

**Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: un enfoque desde las
instituciones educativas**

BIBIANA GORDILLO DIAZ

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
JACKSON PAUL PEREIRA SILVA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2017**

Tabla contenido

	Pág.
Lista de tablas	3
Lista de figuras	3
1. Resumen	4
2. Antecedentes	5
3. Justificación	7
4. Delimitación del problema	8
5. Objetivo general	8
6. Objetivos específicos	8
7. Marco teórico	9
7.1 Liderazgo	9
7.1.1 Componentes de liderazgo	9
7.1.2 Estilos de liderazgo	9
7.2 Toma de decisiones	12
7.2.1 Procesos de toma de decisiones	12
7.2.2 Tipos de toma de decisiones	12
8. Desarrollo del trabajo	15
8.1 Tipo de investigación	15
8.1.1 Técnicas de recolección de datos	15
8.1.2 Técnicas de análisis	16
8.2 Resultados y análisis	17
Conclusiones	23
Referencias	24

Lista de tablas

	Pág.
Tabla # 1 Matriz de descripción estilos de liderazgo y tipos de toma de decisiones	17

Lista de figuras

	Pág.
Figura # 1 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo	11
Figura # 2 Tipos de toma de decisiones en las instituciones educativas	21
Figura # 3 Influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones	22

1. Resumen

El presente trabajo de investigación permitió identificar mediante una metodología de análisis documental, cuáles son los estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas. Teniendo en cuenta, los postulados existentes sobre estilos de liderazgo desde la corriente conductual: autocrático, liberal y situacional y desde el concepto de relación: transaccional y transformacional. Además, desde los tipos de toma de decisiones, los cuales son por clasificación jerarquía: decisiones estratégicas, tácticas y operacionales; y por método las decisiones programadas y no programadas.

Los hallazgos obtenidos evidenciaron que el estilo de liderazgo que adopta el líder, directivos y docentes dentro de la institución, no solo influye en la toma de decisiones de él, sino también en la toma de decisiones de sus seguidores en este caso los estudiantes. La influencia generada por los estilos de liderazgo se integra en un solo término que se representa en un esquema producto del trabajo investigativo.

En conclusión, es evidente la influencia de los estilos de liderazgo sobre la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, y aunque este tema al día de hoy, no ha sido significativamente objeto de estudio en las instituciones; el objetivo es motivar y fomentar la construcción de conocimiento sobre las corrientes gerenciales de las instituciones educativas.

2. Antecedentes

Los estudios sobre liderazgo previos a 1949, afirma Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) consistieron en identificar las características que identifican a los líderes. Partiendo desde los griegos y romanos que afirmaban que los líderes nacen y no se hacen, dependiendo las características tanto físicas, mentales y de personalidad. Aunque esto perdió protagonismo con la escuela psicológica del comportamiento, que empezó a establecer los estilos de liderazgo desde la conducta que manifestaban las personas que se tornaban en líderes.

En efecto, Stogdill (1974) estableció un compendio sobre las características que identificaban a las personas que se convertían en líderes dentro de las organizaciones, esto como fruto de varios procesos de investigación sobre liderazgo de la época. Las características las clasifico en: cinco físicas (como energía, aspecto y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, dieciséis de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí), seis relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y nueve sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).

De esta manera se evidencia que el análisis de la importancia del liderazgo continua, según lo afirma Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) los tópicos de investigación actuales entorno al liderazgo son:

Conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro. (p.416)

Por otro lado, la toma de decisiones es antigua y amplia, se remonta a una época en que las personas buscaban consejos en diferentes fuentes que van desde los astros hasta la opinión de terceros. Desde entonces, el ser humano se ha esforzado por inventar herramientas con ese propósito, lo que le ha permitido desarrollar teorías que den cuenta de las conductas humanas. De ahí que Rivas Tovar (2009) afirma:

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon, y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos. (p.16)

Por lo anterior, la relación entre liderazgo y toma de decisiones se establece dentro del contexto organizacional desde lo propuesto por Pedreja-Rejas, Rodríguez -Ponce, & Rodríguez -Ponce (2006)

El estilo de liderazgo como un determinante estructural de la eficacia, pero se avanza teóricamente respecto a los estudios anteriores por cuanto el estilo de liderazgo se relaciona con un conjunto de variables de comportamiento del proceso de toma de decisiones. (p.580)

Igualmente, los estudios realizados sobre liderazgo han estado enfocados a las organizaciones, los negocios, a la gente empresarial; sin embargo, la academia, es decir, el aula de clase, es un entorno para explorar 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” (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.9)

Además, no se puede olvidar que las instituciones educativas se enmarcan dentro del esquema de una organización, como lo afirma Teixidó Sabalis (2005):

Los centros educativos presentarían múltiples caras a través de las cuales pueden ser analizados; así se nos presentan posibilidades de análisis políticos, curriculares organizativos, económicos, etc. A la vez que, teniendo en cuenta que las organizaciones se componen de personas, pueden adoptarse perspectivas de análisis. (p.2)

Y a modo de conclusión, Pedreja-Rejas, Rodríguez -Ponce, & Rodríguez-Ponce (2006) manifiestan que en los últimos años el estilo de liderazgo ha cobrado un papel protagónico dentro de la teoría de la gerencia, debido a que las investigaciones exponen efectos directos sobre la toma de decisiones y los resultados de las organizaciones y para el caso en concreto las instituciones educativas.

