institución y de las personas que las componen.

Bajo este estilo, los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. Senlle (1992: 60) afirma: “el clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores”. En tal sentido, los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

Si bien es cierto, el líder promueve la iniciativa y el aprendizaje, al compartir actividades y decisiones con sus subordinados, es considerado el estilo ideal, ya que está orientado a lo racional, ya que su estructuración permite las relaciones personales sean más estrechas y cordiales, hay más comunicación, menos hostilidad, mayor desarrollo personal de sus miembros y es mayor motivación para las tareas.

De esta manera se puede decir que en el marco de este sistema, es donde el líder toma decisiones pocas veces en forma unilateral, ellos están conciente de que pueden multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser más efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal.

c. Laissez-faire: Este estilo de liderazgo utiliza muy poco el poder, el líder da a sus subordinados una gran independencia, asume la actitud de “dejar hacer”, lo que trae como consecuencia la confusión y el caos, lo que no permite el crecimiento del grupo como tal.

Para Beny (2000: 195) “este estilo no abdica su responsabilidad ni favorece instrucciones muy detalladas, sino que adopta un enfoque intermedio, en virtud del cual ofrece instrucciones generales y asesoramiento”.

Con la imposibilidad de lograr objetivos se deja hacer correr el tiempo, esperar hasta que las soluciones vengan, se den o no las actividades, la gestión Laissez- Faire pone todos los impedimentos y trabas posibles evitando que las mismas se hagan de forma rápida y eficaz.

Su procedimiento es dejar que las cosas sigan su cauce, el líder concede a sus subordinados libertad absoluta en la planificación de sus actividades y les orienta únicamente, correspondiendo a las preguntas que le hacen directamente; este liderazgo provoca el desconcierto y crea el caos en los subordinados y no permite el desarrollo.

d. Pro-tarea y pro-relaciones interpersonales: Acerca de estos estilos, Fiedler citado por Robbins (1999: 389), afirma que “el modelo de contingencias propone que el rendimiento efectivo del grupo depende en la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación propone al liderazgo”.

De igual modo, Fiedler supone el estilo de liderazgo de una persona es fijo, significa que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces había que modificar la situación o cambiar de líder con el objeto de lograr una eficacia óptima.

Estos estilos están orientados hacia las tareas y el otro al establecimiento de las relaciones que permita ser más efectiva, en realidad lo que sería más eficiente el liderazgo tomando en cuenta las situaciones que se presentan en cada caso.

e. Transformacional: Dentro de este orden de idea, Morán (2002: 44) define al líder transformacional como: “Aquel que expresa la excelencia, es el que se encarga de educar, desarrollando habilidades en el puesto; de auspiciar el crecimiento del personal a largo plazo, de entrenarlo en el trabajo, de aconsejarlo y apoyarlo en la resolución de problemas”. Incluso se puede observar, este tipo de liderazgo posee características similares con el líder carismático de allí que, otro investigador como House (citado por Stoner y otros, 2000: 533) denominan este estilo de liderazgo carismático, resaltando entre sus características, la autoconfianza, visión para un mejor futuro, ser agente de cambios entre otros.

El autor antes citado, hace referencia sobre este liderazgo, se remota a las primeras décadas del siglo XX en explicaciones dadas por Max Weber, sin embargo, no se había profundizado en dicho tema, por ello, se le atribuye a este investigador el estudio sistemático con relación al tema de la teoría de liderazgo carismático. House afirma los líderes carismáticos pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior (trascendente) atrae el compromiso y energía de los seguidores. Igualmente Páez (1999: 6) plantea, “Los tratadistas afirman el liderazgo carismático es un atributo clave en el transformacional”

El autor antes referido hace mención sobre el líder transformacional, posee una serie de distinciones en la que destacan:

- § Carisma: Proporciona la visión y el sentido de misión, introduce el orgullo, gana el respeto y la confianza.

- § Inspiración: Comunica altas perspectivas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos y expresa importantes propósitos de manera simples.
- § Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.
- § Consideración individualizada: Da atención personal; trata a cada empleado individualmente, instruye y aconseja. Además de todas estas cualidades, este tipo de líder debe poseer fortaleza, valentía, laboriosidad, creatividad, ideales, tenacidad.

