

Propuesta ético-transformacional para toma de decisiones en las organizaciones de educación superior

Autora: Dra. Lila Atencio de Perez

Delimitación de la propuesta

Se parte del supuesto de que es esencial una formulación teórico conceptual profunda y creadora que contribuya, no sólo con la consolidación del fenómeno toma de decisiones ético transformacionales en la organización universitaria, sino que a la vez se convierta en la base para determinar la metodología que se deba aplicar; y que ofrezca las mejores respuestas al investigador, como "...una labor de mucha importancia y significación, y sin la cual no es posible avanzar" (Blanco, 1981:94).

En efecto la tarea es de primer orden ya que permite determinar y precisar con la mayor exactitud posible, aquellos autores, obras, investigadores y toda bibliografía pertinente con una investigación que toque de cerca el tópico sobre "Toma de Decisiones ético Transformacionales en la Organización Universitaria". Para ello, resulta conveniente localizar, obtener, consultar y examinar estudios, antecedentes, libros, revistas científicas, ensayos, tesis, foros y todas aquellas fuentes que se relacionen con el fenómeno en estudio. Observando el pasado para construir el presente, mirando hacia el futuro; revelando enfoques distintos que hayan tratado de cerca directa o indirectamente este tópico, sin desechar a priori ninguna literatura e información por pequeña que ésta sea.

La problemática emerge del hecho que para fundamentar el proyecto de tesis doctoral sobre "Propuesta ético Transformacional para Toma de Decisiones en las Organizaciones de Educación Superior", se hace imprescindible adentrarse con el mayor espíritu crítico en las consideraciones del conocimiento producido sobre esta temática. De esta manera en la construcción de una teoría relativa al conocimiento del saber sobre toma de decisiones desde una dimensión ético transformacional, se podrían formular las siguientes preguntas: ¿La referencia bibliográfica se relaciona con el problema de investigación? ¿Cómo? ¿Qué aspectos trata? ¿Ayuda en el desarrollo rápido y profundo de la tesis de investigación? ¿Qué óptica y perspectiva inquiera para abordar el tópico del proyecto de tesis? ¿Cómo se esclarece el nivel de sustentación de las teorías que se exponen en la obra con relación objeto a investigar?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se inquiera acerca de información relevante sobre tópicos relacionados con la toma de decisiones centrada en la ética del ser, acercándose a la parte humana del profesor. Todo ello, con el fin de cimentar una teoría que tenga como escenario el contexto universitario en la figura del docente como líder de la actividad académica. Una teoría que "es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre si, que presenta una visión sistemática de fenómenos específicos, o relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos". (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2003:86)

El punto clave en este trabajo surge en el hecho de que para construir una teoría que ofrezca explicaciones relevantes a un tópico como el de tomar decisiones ético transformacionales, es necesario explorar, describir, comparar, analizar, predecir y proponer un estudio en un contexto limitado; información apropiada relacionada con eventos tales como: toma de decisiones, liderazgo, ética (del limite, discursiva y comunicativa), prudencia, valores,

condición humana e imperfección; seleccionados dentro de "un conjunto de eventos en un todo con sentido unitario abstraído de una globalidad mayor, y en el cual uno de los eventos tiene valor por la relación con otros eventos del holos"(Hurtado, 1999:18).

La holística entonces es una necesidad para cualquier tipo de proceso hermenéutico; siendo así, como el sintagma gnoseológico "Toma de Decisiones ético transformacionales", viene a constituir la unidad de referencia tanto en lo conceptual, como en lo metodológico. Sin embargo Hurtado señala:

...que la decisión y el conocimiento al que se llegan son transitorios pues los acontecimientos avanzan, la sociedad evoluciona... No podemos aferrarnos a contenidos sólidos, rígidos... pues somos investigadores de algo que permanece pero que a su vez cambia... de índole significacional... es lo que se dice pero también lo que se quiere decir con lo que se dice; es lo que se dice pero también lo que se deja de decir;...

Con estos argumentos la investigación se plantea bajo el esquema del contexto de las ideas y el examen crítico de este mundo sensible en el que habita el hombre, el análisis e interpretación de teorías, e investigaciones de alcance significativo que fundamenten y defiendan en la trama filosófica de la toma de decisión ético transformacional, rompiendo sus nexos con lo contingente, separándose de éste, para poder delimitarla. Por ello, la interrogante que recoge y da sentido a este trabajo quedaría consignada en la siguiente pregunta ¿Una toma de decisiones ético transformacionales en la organización universitaria, requiere establecer proposiciones teórico-conceptuales para su fundamentación?