3. Justificación

A medida que el mundo evoluciona y la era de la globalización avanza a los diferentes países, las instituciones educativas están adquiriendo el rol de organización, lo que las lleva a pensar como tal; esto implica establecer un direccionamiento estratégico, investigar en competencias y habilidades organizacionales y con mayor profundidad, empezar a entender como incorporan factores que influyen en la gestión de la organización como lo es: el liderazgo y la toma de decisiones, López Alfaro (2010) afirma que:

Las organizaciones no educacionales han incorporado paulatinamente a su quehacer, elementos de liderazgo, planificación estratégica, de desarrollo organizacional y evaluaciones de la calidad de su gestión, aplicando planes sistemáticos de mejoramiento. Este acento en la gestión también se ha manifestado en el ámbito de las instituciones educativas, siendo el liderazgo uno de los factores de mayor incidencia en la gestión de estas organizaciones. (p.779)

Por lo tanto, el concepto de liderazgo según Vázquez Toledo, Bernal Agudo, & Liesa Orús, (2014) ha sido en los últimos años objeto de investigación y estudio, abordado desde diferentes frentes e instituciones y teniendo en cuenta las necesidades reales que se demandan desde el interior y el exterior de las instituciones, donde surgen esos líderes que responden a las demandas del contexto.

Además, el liderazgo, no es el único factor organizacional de estudio dentro de las instituciones educativas, la toma de decisiones es crucial para el logro de los objetivos. Y dentro de estas decisiones encontramos: decisiones académicas y administrativas como lo indica Knowles (1978).

Mientras la dirección académica se refiere, entre otras, a decisiones sobre la formulación de políticas y programas educativos así como acerca de la distribución de sus recursos, el gobierno administrativo se asocia con la asignación general de los recursos financieros y con la administración de la infraestructura y servicios de apoyo a la academia. (Galaz Fontes & Vilorio Hernández, 2004, p.638).

Por consiguiente, se ve la necesidad de empezar a investigar sobre un tema poco explorado, con el objetivo de establecer, si el liderazgo influye en la toma de decisiones y cuáles son los estilos de liderazgo que se revelan en este proceso dentro de las instituciones educativas, porque como manifiesta Rodríguez-Ponce (2007) para Ogbonna y Harris “el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa” (p.523).

Y que los resultados de estos estudios, generen un aporte significativo y enriquecedor para el contexto de las instituciones educativas.

4. Delimitación del problema

La toma de decisiones son acciones constantes y determinantes en el presente y futuro de las personas, las organizaciones, las compañías, etc., incluidas las instituciones educativas.

Por esta razón, las investigaciones en torno a la toma de decisiones han establecido factores que de una u otra forma generan una influencia directa, dentro de estos encontramos los estilos de liderazgo como lo afirma Rodríguez-Ponce (2007) “Por lo tanto, es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta la congruencia de valores y, subsecuentemente, el grado de politización de la toma de decisiones” (p.524).

Además, en el contexto organizacional son numerosos los estudios correspondientes a la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones, pero en el marco educativo son pocos, por no decir nulos, los estudios que se han realizado respecto al tema dentro de las instituciones educativas.

En relación con lo anterior, surge la pregunta: **¿Qué estilos de liderazgo influyen en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas?**

5. Objetivo general

Identificar los estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas.

6. Objetivos específicos

1. Describir los estilos de liderazgo y los tipos de toma de decisiones presentes dentro de las instituciones educativas.
2. Establecer la influencia del estilo de liderazgo sobre la toma de decisiones que se evidencia dentro de las instituciones educativas.

7. Marco teórico

7.1 Liderazgo

El liderazgo en palabras de Bennis & O'Toole (2000) se define como la influencia, el arte o el proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

Por otro lado, se distingue la diferencia entre administración y liderazgo, cuando Kotter (1990) entiende que la administración trata con complejidades, prácticas y procedimientos, y que en las organizaciones grandes responde básicamente a emergencias. En cambio, el liderazgo se considera enfrentar al cambio. Liderazgo y administración se consideran complementarios.

7.1.1 Componentes del liderazgo

Para Gardner (1995) y Bennis (1996) el liderazgo se logra cuando se combinan cuatro componentes:

1. Capacidad de utilizar el poder con eficacia y responsabilidad.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad de inspirar.
4. Capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

Por lo anterior, al lograr la combinación de los componentes surge el principio del liderazgo, que define Koontz, Weihrich, & Cannice (2012):

Ya que las personas tienden a seguir a los que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces. (p.415)

7.1.2 Estilos de liderazgo

7.1.2.1 Clasificación por teoría conductista:

Liderazgo carismático: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señalan como Robert J. House realizó los primeros estudios sobre las características del carisma que poseen los líderes, y definieron las características principales con las que deben contar: confianza en sí mismos, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio, comunicar expectativas, necesidad de influir en los seguidores mediante el apoyo, entusiasmo y emoción; y estar en contacto con la realidad (Conger & Rabrinda N., 1996).