Finalmente, todos los aspectos antes resaltados permiten fomentar la creatividad y confianza como una herramienta clave del éxito. Los seguidores quieren líderes creíbles y puedan tener confianza en ellos, y así crear una gerencia eficiente y por tanto el gerente deseable para dirigir una organización educativa, y así no solo cumpla sus funciones de controlar o dirigir, al contrario pueda junto con sus empleados elevar los niveles de competitividad requeridos en las instituciones educativas.

f. Situacional: Al respecto, Arias y Heredia (2000) manifiestan que es importante que el líder realice un diagnóstico de grado de madurez de los subordinados que realizan una tarea en particular con el fin de determinar el tipo de liderazgo a asumir, de allí que se puede observar en un gerente que en un mismo día adopte diversos estilos y hasta con una sola persona.

En consecuencia, los gerentes o directores de instituciones educativas deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, estilo necesario hoy día, ya que el recurso humano en las organizaciones educativa es heterogéneo y con diferentes necesidades de orden laboral y personal.

Diversos teóricos, entre ellos, Stoner y otros (2000) manifiestan que Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard hacen énfasis en la relación del administrador y los subordinados, éstas pasan por cuatro fases una especie de ciclo de vida, donde a medida que los trabajadores se desarrollan y maduran, los jefes necesitan modificar su estilo.

En la fase inicial en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del administrador al trabajo, se puede decir que es la parte de inducción donde el trabajador se familiariza con la tarea a realizar. Por lo tanto, el administrador causará an-

siedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso, una relación participativa inapropiada, ya que todavía no se le pueden considerar colegas. Se observa una administración orientada indispensable, ya que los subordinados no pueden aceptar toda la responsabilidad.

Es importante hacer notar que la administración sigue siendo indispensable hasta que el subordinado entre en confianza y decida asumir la responsabilidad total de la tarea a realizar, sin embargo, la confianza y respaldo del administrador puede aumentar conforme se familiarice con el trabajador, y así, el líder utiliza comportamientos orientados a los empleados.

Es por ello que en la tercera fase del ciclo aumenta la capacidad y motivación para el logro de los empleados y éstos empiezan a buscar mayor responsabilidad. El administrador ya no tendrá que ser directivo, pero tiene que seguir mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

Todo lo antes expuesto conlleva a concluir, que a medida que el trabajador va adquiriendo confianza en la tarea a realizar, necesita menos seguimientos, se va haciendo más independiente, y los administradores por su parte, van flexibilizando y dinamizando el estilo de liderazgo asumido en las diversas situaciones que le ha tocado llevar a cabo con el subordinado, en este caso, con los que van llegando a la empresa y necesitan de la inducción y la familiarización con las reglas y normas de la organización, considerándose en éste las diversas escuelas universitarias.

Por otra parte, Álvarez (2000: 525), hace mención que “el enfoque situacional se analiza desde la situación real en que se mueven los distintos subgrupos de forma dinámica y cambiante que exigen en distintos liderazgos en cada situación y momento”. Según el modelo situacional analizado en este estudio de Hersey y Blanchard, no existe ningún estilo de liderazgo mejor ni peor de las anteriormente descritas, lo que existe son distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional, a los que hay que aplicar diferentes modelos de dirección. Otro estudioso del estilo situacional de Fiedler (citado por Arias y Heredia, 2000), el investigador plantea que para el análisis de la situación y el liderazgo hay que tomar en cuenta tres factores:

1. Las relaciones: Grado de relación entre el líder y los subordinados, de que éstos deseen seguirlo y que el líder por sumarse se sienta aceptado.
2. La estructura de la tarea: En la que se dan los polos extremos, aquellas que el trabajador las realiza de forma automática como el ensamblaje de un televisor o automóvil y aquellas poco definidas como una planeación estratégica, el papel del líder para la primera situación puede asumir una actitud de control y poder, pero en el segundo caso no.
3. Autoridad: Es el poder institucionalizado.

Razones por las cuales, se puede concluir que no existe un estilo de liderazgo válido para todo momento, una situación dada o como bien lo plantea Hersey y Blanchard de acuerdo a la madurez de los empleados.