Justificación de la propuesta

El estudio que se presenta, esta centrado en acopiar, analizar y fundamentar una investigación sobre aquellas variables, conceptos y teorías que intervienen en el fenómeno toma de decisiones desde una dimensión ético transformacional. En ese sentido, dentro de sus fortalezas y oportunidades se pudieran mencionar la conexión entre elementos y aspectos conceptuales que permitan llegar a construir un modelo conceptual fundamentado en teorías que se relaciones directa o indirectamente con procesos decisoriales ético transformacionales en la organización.

Profundizando un poco acerca de la definición de teoría, el Diccionario de las Ciencias Sociales (1979) (cita Sierra 1999:40) la define como:

...un conjunto de proposiciones conectadas lógicamente y ordenadamente que intenta explicar una zona de la realidad mediante la formulación de las leyes que la rigen. /Todas las teorías existente, referente al campo que abarca una ciencia, forman objetivamente esta ciencia. La ciencia, pues está formada esencialmente por teorías...referentes al sector de la realidad objeto de la ciencia.

Su propósito por tanto, estará determinado por el discernimiento de una gran variedad de fuentes primarias que puedan generar ideas sobre un estudio concienzudo de bibliografías y literaturas que proporcionen datos de primera mano, entre los cuales se encuentran: "libros, antologías, artículos de publicación periódica, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales"; entre otros. Asimismo se revisarán fuentes secundarias identificadas con "compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas", sobre la temática en cuestión. (Hernández, et al 2003:67)

De acuerdo con estos autores existen criterios relevantes que deben ser considerados para evaluar el valor potencial de una investigación; entre ellos se pueden exponer los siguientes:

a.- Conveniencia

La investigación "Proposiciones teórico-conceptuales sobre toma de decisiones ético transformacionales en la organización universitario", tiene como finalidad construir una teoría orientada a fundamentar la dimensión ético transformacional para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior, partiendo de una revisión documental de aquella literatura relacionada directa o indirectamente con éste tópico.

b.- Relevancia social

La trascendencia de este trabajo radica en que gravitará en la identificación y selección de trabajos que contribuyan a poner al día la literatura y referencia bibliográfica sobre tópicos relacionados con la psicología social, la teoría discursiva y comunicativa, y el liderazgo; enmarcados en los lineamientos del comportamiento organizacional del ser humano en el contexto de una institución universitaria. En este sentido, las unidades de estudio tendrán como punto central la figura del docente como líder académico.

c.- Implicaciones prácticas

El alcance de esta investigación estriba en que las concepciones teóricas y epistemológica que se conciban sobre un tópico centrado en la toma de decisiones ético transformacionales, abre la posibilidad a futuras investigaciones relacionadas con el profesor universitario como líder que decide en el contexto universitario desde una dimensión centrada en la ética y en valores.

d.- Valor teórico

Con esta investigación se llenará un vacío en el conocimiento sobre toma de decisiones ético transformacionales del académico universitario, existiendo la posibilidad de generar teorías conceptuales, proposiciones, hipótesis, interrogantes y paradigmas sobre procesos decisionales desde una dimensión ético transformacional. Por otra parte la información que se obtenga, puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras teorías. Por tanto se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de una o de diversa variables; o la relación entre ellas.

e.- Utilidad metodológica

La investigación sobre fundamentos teóricos que apoyan la toma de decisiones desde una dimensión ético transformacional en la organización universitaria, puede contribuir con la creación de un nuevo instrumento para analizar y explicar datos, siendo de significativa relevancia en la definición de conceptos y teorías complejas relacionadas con toma de decisiones, liderazgo, ética, valores, transformación, condición humana, imperfección, ética del límite, prudencia entre otros de igual a mayor preeminencia. Asimismo permite enriquecer la búsqueda del conocimiento en materia de procesos decisionales del docente universitario en el aula, como evaluador y como investigador.

Por ello, la situación de partida para construir un marco referencial sobre toma de decisiones ético transformacionales, lo constituye el conocimiento previo de los fenómenos que de una u otra manera tocan este sintagma gnoseológico, así como las enseñanzas que se extraigan de la investigación documental que se realice. Se trata de elaborar un conjunto de proposiciones que sirvan de referencia al tópico concreto sobre la "Propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior"; proyecto de tesis doctoral aprobado a la investigadora.

Las proposiciones que se concreten deberán estar coherentemente ligadas, ya que éstas irían a construir el ámbito teórico-conceptual dentro del cual se definirá "el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis" (Hernández et al, 2003:413).