Además, de que delega funciones a los subalternos con el fin de manifestar confianza, desencadenada por las buenas relaciones que genera al ser solidario con las necesidades del equipo.

Liderazgo autocrático: Robbins & Coulte (2010) se refieren a los gerentes que llevan el control de todas las actividades de la compañía, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal y como las ordenaron, no tienen presente ni determinan las opiniones, sugerencias, ni contradicciones por lo que las decisiones que toman son unipersonales, sin consultar con sus subalternos, o bien con su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no permiten la participación de los demás miembros debido a que no delegan ninguna función.

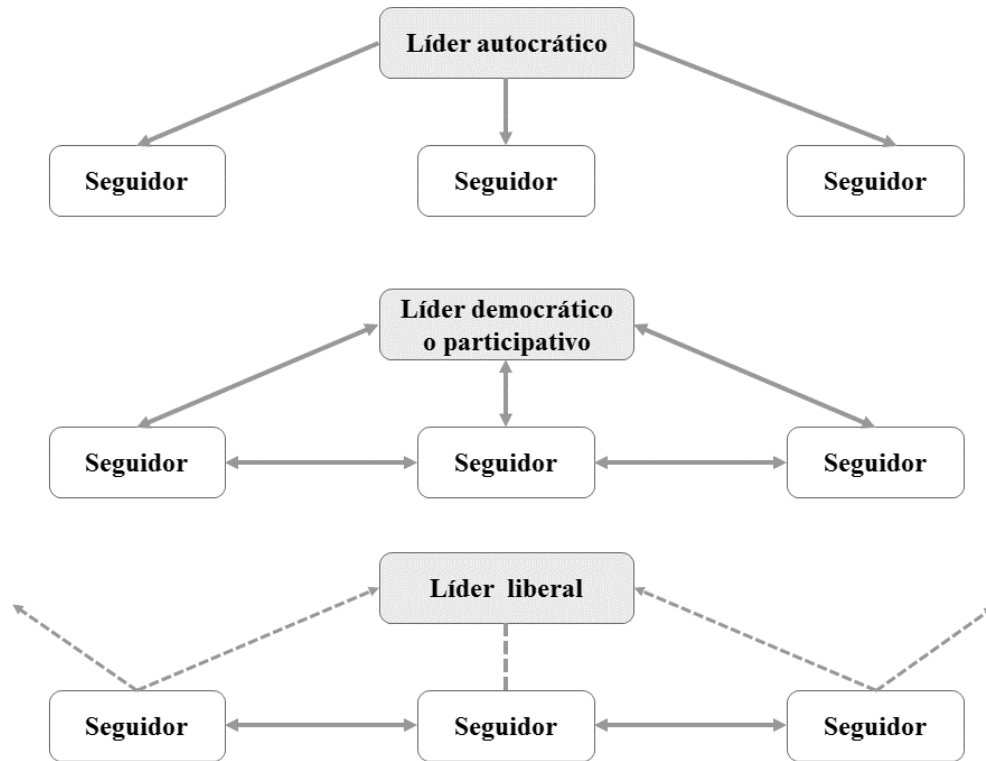
Liderazgo democrático- participativo: Robbins & Coulte (2010) se refieren a los gerentes que delegan su autoridad en otros, comparten el control y la toma de decisiones la hacen considerando las de mas opiniones o sugerencias del equipo, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Son un poco permisivo y deja que los otros integrantes también evalúen su propio desempeño, sin dejar de lado su retroalimentación.

Liderazgo liberal: Robbins & Coulte (2010) describen a los gerentes que proporcionan a los subalternos las herramientas básicas para realizar el trabajo y sólo aclaran dudas, dejando así que trabajen libremente sin supervisarlos. Permite la participación de todos, más que el líder democrático-participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma todas las decisiones en relación a la organización.

Liderazgo situacional: Robbins & Coulte (2010) describen a los gerentes que dirigen y apoyan al grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja en que se mueve entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o conjunta, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente.

En la siguiente grafica propuesta por Koontz, Weihrich, & Cannic (2012) se evidencian las relaciones entre las personas que intervienen en cada uno de los estilos de liderazgo anteriormente vistos.

Figura # 1 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.418)

7.1.2.2 Clasificación por el tipo de relaciones:

Los estilos de liderazgo determinados por las relaciones que genera el líder sobre sus seguidores (o subordinados) fueron propuestos por Bass (1990), donde se distingue:

Liderazgo transformacional: es aquel donde el líder conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión compartida, el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. En palabras de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) los líderes “identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores” (p.430).

Liderazgo transaccional: es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados como recompensas, por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, este estilo implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. En palabras de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) los líderes “Expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional” (p.430).

7.2 Toma de decisiones

Se define como el proceso mediante el cual el ser humano selecciona o elige dentro de un conjunto de alternativas de solución, cual es la que mejor responde a la situación problema dentro o fuera de la organización. Algunos puntos que contempla son los siguientes:

- Información acerca del problema.
- Establecer pros y contras.
- Imaginar las repercusiones de cada alternativa
- Utilizar nuestros errores para mejorar nuestra capacidad.