De allí la importancia que reviste que el gerente de una institución educativa conozca la situación que se suscita en un contexto tan heterogéneo, como lo son las organizaciones educativas para luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que tenga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso, los docentes.

Tareas del liderazgo

En el ejercicio del liderazgo existen tareas específicas que lo convierten en un agente propiciador de cambio; Rutter y Conde (2001), afirman que el líder debe gerenciar los procesos de cambio cultural y cambio institucional. Esto es posible a través de un excelente manejo de los procesos administrativos y organizacionales; entre los cuales es fundamental destacar: La planificación, organización, control, dirección y evaluación.

Por lo tanto, para Rutter y Conde (2001), no es una actividad de inspección y marcada autoridad sobre el supervisado; las tareas están implícitas en el proceso integral cuya acción va dirigida a ayudar, apoyar, compartir, a contribuir para que el personal en servicio progrese en su propia formación. El progresar y hacer progresar es una acción permanente orientada para conocer, investigar, asesorar, estimular, dar y difundir lo que los demás están en capacidad de ofrecer.

También Chiavenato (2003: 3), lo define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Al respecto, Bateman y Scott (2004: 6) correlacionan las tareas al trabajo

con el personal y recursos para lograr las metas de organización. En efecto el liderazgo debe ser analizado por parte de las tareas desempeñadas porque estas hacen posible los objetivos que se emprenden.

En este sentido, se tipifican las tareas en acción del liderazgo en planificar, organizar, controlar, dirigir y evaluar para alcanzar los resultados deseados.

a. Planificación: Radica en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerse. En este sentido, la manera de decidir que trabajo debe hacerse durante el siguiente periodo de tiempo y determinar los pasos y procedimientos para hacer este trabajo. De igual forma, se podría definir como “el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer la política y los efectos previstos”.

b. Organización: Es la disposición, arreglo u orden de las cosas para que funcionen. Según Chiavenato (2003: 65) “La organización es la gestión administrativa que consiste en agrupar las actividades necesarias para el logro de las metas planificando lo que se planificó, incluyendo el establecimiento de grupos de trabajo que componen una institución”.

c. Control: Es la atención permanente a cada área de trabajo para verificar que está cumpliendo con las labores asignadas acorde a la planificación; comprende el proceso a través del cual los gerentes se aseguran que las actividades ejecutadas concuerden con los objetivos planificados. Más específicamente, se podría definir como comprobar los resultados con los planes y tomar la acción correcta para alcanzar las metas propuestas. Es necesario conocer permanentemente los resultados de todas las acciones que se realizan en el ámbito institucional a fin de orientar los adecuados ajustes para que las acciones posteriores se aproximen más a su objetivo.

De ahí que, controlar el fundamento de las universidades implica analizar las causas de los resultados obtenidos a fin de conseguir las desviaciones y mantener o mejorar los logros. Es un proceso ligado a la planificación en cuanto relaciona resultados y objetivos para alimentar las decisiones en función de la eficacia de la organización educativa.

Según López (2003: 56) el control tiene que ver con la medición del desempeño, con el establecimiento de perfiles y con la corrección de desviaciones. El control busca asegurar si lo que planteó, organizó y coordinó realmente cumple con los objetivos previstos.

d. Dirección: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, relacionadas con las tareas. Para ello, la dirección debe concluir, influir, inspirar y guiar a las personas hacia la consecución de metas y la ejecución de su trabajo con éxito, dirigir no es decirle a los empleados que hacer, sino influir en ellos que deseen hacer su mejor esfuerzo.

De acuerdo con Chiavenato (2003), es la función administrativa que se refiere a las realizaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Es la orientación dada a las personas mediante la comunicación, habilidad de liderazgo y motivación.

De igual modo, Gibson (1997: 308) define la organización administrativa como “el logro del fin común, el cual se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y los individuales de quienes participan en la búsqueda de la misión institucional.”

Los institutos de educación superior, la dirección educativa se orienta hacia tres acciones específicas como la académica, la investigación y la administración; pero dando un tratamiento holístico que pueda arrojar resultados positivos en común lo que radica el enfoque de Gibson acerca de la coordinación de intereses. Esta aparición de intereses está fundamentada en la participación de todos los miembros de la organización en la política, programas y proyectos.

e. Evaluación: Es el método para demostrar que se ha alcanzado los fines y objetivos. Rutter y Conde (2001: 40) manifiesta que “la evaluación centrada en la institución...tiene como fin apoyar la planificación académica y mejoramiento de las prácticas educativas.”