Objetivos de la propuesta

General

- Proponer un marco teórico-conceptual para toma de decisiones ético transformacionales en la organización universitaria.

Específicos

- Seleccionar los teóricos relacionados directa o indirectamente con el tópico toma de decisiones ético transformacionales.
- Identificar el material bibliográfico pertinente con lo ético transformacional.
- Delimitar las circunstancias epistemológicas en que se han producido las teorías pertinentes con la toma de decisiones ético transformacionales.
- Analizar la documentación bibliográfica seleccionada en cuanto a las partes de las mismas relacionadas con lo teórico-conceptual sobre toma de decisiones ético transformacionales.

Consideraciones epistemológicas

La magnitud y complejidad para la concepción de un marco teórico-conceptual sobre toma de decisiones ético transformacionales en la organización universitaria debe pasar por una selección y registro de aquellos documentos que de una u otra manera discernan sobre una serie de pautas, prototipos, patrones y eventos abstraídos de una globalidad mayor; donde uno o varios de ellos, sean pertinentes con el tópico de la tesis que se plantee el proyecto de investigación.

De allí la necesidad de realizar una investigación documental, como una de las partes de la ciencia de gran interés como fuente de información para llegar a descubrir aquellas teorías, que conduzcan el trabajo hacia un núcleo epistemológico de teorías y teóricos orientadores de los procesos de integración de la investigación y el pensamiento del investigadora con el pasado, "...de modo que pueda diseñar la investigación partiendo de lo que ya se conoce y estudiando lo que se sabe" (D. J. Fox Cita Sierra, 1999:280). Para ello, se establece la concreción del tema a investigar y la documentación del mismo, mediante la determinación y análisis de aquellos aspectos relevantes del área en que se ubica el tópico.

Para comenzar, es conveniente abordar las consideraciones epistemológicas expresadas por Bunge (1975:103), acerca del enfoque de los problemas con amplitud, situándolo en un contexto amplio del saber científico.

La epistemología es terreno particularmente adecuado para advertir la integración de la ciencia, de la filosofía y de las humanidades, y para proponerla... se ocupa de los fundamentos y procedimientos de todas las ciencias...muestra que la ciencia moderna es una actividad eminentemente espiritual, sirviéndose de la manualidad como medio... que se propone edificar sistemas de ideas.

Filosofía de la ciencia en la propuesta

Cuando se dice "filosofía y ciencia", el signo "y", significa la afirmación simultánea de ambos términos, o bien una relación cualquiera entre ellos. Para ser más precisos debe recurrirse a una preposición y no a una conjunción, por figurar éstas, entre los equivalentes lingüísticos de relaciones lógicas. Si se comienza por "de", y se dice "filosofía de la ciencia", se da a entender que se trata del examen filosófico de la ciencia; de sus problemas, métodos, técnicas, estructuras lógicas, resultados generales entre otros. Así es, de todo esto se ocupa la epistemología.

Pero al introducir la proposición "en", se expresa como "Filosofía en la ciencia -o, mas exactamente, <<filosofía de la ciencia en la ciencia>>" (Bunge, 1975:93), debiera entenderse como el estudio de las implicaciones filosóficas de la ciencia, el examen de las categorías e hipótesis que intervienen en la investigación científica, o que emergen en la síntesis de sus resultados. Por ejemplo, las categorías de lo ético transformacional y del liderazgo en la toma de decisiones, naturaleza del espacio, circunstancias del tiempo, la transformación de las personas y cosas, la conexión entre ley y causa, condición humana y ética del límite, o entre prudencia y toma de decisiones.

Si en cambio se expresara "filosofía desde la ciencia" sugiere que se trata de una filosofía que hace pie en la ciencia, que ha sustituido la especulación sin freno, por la investigación guiada por el método científico, exigiendo que todo enunciado tenga sentido y que la mayoría de las aseveraciones sean verificables. Y en el caso de "filosofía con la ciencia", sugiere que se trata de una filosofía que acompaña a la ciencia,

...que no se queda detrás de ella, que no especula sobre el ser y el tiempo al margen de las ciencias, que se ocupan de distintos tipos de ser y de acaecer; que es una suma de disciplinas que no emplea conocimientos anacrónicos ni trata de forzar puertas ya abiertas". (Bunge, 1975:94)

Al examinar por último, la expresión filosofía para la ciencia como señala el autor; "sugiere una filosofía que aspira a nutrirse y ser útil, al señalar las diferencias que existen entre la definición y el dato, o entre la verdad y el hecho y la proposición que es verdadera o falsa independientemente, de los hechos." ésta será entonces una filosofía que indague y aclare la estructura y función de los sistemas científicos, señalando relaciones y posibilidades inexploradas.