La toma de decisiones influye directamente en la situación de las organizaciones, por lo que se torna primordial para estas (Porras, 1999).

7.2.1 Proceso de toma de decisiones

El modelo de James & Herbert A., (1987) consta de cuatro fases: inteligencia, diseño, selección e implementación.

- *Fase de inteligencia:* permite la identificación de los problemas en la organización y sus consecuencias.
- *Fase diseño:* se generan las alternativas de solución para el problema identificado en la fase anterior.
- *Fase selección:* se evalúan cada una de las alternativas generadas en la fase de diseño.
- *Fase de implementación:* consiste en poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada.

7.2.2 Tipos de toma de decisiones

La toma de decisiones está determinada por dos variables: el contexto en el cual se enmarca la situación, que demanda la decisión; y el tipo de decisión ejecutada. Dentro de los tipos de decisiones, se encuentran las determinadas por el tipo de nivel o por el tipo de método.

7.2.2.1 Tipología por nivel

Esta clasificación se ajusta a los niveles organizacionales que propone Chiavenato (2004), él considera que la toma de decisiones va ligada al nivel jerárquico de la compañía. Donde encontramos: en un nivel superior el *institucional* a los presidentes y directivos, en un nivel *intermedio* los diferentes gerentes, y en un nivel bajo el *operativo* los supervisores y operarios.

Decisiones Estratégicas: se ubican en el nivel institucional que corresponden a los altos directivos. Estas decisiones se refieren a las relaciones entre la organización y el entorno que

influye sobre esta, en orden a establecer los objetivos y otorgándoles gran trascendencia y compromiso con el futuro de la organización.

Además, Rodríguez (1996) manifiesta que las decisiones estratégicas se relacionan con aspectos tales como el crecimiento y consolidación de la compañía y sus relaciones con otras empresas, operar en mercados tanto nacionales como internacionales. También, Manso (1991) deja claro que las decisiones estratégicas, suelen establecerse a largo plazo, requiriendo información pertinente y completa del entorno que las demandan.

Por lo anterior, la trascendencia que generan estas decisiones hace que sean tomadas por la alta dirección, donde se maneje un mayor grado de juicio y reflexión; y vengán a proporcionar la estructura para el resto de las decisiones que se toman en los siguientes niveles.

Decisiones Tácticas: se ubican en el nivel intermedio que corresponden a los diferentes gerentes de la compañía, y se derivan de las directrices que marcan las decisiones estratégicas ya tomadas, cabe recordar que la empresa presenta diferentes opciones para resolver una situación, pero es la alta gerencia quien las que las examina, evalúa, analiza con el fin de tomar las más acertada. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. En palabras de Rodríguez (1996):

las decisiones tácticas tratan de asignar, eficiente y eficazmente, los recursos disponibles o los que puede disponer la empresa. Por un lado, actúan sobre los factores estructurales de la organización, y aun cuando pueden provocar cambios cualitativo, siendo aspectos relacionados con el medio y largo plazo. (p.825)

Por lo anterior, estas decisiones suelen tornarse repetitivas, y son tomadas por el personal más calificado de la organización, por lo que algunos autores las denominan también de tipo administrativo. Y la información que se requiere dependerá del propósito concreto que la demanda (Rodríguez, 1996).

Decisiones Operativas: son tomadas por el personal que se ubica en el tercer nivel conformado por supervisores y operarios. Se relacionan con las actividades más comunes de la empresa, por lo que la información requerida para la toma es accesible; estas decisiones son repetitivas, rutinarias o procedimientos automáticos; sin olvidar que se desarrollan en un periodo temporal del corto plazo. En resumen, su misión principal es asegurar que las actividades que conforman el ciclo productivo se realicen de una manera adecuada, sin que se desliguen de las decisiones tácticas y estratégicas (Rodríguez, 1996).

Por tanto, se observa una correspondencia entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico al cual se toman los diferentes tipos de decisiones y el nivel de dificultad de estas.

7.2.2.2 Tipología por método

Esta clasificación se debe a Herbert A. Simon donde identifica dos posiciones incluyentes: las decisiones pueden ser programadas o no-programadas sin que ambas impliquen su mutua exclusión (Chen 2005).

Decisiones Programadas: son aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio que hace frente. Por lo tanto, no deben considerarse de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Estas decisiones no presentan más o menos dificultad, lo que se buscan es encontrar la repetitividad y la posibilidad de predecir y analizar sus elementos por complejos que se presenten.

En palabras de Simon (1986) y Vera y Simon (1993) las organizaciones mecanicistas hacen esfuerzos muy grandes por desarrollar hábitos rutinarios. Aunque, si la mayor parte de las decisiones del gerente fueran programadas, no se requeriría que estuviera en la organización de forma presencial.

Decisiones No Programadas: son aquellas que son nuevas para la organización, y carecen de estructura o que no cuentan con un método para manejar la situación problema (Simon, 1986). Esto se debe a que la situación no se ha presentado anteriormente o por el contrario demanda de un análisis y metodología diferente porque el evento resulta presentar un grado de dificultad o importancia.