En este sentido, la necesidad de evaluar las instituciones educativas determinan que la gestión cuenta con los recursos técnicos (formación instrumental) y legales (legislación) necesarios para intervenir con el fin de conocer e informar, primero acerca de los niveles de calidad que se están produciendo en la prestación del servicio educativo, y después para coadyuvar a la eficiencia y efectividad con la que los docentes importen la enseñanza.

El sistema de evaluación es un procedimiento de intervención, verificación, medición y incorporación de los resultados donde se deben tomar en cuenta los recursos, el plan y la participación de la comunidad educativa en pleno. Las universidades deben seguir un modelo educativo siste-

mático por el alto compromiso profesional que ellas tienen con los diferentes sectores nacionales.

Proceso de toma de decisiones

La planificación requiere tomar decisiones en torno al futuro de la organización con la participación de los recursos humanos institucionales y la selección de cursos alternativos de acción y métodos concretizado, las habilidades del líder en las funciones propias del cargo gerencial que ocupa.

En las universidades, la planificación es una función vital de la gerencia y determina el desarrollo de los procesos académicos, administrativos e investigación hacia el centro de educación superior.

Según Koontz (2000: 155) se define como seleccionar entre alternativas un curso de acción; se encuentra en el núcleo de la planeación, no puede decirse que exista un plan que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. Antes de eso, solo se tiene estudios y análisis de planeación.

Por otra parte para Robbins (1999: 148), en las organizaciones, las personas toman decisiones. Es decir, “eligen una de entre dos o más alternativas, por ejemplo, la alta administración determina las metas de la organización, los productos o servicios que ofrecerá, como organizará la oficina matriz de la sociedad o donde ubicará la nueva fábrica.”

En ese orden, Münch (2000: 136) expresa que la actividad más típica, tal vez la más importante del gerente es la toma de decisiones, porque el éxito de cualquier acción depende en gran parte de que ésta sea el resultado de la elección de la alternativa más adecuada.

Sin embargo, habría que señalar que todo proceso de toma de decisiones gira en torno a dos ejes centrales que son el problema y su solución. El primero tiene como finalidad plantear el que hacer y para qué, el segundo, es encontrar la vía correcta para solucionar el problema.

Condiciones para la toma de decisiones

En todo proceso de toma de decisiones, el líder o el gerente realiza la selección de la alternativa que él considere más apropiada en un ambiente de certidumbre, incertidumbre y riesgo; la toma de decisiones en condiciones de certidumbre ocurre cuando el decisor conoce el estado de la naturaleza que ocurrirá con absoluta certeza.

En tales situaciones de decisiones, la persona que toma la decisión conoce el conjunto de sus estrategias posibles, también conoce los resultados correspondientes a cada una de las estrategias disponibles y conoce sus preferencias por los diversos resultados considerados.

Sobre las condiciones de certidumbre el investigador Koontz (2000: 165) dice "en una situación de certidumbre, hay una certeza razonable acerca de lo que sucederá cuando se toma la decisión, la información obtenida se considerará confiable y se reconocen las relaciones de causa y efecto".

En cuanto a las condiciones de certidumbre, se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza. En esta perspectiva, el carácter de la incertidumbre está asociado con el hecho de que existen, en los cuales se muestra incapacidad para estimar o calcular las probabilidades asociadas con cada uno de los estados naturales.

Sobre las condiciones de la toma de decisiones en incertidumbre, Koontz (2000: 165) dice que prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de "...cierta incertidumbre, sin embargo el grado variará desde seguridad relativa a gran incertidumbre, además, hay ciertos riesgos implícitos en la toma de decisiones".

En cuanto a las decisiones en condiciones de riesgo, hay que señalar, cuando dos o más estados de la naturaleza sean relevantes, cuando se puedan identificar todos los estados naturales pertinentes y cuando se puedan asignar probabilidades de concurrencia a esos estados naturales, existirá una situación de decisiones en condiciones de riesgo.

Por lo tanto, la toma de decisiones en condiciones de riesgo es precisamente el tipo de problema que surge más a menudo en la administración.