Todo eso es, en efecto, la epistemología; filosofía de, en, desde, con y para la ciencia. Para ser equitativos con las cinco preposiciones, convengamos en no emplear ninguna de ellas, eligiendo en cambio un término único que posea todos los significados. ¿Por qué no *epistemología*, que etimológicamente significa teoría de la ciencia?. (Bunge, 1975:94)

Acuñando este término, es la manera más relevante de abordar y alcanzar todos los aspectos presentes en el trabajo científico sobre: Propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior, ubicado en el área de la psicología social del comportamiento organizacional en el contexto educativo; el lógico, el gnoseológico y eventualmente el ontológico. De esta manera, los supuestos básicos de la investigación científica conducirían este estudio "a una elaboración creadora en... el nivel metacientífico". (Bunge, 1975:94) Ya que toda época ha intentado integrar los conocimientos, más o menos verificables, utilizando las bondades que brinda la epistemología.

Disciplinas contiguas a la propuesta

Si uno de los cometidos de todo investigador, es analizar la estructura lógica de las teorías científicas, entonces la lógica es una herramienta de trabajo. De esta manera se hace referencia a la lógica científica, desde dos vertientes: "lógica simbólica, o logística, y... lógica inductiva... inferencia probable... quien ignore la existencia de la lógica de la inferencia no demostrativa, no advertirá las diferencias existentes entre el proceso constructivo de una teoría científica y su posterior reordenamiento racional" (Bunge, 1975:97).

Siguiendo con este orden de ideas, algo similar ocurre con la semiótica o ciencia de los signos, es decir del lenguaje, en el que tiene cabida la sintaxis o teoría de las relaciones entre los signos, la semántica o teoría de las relaciones entre los signos y aquello que designan, y la pragmática o teoría del uso de los signos. De esta manera la semiótica es primordial para analizar el lenguaje de toda investigación científica. En particular la que ocupa a la investigadora en este trabajo, donde existe una parte importante del proyecto orientado fundamentalmente a discurrir teorías relacionadas con la verdad y ética del discurso de Kart-Otto Apel (1991), la ética del límite y condición humana Eugenio Trias (2000), imperfección Peter Ricardo (1996, 2002), prudencia Pierre Aubunque (1999), lógica, Stephen Robbins (1999), y liderazgo transformacional Burns, 1978 y Bass 1985 (citado Robbins 1999); todas ellas en el marco de una teoría de la ética comunicativa y democracia K.O. Apel, A. Cortina, J. De Zan y D. Michellini, EDS. (1991).

Es conveniente destacar que el investigador no solo trabaja con concepto y teorías, sino también con cosas, sujetos, organismos, unidades entre otros; tanto naturales como artificiales. De esta manera investigar la realidad es tan importante como los pensamientos; en ella, el científico se ocupa de la operacionalización de la misma. Esta es la razón, por la cual la tesis de este proyecto se apoya en un acercamiento al objeto de estudio a través de una metodología, que permita dilucidar y explicar el fenómeno sobre toma de decisiones según los enfoques del liderazgo propuestos por: Ramirez y Cabello (1977), Stephen Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich y Donnely (2001); en combinación con la teoría del capital intelectual propuesta por De Gregori y Volpato (2002).

Por consiguiente, para proponer el modelo teórico-conceptual que fundamente "*lo ético transformacional en la toma de decisiones del docente líder universitario*", la investigadora se fundamenta en dos grandes pivotes: la lógica simbólica o logística, identificado con el enfoque empirista y la lógica simbólica o inferencia probable referida al enfoque reflexivo-experiencial.

1.- Lógica simbólica o logística

Se corresponde con los empiristas tradicionales que buscan el significado de las ideas en sus raíces psicológicas, realizando investigaciones sobre psicología del conocimiento. Por su parte los materialistas, encontraban el significado de las ideas en su correlación con el medio natural y social; realizando trabajos investigativos relativos a la sociología del conocimiento.

La psicología y la sociología, junto con la lógica, la teoría del lenguaje y la ética, la historia de la ciencia y la filosofía entre otras ciencias del conocimiento; "se esfuerzan por saber qué es el saber. Por consiguiente, aunque difieren, distan de ser ajenas entre si: cada una de ellas ilumina una faceta de un mismo objeto: el saber verificable." (Bunge, 1975:100).