Los tipos de decisiones por método se engloban en lo que propone Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) cuando manifiestan la relación entre el nivel administrativo dónde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultarán las decisiones.

8. Desarrollo del trabajo

8.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo cualitativo ya que se enmarco por un proceso alimentado por la confrontación permanente de los datos obtenidos, a partir de la interacción del investigador y las fuentes de información, así como de los recursos teóricos “pertinentes y disponibles” (Tamayo, 2003, p.53). Asimismo, se destaca la naturaleza flexible y semiestructurada del diseño metodológico debido a que los supuestos fueron cambiando según la naturaleza de los hallazgos, los cuales se convertían en un nuevo punto de partida para continuar el desarrollo del trabajo (Tamayo, 2003, p.59).

El enfoque es interpretativo, donde la finalidad del trabajo de investigación ante todo fue la comprensión de los hechos que se desarrollan en torno a la situación problema. En palabras de Cisterna (2007), “No se busca la predicción ni la generalización, sino la comprensión en profundidad de los fenómenos.” (p.6). Es decir que, gracias a la interacción entre el investigador y los documentos fuentes, no solo se logró una descripción sino una relación y cruce de toda la información recolectada para llegar a una comprensión de los objetivos planteados.

Cisterna también señala que “Utiliza categorías apriorísticas para centrar la recogida de la información, pero también la flexibilidad del diseño permite el uso de categorías emergentes.” (Cisterna, 2007, p.6), que, para este caso, se tomaron como categorías apriorísticas (tópicos apriorísticos) estilos de liderazgo y tipos de toma de decisiones y, a partir de allí, se empezó a construir todo el diseño y análisis del trabajo de investigación, manteniendo la flexibilidad y estando atento a la visualización de todo lo emergente que surgiera durante el proceso.

La metodología utilizada fue análisis documental, el cual, citando a Pinto (1989), “está constituido por un conjunto de operaciones (unas de orden intelectual y otras mecánicas y repetitivas) que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales” (p.328) y su nivel de análisis abarca los elementos que integran los documentos: su forma y contenido, por lo que se diferencia entre el “análisis formal o externo” (p.331) y lo que interesa aquí, “el análisis de contenido o interno” (p.331) que permitió el logro del principal objetivo del trabajo de investigación.

8.1.1 Técnicas de recolección de datos

8.1.1.1 Instrumentos

El instrumento que se empleó para la recolección de la información fue la matriz de descripción, la cual se estructuró a partir de los tópicos apriorísticos: estilos de liderazgo y tipos de toma de decisiones, con el fin de establecer la relación entre los dos.

a. Matriz de descripción estilos de liderazgo y tipos de toma de decisiones: esta matriz fue diseñada con base en los tópicos que contextualizaron el entorno de la situación investigada. La matriz permitió describir los estilos de liderazgo y los tipos de toma de decisiones que se evidencian dentro de las instituciones educativas, dando cumplimiento al primer objetivo propuesto. De esta manera, con las descripciones se logró establecer la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, lo cual da respuesta al segundo objetivo planteado.

8.1.2 Técnica de análisis

8.1.2.1 Triangulación hermenéutica

Se define como la acción de reunión y cruce dialéctico de la información pertinente al objeto de estudio propia del análisis y cruce de los datos en los métodos de investigación cualitativa, donde se propone realizar la intercepción de la información obtenida, por un lado, con la documentación presente en el marco teórico, y por un tercer lado la mirada crítica del investigador quien da el significado al momento de construir el corpus de la interpretación de la investigación. El proceso se construyó a partir de Cisterna (2005):

El procedimiento práctico para efectuarla pasa por los siguientes pasos: selección de la información obtenida en el trabajo de campo, para luego triangular la información: por cada estamento, triangular la información entre todos los estamentos investigados, triangular la información con los datos obtenidos mediante otros instrumentos y triangular la información con el marco teórico. (p.70)

Los tópicos centrales junto con las categorías emergentes permitieron la triangulación con el marco teórico, o cual permitió la interpretación y estructuración de los aportes que presenta este trabajo al contexto educativo en relación a la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones.

8.2 Resultados y análisis

En la siguiente matriz se describen los tópicos que contextúan el entorno de la investigación, los estilos de liderazgo y los tipos de toma de decisiones que se evidencian dentro de las instituciones educativas, dando cumplimiento al primer objetivo propuesto. Pero estos estilos de liderazgo son adquiridos por los líderes de las instituciones educativas que según Parra (2011) define como aquella persona con capacidad de optimizar el uso de las técnicas y métodos para el trabajo pedagógico, en beneficio del mejoramiento de la calidad educativa.