Fases a seguir en la toma de decisiones

a. Identificación del problema: El proceso de la toma de decisiones tiene como primera fase el conocimiento que existe un problema que resolver. Saber que el estado real de las cosas no se ajustan al estado deseado. Definir la situación, ubicar los inconvenientes presentados, investigar los problemas más importantes.

Ya Stoner y otros (2002) afirman que no existe el gerente con capacidad para resolver todos los problemas que surgen en el transcurso normal de sus actividades diarias. Por lo tanto, es importante que el gerente

educativo aprenda a establecer prioridades, las cuales puedan servirle para determinar la velocidad, intensidad y la colaboración que necesitan para atacar el problema.

b. Diagnóstico de la situación: En esta fase, se debe describir y analizar la situación que presenta la organización: su recurso humano, recurso técnico, necesidades inmediatas, interés económico, situación financiera, cambios deseados y no deseados, ritmo de trabajo, desempeño laboral, relaciones entre el personal y así sucesivamente. En tal sentido, es importante la información técnica que se obtiene a través de instrumentos de recolección de datos, cuestionarios, las estadísticas descriptivas, las encuestas directas con el propósito de proyectar la situación real de la institución. Por lo tanto, el diagnóstico es el análisis del contexto institucional, por lo general está estimulada por una información que sugiere la necesidad de una acción remediadora.

c. Evaluación de las alternativas: El gerente educativo no debe precipitarse en aplicar la primera alternativa que se le presente, pues esto sería un gran error. Lo conveniente es reunir varias alternativas preferiblemente en grupo, a través de la lluvia de ideas, en la que los participantes en forma espontánea proponen soluciones. Una vez establecidas suficientes alternativas de acción, el gerente educativo debe liberar su evaluación.

Por tal razón, es necesario estudiar las ventajas y desventajas que implican así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlos a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

d. Selección de las alternativas más viables: Una vez evaluada las diversas alternativas, se relaciona lo más idónea para las necesidades de la organización y la que produzca los máximos beneficios; eligiendo dos o tres más como estrategias laterales para circunstancias imprevistas.

Es conveniente señalar que las alternativas viables pueden variar de una institución a otra, dependiendo de la cultura de la organización y de cuanto riesgo toleren las partes involucradas en la decisión. Los gerentes educativos deben tratar de anticipar los cambios que puedan afectar las diferentes áreas o algunos elementos de la comunidad educativa para lo cual deben ser consultados.

Fines del proceso de toma de decisiones

a. Solución del problema: Es el propósito inmediato del proceso de toma de decisiones, vencer los obstáculos y superar los desajustes, es despejar la vía para la consecución de los objetivos, lo que mejoraría las condiciones internas de trabajo. El liderazgo de un gerente estriba en ser buenos solucionadores de problemas y convertirlos en oportunidades de aprender, crecer y mejorar.

b. Aumento de la confianza del líder: Resuelto el problema se ven efectos motivadores en el personal por que se sienten bien dirigidos. Cuando el líder toma en cuenta al equipo y lo prepara para enfrentar serias situaciones, crece la confianza en él y se crea una atmósfera de apoyo en la que se estimula la participación de todos. El éxito de una gestión produce una actitud positiva en el trabajo, desarrolla la inteligencia, aumenta la motivación, se eleva el autoestima y arroja calor agregado al desempeño humano; se descubren herramientas efectivas y se logra experiencias para que los problemas no se vuelvan a presentar.

c. Optimización del trabajo en grupo: La capacidad de centrar a todos los empleados en los objetivos comunes con la precisión de rayo láser. A pesar de la discontinuidad de los recuadros del organigrama de la empresa, todas las organizaciones son en realidad una colección de personas, cada una de las cuales posee sus propios puntos fuertes.

Esta fase se cumple solo si el equipo se siente motivado e identificado con los logros alcanzados. En este caso el personal pasa de un desempeño sobresaliente porque se siente importante y sabe que su labor es productiva que ha resuelto problemas y quien lo dirige su “marco de referencia” para su autoevaluación, adoptando su forma de pensar y actuar. Esta postura es clave para el éxito de cualquier empresa o institución educativa.