Este enfoque queda definido bajo dos concepciones: a) empirista-inductiva y b) empirista deductiva, plasmados "en el concepto positivista de la <<externidad y universalidad del método>>,... como un recurso para medir lo real" (Calello y Neuhaus, 1996:19). "En

resumen los positivistas buscan los hechos de fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos" (Perez, 1998:18)

a) Empirista-inductiva. En este caso la autora expresa, que el objeto de conocimiento es simplemente una extrapolación de la conciencia del investigador, un conocimiento idealista en el cual el "sujeto-conciencia se reconoce a si mismo en el objeto-realidad" (Perez, 1998:18). Es el descubrimiento del objeto, que se hace presenta como acción esencial del investigador en función de los hechos.

De esta manera, la indagación sobre lo ético transformacional en la toma de decisiones del docente líder universitario está direccionado por la teoría del liderazgo. Vivenciada como un fenómeno de relación mutuamente transformadora, tanto para el sujeto como para el objeto. Una confirmación de esta argumentación, se tiene cuando se aborda el material mas tangible en el cual se expresan dichas relaciones, "como un modelo analítico con limites precisos e identidad propia". Su fundamento es la lingüística como instrumento conceptual, utilizado por el investigador para detectar la realidad "-en esa realidad amplia que él considera <<caótica>> y no aprehensible en sus elementos <<emergente>> -, las relaciones" (Perez, 1998:81-82).

b) Empirista-deductiva. Opuesta a la anterior ya que está orientada mediante actos de invención más que de descubrimiento, el investigador se limita a registrar datos relacionados con el fenómeno sobre lo ético transformacional en la toma de decisiones a partir de la orientación sobre el liderazgo, asumida por los docentes entrevistados. Para ello, se vale de categorías tales como sustancia o esencia, cualidad, relaciones, probabilidad y modalidad; así como las propuestas por Hartmann (cit Hessen, 1989) identificadas con la sensibilidad (sensación e intuición) y el pensamiento (reflexivo y especulativo). En este particular se diseña una metodología dotada de alto grado de universalidad, que imite los procesos de generación y de comportamiento de la realidad, en el contexto universitario.

2.- Lógica inductiva o inferencia probable

En este enfoque se hace evidente la interpretación de la realidad a través de la conciencia subjetiva mediante el examen crítico de las ideas, en ella, la comprensión de los hechos para inquirir en el conocimiento sobre lo ético transformacional para la toma de decisiones del docente como líder universitario, va más allá del descubrimiento o la invención; ya que, el compromiso de la investigadora estará direccionado por la ética dentro de la actividad del académico universitario que se encuentra socialmente organizado, como ser humano que comparten esquemas valorativos similares con el otro (su alumno).

Este es un proceso que se hace internamente en la conciencia individual, donde la ética juega un papel preponderante. La ética, junto con la estética, constituyen el fundamento de la axiología o ciencia de los valores, como una de las ramas de la filosofía, que en conjunto con la metafísica y la epistemología están siempre en la búsqueda del conocimiento. (Santana, 2000:22)

a) ética como disciplina filosófica, se define "como una disciplina... que estudia el deber ser del comportamiento humano... deriva de ethos que significa costumbre cuya expresión en latín es mos, y en plural, mores. De este ultimo... derivan las palabras moral y moralidad". (Santana, 2000:22-23)

El carácter intangible de la ética constituye objeto de discusión, debido que se expresa a través de juicios de valor, calificados como posturas subjetivas y preferencias personales. Por ello, las perspectivas clásicas o tradicionales, conformadas por los enfoques empiristas inductivos y deductivos identificados con los positivistas; se contraponen a las posturas

interpretativas, constructivistas y subjetivistas, donde se ubica la ética como un saber de convivencia.

Ante esta realidad, la filosofía plantea a través de la ética, el estudio del comportamiento humano en términos de lo bueno y lo malo, de lo que debe y lo que no debe ser. "Se interesa en lo que el individuo hace, ... para referirse a lo que debería hacer"(Santana, 2000:23). Le concierne por ello a la ética, investigar acerca de cómo se manifiestan los juicios de valor y el significado que se le otorga, de acuerdo al contexto social; para entender la justicia, la violencia, la libertad o la igualdad.

La subjetividad o ambigüedad para comprender estos términos, hace que el método científico desde el enfoque simbólico-logístico-empirista, tenga limitaciones, para interpretar los comportamientos humanos desde el punto de vista ético. Esta debilidad ha sido superada por el método inductivo-inferencia probable no demostrativa, que estudia e investiga la ética, "desde la óptica... como ciencia eminentemente práctica" (Santana, 2000:24).