Tabla # 1 Matriz de descripción estilos de liderazgo y tipos de toma de decisiones

Artículo	Estilos de liderazgo	Tipos de toma de decisiones
<p>Estilos de liderazgo del docente universitario (González González & González Cubillán, 2012)</p>	<p>Transformacional: el líder en las instituciones educativas, debe ejercer funciones de guía facilitador con pensamiento sistémico, que induzca cambios en los objetivos, valores, necesidad, creencias y aspiraciones de la organización educativa, para ello debe tener competencia como facilitador de la interacción entre los miembros del medio académico y comunidad en general. (González González & González Cubillán, 2012, p.36)</p> <p>Es por ello, que el carisma, es una herramienta básica en los y las líderes educativos que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y la seguridad, al igual que adquieren una identificación individual de sus seguidores. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p> <p>El estilo de liderazgo transformacional en los docentes Pirela (2010), lo destaca como la importancia de los líderes transformadores en instituciones de educación</p>	<p>En consecuencia, los docentes que presentan la cualidad del carisma son capaces de obtener con sus decisiones el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p> <p>Interviene con opiniones importantes demostrando interés por los demás, plantea altas metas de logro y se compromete en su cumplimiento, toma en cuenta las diferencias individuales dando respuestas a las necesidades del grupo. (González González & González Cubillán, 2012, p.41)</p> <p>Controla sus emociones infundiendo confianza toma decisiones basadas en sus principios, valores y moralidad; busca diferentes alternativas para resolver los problemas, demostrando que es innovador y creativo; estimula a los estudiantes para que alcancen altos niveles de ejecución. (González González & González Cubillán, 2012, p.41)</p>

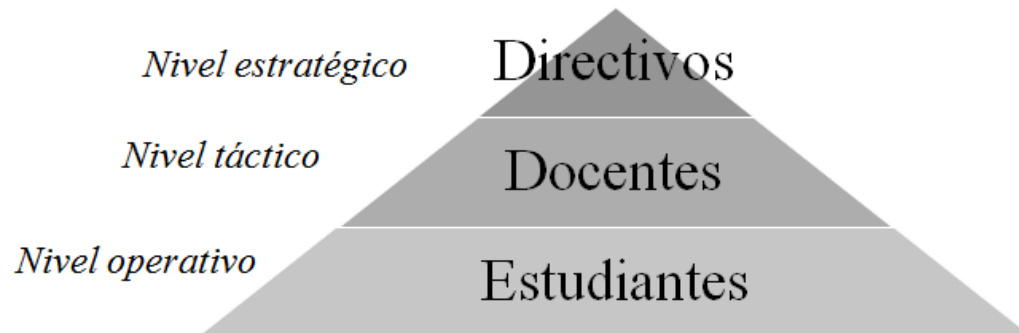
	<p>básica, a partir de sus propios valores, creencias y rasgos de comportamiento que apuntan hacia la búsqueda de la excelencia de los estudiantes. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>	<p>El estímulo intelectual significa que el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiéndose errores. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>
<p>Estilos de liderazgo del docente universitario (González González & González Cubillán, 2012)</p>	<p>Transaccional: el estilo en los docentes está basado en el conocimiento, motivaciones y desempeño de los pasos a seguir para el logro de los objetivos propuestos, a través de la utilización de recompensas y castigos para motivar a los y las estudiantes a alcanzar el nivel de rendimiento deseado. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>	<p>Se apoya en la teoría de las necesidades de Maslow (1998), para plantear que los líderes elevan el nivel de las necesidades de los miembros del grupo a los estratos superiores, desarrollando su autoestima. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>
<p>Estilos de liderazgo del docente universitario (González González & González Cubillán, 2012)</p>	<p>Liberal: en los docentes este estilo no se manifiesta, por el contrario lo que se evidencia es la tendencia del profesor a no dejar actuar libremente, manteniendo la conducción del grupo. (González González & González Cubillán, 2012, p.41)</p> <p>El estilo de liderazgo liberal en los docentes se caracteriza por la delegación de responsabilidades. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>	<p>Determinando las políticas que dirigirán las acciones académicas a seguir, interviniendo cuando se necesita de su presencia, tomando decisiones adecuadas a las necesidades del grupo y focalizándose en la solución de problemas. (González González & González Cubillán, 2012, p.41)</p> <p>También genera que los miembros de las instituciones educativas comisionen al grupo la tomen decisiones dejando un amplio espacio de libertad de acción, de compromiso y el acompañamiento del líder se torna importante, aunque se ubique en segundo plano. (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>

<p>Estilos de liderazgo del docente universitario (González González & González Cubillán, 2012)</p>	<p>Autocrático: este estilo define a los docentes que deciden por el grupo. (González González & González Cubillán, 2012, p.41)</p> <p>Establece normas de funcionamiento grupal, asigna tareas para garantizar el éxito, reconoce el trabajo bien realizado y se presenta con fuerza de carácter. (González González & González Cubillán, 2012, p.41)</p>	<p>La toma de decisiones se centra en el líder, son programadas inhiben las nuevas ideas, porque los seguidores se sienten irrespetados hasta el punto de pensar que sus ideas no son tomadas en cuenta. De este modo, el sentido de responsabilidad se evapora, son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de pertenencia y la capacidad de innovar en nuevos proyectos (González González & González Cubillán, 2012, p.37)</p>
<p>El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005)</p>	<p>Autocrático: este estilo 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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.10)</p>	<p>Toma 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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.10)</p>
<p>El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005)</p>	<p>Personal y físico: sus cualidades físicas e intelectuales, establecen 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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.10)</p>	<p>Sus cualidades le permiten tomar decisiones 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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.10)</p>
<p>El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior</p>	<p>Transformacional: este líder muestra interés por el grado de relación, confianza y respeto hacia las ideas y sentimientos de las personas para lograr efectividad. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.11)</p>	<p>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.</p>