Podríamos resumir a continuación que, la relación entre la acción de liderazgo gerencial y el proceso de toma de decisiones en la educación superior:

d. Acción de liderazgo gerencial: Se define como la manifestación de diferentes dimensiones de autoridad, mando, responsabilidad, conocimientos, habilidades y experiencias en la gestión institucional de tal forma que inspira respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la organización.

Se concibe como los estilos que determinan comportamientos relativamente duraderos, caracterizando al gerente educativo en la forma de dirigir o el estímulo de dirección prevaleciente en las instituciones educativas, ya que las habilidades inspiran lealtad para guiar a los empleados a lograr metas trazadas dentro de la organización.

e. Proceso de toma de decisiones: Se trata de seleccionar entre alternativas un curso de acción, se encuentra en el núcleo de la planeación. No puede decirse que exista un plan que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. Ante de eso, solo se tiene estudios y análisis de planeación (Koontz, 2000: 335).

Se concibe como el desarrollo de un conjunto de frases determinantes de decisión que conlleva a la solución de problemas específicos en una organización educativa. La misma será medida a través de un instrumento de alternativas múltiples mediante una relación de medida que establezca: a mayor porcentaje, menor manifestación del problema

Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer explícitas conclusiones al determinar la acción del liderazgo gerencial y el proceso de toma de decisiones en la educación superior. Fue previamente necesario, identificar los estilos de liderazgo en los directores de las universidades públicas estudiadas y reflejó una tendencia significativa ascendente a nivel de la orientación gerencial asumida por el director en el control total de la dirección de la escuela, la toma de decisiones unipersonal y la capacidad de obediencia plena de sus subordinados.

Ahora bien, la participación activa del personal implícito en la toma de decisiones califican subjetivamente sólo las probabilidades positivas que puedan devenir de las decisiones tomadas dentro de las escuelas de cada universidad objeto de este estudio.

Se identificó el estilo de liderazgo gerencial según los docentes universitarios quienes señalan que los directores cumplen las categorías propias del estilo "Pro-Relaciones Interpersonales".

En esta perspectiva y al establecerse las tareas del liderazgo que asumen los directores en sus funciones organizativas observamos que la fase de planificación es la relevante y por tanto se destaca en el proceso gerencial.

El planteamiento expuesto visualiza como premisa analítica que los directores son líderes institucionales medidos por el grado de asertividad en sus decisiones unipersonales, demostrando que si existe una correlación aritméticamente impositiva entre su campo de acción gerencial y el proceso de toma de decisiones en la educación superior.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, F. (2002). **El Coaching Entrenar a los Ases Empresariales**. Editado por Monster Orientación, Proferio. Madrid.
- Arias, F. (1999). **Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento**. México. Editorial Trillas.
- Bateman y Scott (2004). **Administración. Una ventaja competitiva**. México. Litográfica Ingramex.
- Beny, H. (2000). **Liderazgo y Productividad: Una Noción Gerencial**. Mc Graw Hill. México
- Chávez (2001). **Fundamento de Administración en Gerencia Educativa**. Reimpresión Trillas. México
- Chiavenato, I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Santafé de Bogotá. Colombia, 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Gibson, J. (1997). **Organización, Conducta; Estructura, Proceso**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hodge, J y Johnson (1990). **Administración y Organización**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- López, R. (2003). **Nuevo Manual del Supervisor Director y Docente**. Volumen I. Caracas Publicaciones Montfort C.A.
- Morán, A. (2002). **Estilos de Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral de los Directores**. URBE. Maracaibo.
- Münch, L. (1999). **Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total**. Editorial Trillas. México.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición. México.
- Robbins, S. (2003). **La Administración en el Mundo de Hoy**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

Relación entre liderazgo gerencial y toma de decisiones en la educación universitaria
Mario Rafael Criollo Villalobos y Felixberto de Jesús Soto Fortuna

- Rutter y Conde (2001). **Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía**. Editorial Mc Graw Hill Hispanoamericana, S. A. México.
- Senlle, A. (1992). **Calidad y Liderazgo**. Editorial Gestión 2.000, S.A. Madrid.
- Soler (2003). **Supervisión**. Editorial Western Publisching. Cincinnati
- Stoner, J.; Freeman, Y. y Gilbert, D. (2000). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.