Pero, ¿qué correspondencia tiene la ética con las disímiles actividades y disciplinas que despliega el individuo?. La ética se relaciona como expresa Santana, con la metafísica (estudio de la realidad existencial del mundo y del ser humano), la epistemología (estudio de la verdad y del conocimiento) y la axiología (estudio de los valores). Por otra parte la ética se corresponde con la antropología (estudio de las culturas y la evolución de las costumbres humanas). En conexión con la sociología (estudia la sociedad, las formas de organización y los lazos entre grupos), la ética pone interés en como debería ser la vida social y como tendrían que funcionar las instituciones sociales en lo concerniente a los deberes y derechos humanos.

En el campo de la psicología, como ciencia que se ocupa de la conducta de las personas, la ética profundiza en el deber ser y el ser del comportamiento humano, en cuanto a la convicción personal y el uso de la libertad, así como las acciones individuales. "La distinción entre ser y deber ser es tan antigua como la historia del lenguaje humano y de las instituciones humanas" (K.O. Apel, A. Cortina, J. De Zan y D. Michelini, Eds 1991:15.). Por ello, existen dos zonas problemáticas para discurrir situaciones macras en el comportamiento ético del ser humano: 1) la eticidad de los individuos ya no está garantizada por el hecho que sea parte integrante de una institución y las normas de la comunidad; 2) el otro problema es que las normas e instituciones de la sociedad ya no obtienen su legitimidad por sus facticidad natural (separación entre legalidad y legitimidad).

En este sentido es conveniente recordar que si la filosofía tuvo su centro en la época griega y medieval, y la modernidad se ubicó en "una ética... con el lenguaje como tema y como medio reflexivo;... no sólo en su dimensión sintáctica y semántica, sino también en la dimensión pragmática, que atiende a los sujetos que de él hacen uso" (K. O. Apel, et al, 1991:7); entonces, el punto de partida de la reflexión ética en este compromiso de investigación sobre lo ético transformacional en la toma de decisiones del docente como líder universitario; será la acción comunicativa, que hace posible la producción y la reproducción del mundo de la vida, para descubrir el carácter dialógico de la razón humana, Una razón, que es un diálogo, no un monólogo.

b) ética como filosofía comunicativa y discursiva. En los años setenta de este siglo nace en Frankfurt de la mano de K.-O. Apel y J. Habermas (Cita K. O. Apel et al, 1991:7), una ética que se da a sí misma con el nombre de <<ética comunicativa>> o <<ética discursiva>>, porque reconstruye el imperativo kantiano con medios de la comunicación. Los autores expresan:

La búsqueda de la verdad teórica y la corrección de las normas prácticas, como metas de los saberse teóricos y prácticos, es ahora una tarea dialógica y, por tanto, comunitaria; una tarea que, para llevarse a cabo, precisa contar con un terreno de la ética, en el ámbito preocupado por la corrección de las normas prácticas, con la aceptación de todos los afectados por ellas, tras un diálogo celebrado en condiciones de simetría.

Sin duda alguna, con estas condiciones ideales es posible orientar los diálogos cotidianos para la toma de decisiones ético transformacionales, proponiendo la validez de aquellas normas que den sentido al hecho cotidiano de entrar en diálogo para llegar a acuerdos en las decisiones que se tomen, teniendo como vector de direccionalidad *la ética del ser*. Entendida como "una ética modesta,... una ética mínima, que no pretende sino asegurar la dimensión normativa del fenómeno moral" En ella deberían coexistir plurales modelos de vida buena, identificada por lazos que respeten normas acordadas mediante la comunicación, el diálogo y la palabra; que expresan en definitiva el modo humano de ser del hombre. En términos como los expresados por Adela Cortina, "la ética comunicativa ofrece,... un concepto... moralmente deseable, para el que es urgente encontrar mecanismos políticos que la hagan viable." (Cit. K. O. Apel et al, 1991:8-10).

El fundamento del porqué hablar de una ética comunicativa, se hace evidente en la justicia de las normas mismas y de los agentes, es decir la institucionalidad de la organización que identifica la toma de decisiones desde una dimensión ético transformacional del docente como líder universitario; queda demostrado por la confrontación con la ciencia social positivista, hermenéutica y teórico-sistémica, que Habermas y K. -O. Apel (Cita. K. O. Apel et al, 1991:10) emprendieran durante el último decenio, intentando solucionar los problemas de fundamentación y explicación de los presupuestos normativos mediante la teoría crítica.