<p>(Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005)</p>	<p>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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.16)</p>	<p>(Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.11)</p> <p>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, aula y evaluador. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.16)</p>
<p>El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005)</p>	<p>Situacional: este estilo 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 se identifica con la condición dependiente de superioridad en la relación docente-alumno, así como con las circunstancias del entorno. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.12)</p>	<p>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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.13)</p>
<p>El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005)</p>	<p>Transaccional: El docente utiliza su coeficiente intelectual y operacional para trabajar en sus tres facetas (docente-evaluador-investigador) decidiendo con eficiencia y eficacia. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.14)</p>	<p>Surge 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. (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005, p.14)</p>

El análisis muestra como los tipos de toma de decisiones que plantea Chiavenato (2004) se evidencian dentro de las instituciones educativas, las decisiones estrategicas son tomadas por los directivos, las tacticas por los docentes, que se equiparan a los supvrvisores en las compañías y las operativas tomadas por los estudiantes (Figura # 2). Y son estas decisiones las que reflejan la influencia del estilo de liderazgo.

Figura # 2 Tipos de toma de decisiones en las instituciones educativas



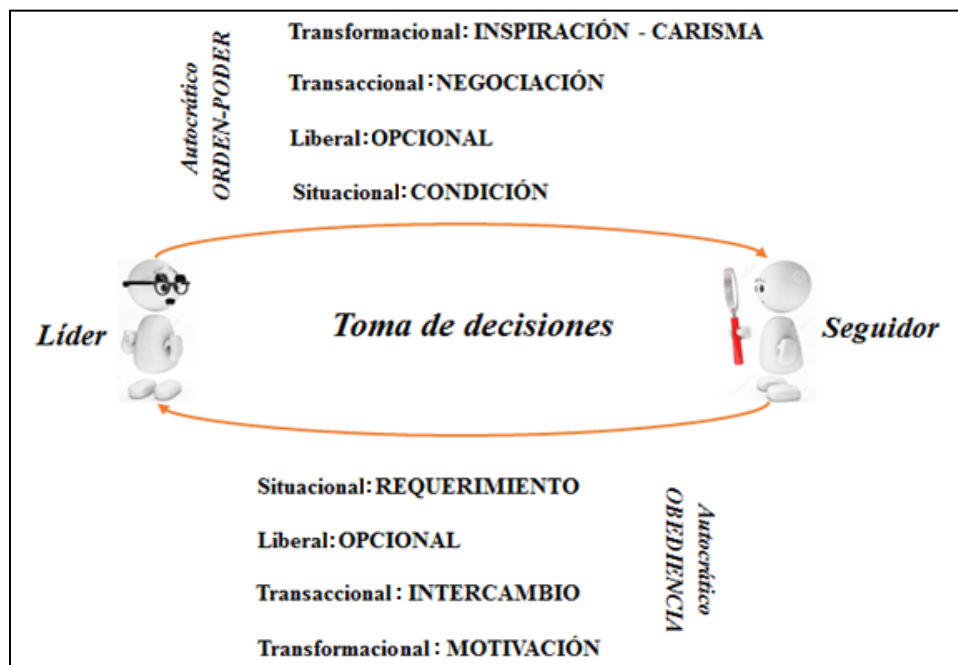
Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo, con las descripciones obtenidas de las fuentes (González González & González Cubillán, 2012) y (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005) y recopiladas en la Tabla # 1 entorno a las categorías que enmarcan la investigación, se aborda el segundo objetivo específico, el cual permite establecer que la influencia de los estilos de liderazgo en los tipos de toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, radica en que el estilo que adquiera el líder dentro de la institución para este caso los directivos y docentes, influye directamente en las decisiones que tome en torno a la dirección estratégica de la institución, su labor, aptitud, comportamiento, etc.,

Igualmente, se logra identifica que los estilos de liderazgo que manifiesten los líderes (directivos y docentes), influyen no solo en la toma de decisiones de ellos, sino también en la toma de decisiones de las personas que comparten su entorno, denominadas según la teoría: seguidores, que para el caso de las instituciones educativas son los estudiantes.

Por lo tanto, se identifica que los diferentes estilos de liderazgo influyen en la toma de decisiones del líder como de sus seguidores, y esta influencia se puede definir con un solo término, como se evidencia en la Figura # 2.

Figura # 3 Influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

También, el análisis de la matriz permite establecer que independientemente del estilo de liderazgo que adquieran los líderes de las instituciones educativas, el estilo autocrático va a estar involucrado como eje transversal, debido a que los miembros (directivos y docentes) cuentan con funciones inherentes dentro de las instituciones como son: la de vigilar y dominar el conocimiento; las cuales se mantiene siempre por encima de sus estudiantes por el carácter formativo que poseen las instituciones.