En este sentido, proyectan una teoría universal-pragmática del lenguaje con el fin de que ésta desempeñara el papel de fundamento metateórico de la ciencia social. En la misma, explicitan las ideas normativas de verdad, libertad y justicia como normas fundamentales cuasitrascendentales, conectadas entre sí recíprocamente, mediante las estructuras de la comunicación lingüística con la teoría discursiva de la verdad, por una parte; y la ética comunicativa que al mismo tiempo es una ética de la justicia, por la otra. La precisión de estas ideas, orienta el reconocimiento de una toma de decisiones del docente universitario desde una dimensión ético transformacional, teniendo como escenario el liderazgo soportado por una torre de valores trascendentes.

Por esta razón los diversos niveles de formación de la teoría científico-social introducen la conexión entre análisis empírico y el presupuesto normativo, para la construcción de categorías teóricas y acepciones fundamentales, que permitan interpretar el núcleo verdadero, es decir el contexto teórico que fundamente la toma de decisiones a partir de la teoría el liderazgo, por una parte, y la ética desde las dimensiones del ser por la otra.

Contexto teórico-conceptual para decisiones ético transformacionales.

En el nivel de la teoría, la investigación comienza en primer término inquiriendo sobre aquellos antecedentes que guardan una relación estrecha con tópicos tales como: liderazgo, toma de decisiones y dimensiones del ser. Se busca tener una descripción del evento o los eventos en otro, o en el mismo contexto, bajo circunstancias diferentes. En este particular, una descripción de las investigaciones que anteceden a este trabajo, permitirá integrar e identificar las sinergias significativas relacionadas con: "La Toma de Decisiones ético Transformacionales en la Organización Universitaria".

Para ello, se ha realizado un estudio minucioso de los contenidos y especialistas referidas a toma de decisiones, liderazgo, ética y dimensiones del ser en el contexto de una organización educativa, unidos y confinados según el mapa conceptual "Modelo teórico Propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en la institución universitaria", que se presenta en el gráfico 1. En él, se recoge todo el pensamiento teórico que la investigadora se propone fundamentar atendiendo a teorías relacionadas con los tres escenarios de acción que se presentan. Con ello, quedarían delimitados los indicadores que permitan determinar aquellos aspectos que contribuyan de alguna u otra manera a conformar la nueva conceptualización para la toma de decisiones en la organización, con una dimensión del liderazgo centrada en el docente universitario a partir de su propia condición humana y del respeto por la dignidad del otro.

Es decir, éste sería el punto de partida para comenzar la indagación y revisión documental de todos aquellos antecedentes, conceptos y teorías que fundamenten una propuesta para la toma de decisiones ético transformacionales en las organizaciones de educación superior, desde la óptica de sus docentes líderes en tres de sus facetas: en el aula, como evaluador y como investigador.

Antecedentes de la propuesta

Cada uno de estos trabajos que se presenta continuación, aborda una problemática distinta, sin embargo todos coinciden en que, para salir de la crisis en el país y enfrentar los problemas de este mundo, las organizaciones como centros de aprendizaje por excelencia junto con sus docentes, deben centrarse en el ser humano desde su condición humana ofreciendo nuevas alternativas para hacer de las debilidades y amenazas, sus fortalezas y oportunidades.