Con respecto al estilo de liderazgo personal y físico propuesto por (Atencio de Pérez & Arrieta de Meza, 2005), no se tiene en cuenta dentro del esquema de influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones, debido a que se caracteriza por condiciones genéticas que en determinado momento pueden establecerse como individuales y específicas de cada persona, y no generalizan la descripción que puede alcanzar un líder.

Para concluir, en la actualidad existen en las organizaciones diferentes estilos de liderazgo que adoptan los líderes y generan influencia sobre los tipos de toma de decisiones. Pero, esto no solo ocurre en las organizaciones laborales e industriales, sino además en las instituciones educativas, esos centros donde surge el nacimiento del conocimiento. Y es aquí, donde los directivos y docentes acogen estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones enfocadas al entorno estratégico y táctico de las instituciones educativas, pero además estos mismos estilos influyen en los otros miembros pertenecientes a las instituciones.

Conclusiones

- La teoría de clasificación de toma de las decisiones por Chiavenato (2004) desarrollada para las compañías, organizaciones y/o empresas aplica y encaja con la estructura jerárquica de las instituciones educativas, directivos: nivel estratégico, docentes: nivel táctico y estudiantes: nivel operacional.
- El estilo de liderazgo que adopta el líder en las instituciones educativas influye en la toma de decisiones no solo de él, sino también en la toma de decisiones de los demás miembros de la institución educativa.
- El estilo de liderazgo autocrático siempre va a estar influenciando la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, ya sea, como el único estilo o de manera transversal con los demás, debido al carácter formativo que poseen estas instituciones.
- Los estilos de liderazgo no solo se desarrollan dentro de las organizaciones, compañías y/o empresas del sector real, las instituciones educativas son un claro ejemplo de cómo los estilos de liderazgo son adoptados y desarrollados por los directivos y docentes.
- El factor liderazgo siempre va a influir en la toma de decisiones, independientemente el estilo y la organización, compañía, empresa, institución educativa, etc.

Referencias

- Atencio de Pérez, L., & Arrieta de Meza, B. (2005). El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior. Omnia.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision Organizational Dynamics. Elsevier Science Publishing Company, 19-39.
- Bennis, W. (1996). The Leader as Storyteller. Harvard Business Review, 154-160.
- Bennis, W., & O'Toole, J. (mayo-junio de 2000). Don't Hire the Wrong CEO. Harvard Business Review.
- Chen, Shu-Heng (2005). Computational intelligence in economics and finance: Carrying on the legacy of Herbert Simon. Information Sciences, 170(1): 121-131.
- Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. 1ª Ed. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validez del conocimiento en investigación cualitativa. Theoria, Volumen 14, pp. 61-71.
- Cisterna, F. (2007). Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales. Texto de apoyo a la docencia. Chile: Universidad Bio Bio. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/133406449/Metodologia-Investigacion-Cualitativa-Fcc>
- Conger, J., & Rabrinda N., K. (1996). Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Galaz Fontes, J. F., & Viloría Hernández, E. (2004). La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9(22), 637-663.
- Gardner, H. (1995). Leading Minds: An Anatomy of Leadership. Basic Books.
- González González, O., & González Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. MULTICIENCIAS, 35-44.
- James, M., & Herbert A., S. (1987). Teoría de la Organización. Barcelona: Ariel Economía.
- Knowles, A. S. (1978). Governance and administration. The international encyclopedia of higher education, 1880-1901.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración Una perspectiva Global y Empresarial (14 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. Harvard Business Review.
- López Alfaro, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. Educação e Pesquisa, 36(3), 779-794.
- Manso, F. (1991). Evolución de los Procedimientos para la Toma de Decisiones Estratégicas. Esic-Market.

- Maslow, Abraham (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser*. Barcelona: Kairós.
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformacional del Director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica General del Centro de Investigación Y Estudios Gerenciales*, 54-72.
- Pedreja-Rejas, L., Rodríguez -Ponce, E., & Rodríguez -Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 577-582.
- Pinto, M. (1989). Introducción al análisis documental y sus niveles: el análisis de contenido. *Boletín Anabad*, 2, 323-341. Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/798857.pdf
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y Cultura Organizacional en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51).
- Porras, J. M. (1999). *El factor humano en la empresa: motivación, trabajo en equipo, comunicación, cultura corporativa, cambio organizativo, liderazgo*. Deusto.
- Rivas Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, 11-32.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed. ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, A. F. (1996). La actuación estratégica de la empresa y la contabilidad de gestión. *Revista Española de la Financiación y Contabilidad*, Vol. XXV (89), 821- 836.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y. *Interciencia*, 8(32), 522-528.
- Simon, Herbert A. (1986). The information processing explanation of Gestalt phenomena. *Computers in Human Behavior*, 2(4): 241-255.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Editorial Limusa S.A.
- Teixidó Sabalis, J. (2005). Los centros educativos como organizaciones. En C. d. directiva, *Els centre educatiu com a organització* (págs. 1-61). GROC.
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J., & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
- Vera, Alonso & Herbert A. Simon (1993). Situated action: A symbolic interpretation. *Cognitive Science*, 17(1): 7-48.