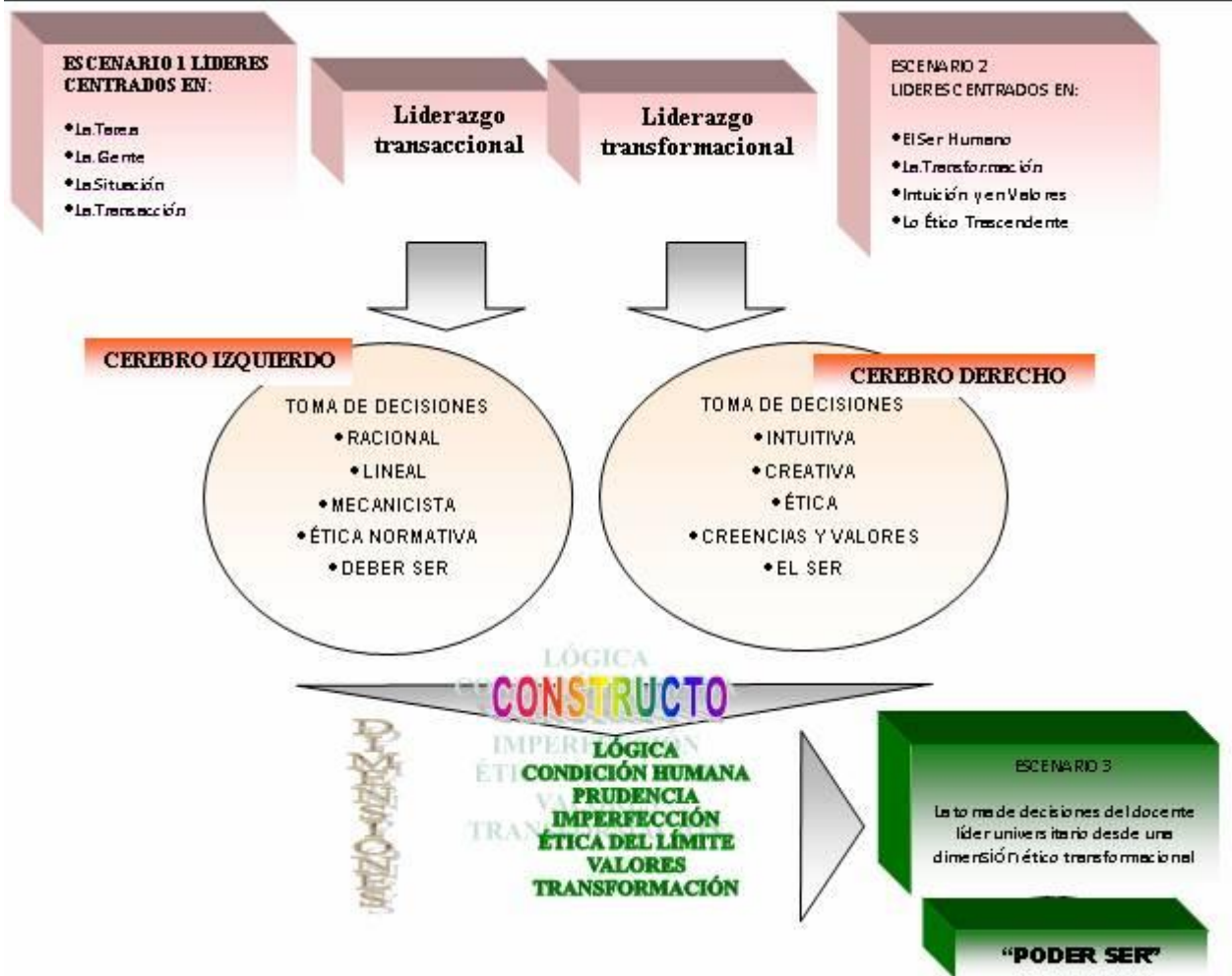
a) Inquietudes propias de la investigadora. Las reflexiones sobre los proyectos y trabajos de investigación que a continuación se exponen, permiten encaminar a la investigadora hacia algunos fenómenos que de una u otra manera se relacionan con el fenómeno liderazgo docente y la toma de decisiones para la transformación universitaria.

Entre los antecedentes de mayor significación que condujeron a realizar un proyecto de esta naturaleza se encuentran dos trabajos realizados por la autora; uno presentado en el año 2000 en el 8º Encuentro Venezolano sobre Motivación (EVEMO 8) celebrado en la ciudad de Mérida referido a los "Cambios en la Toma de Decisiones Según los Estilos de Liderazgo" y el segundo aprobado en el mes de Marzo de 2002, como protocolo de Tesis, en el Doctorado en Ciencias Humanas de la Universidad de Zulia, que lleva como título "Una Propuesta ético Transformacional para la Toma de Decisiones en las Organizaciones de Educación Superior.

Con referencia a los "Cambios en la Toma de Decisiones según los Estilos de Liderazgo" se presento un artículo arbitrado del cual se extrajeron las siguientes reflexiones: durante las últimas décadas las organizaciones han pasado por cambios significativos en la toma de decisiones según los estilos de liderazgo, observando que cada líder actúa de manera diferente para decidir. En este sentido algunos líderes consideran que los seguidores prefieren el máximo de claridad con relación a lo que se espera de ellos. Por otra parte creen que tratar de lograr consenso en un grupo para tomar decisiones, significa pérdida de tiempo y recursos.

Gráfico 1

"Propuesta ético transformacional para decisiones en la Institución Universitaria"



Fuente: Diseño Original Atencio (2003)

Esta temática se emprende partiendo del análisis sistemático de las teorías mayoritariamente utilizadas por las organizaciones para la toma de decisiones según los estilos de liderazgo. En este trabajo se hizo énfasis particularmente en las investigaciones realizadas sobre toma de decisiones que asumen cuatro estilos típicos del líder: centrado en la tarea, centrado en la gente, centrado en la situación y centrado en la transacción". Asimismo se utilizó la propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior" presentada como protocolo de tesis en el doctorado en ciencias humanas en Marzo de 2002.

Propuesta como un ensayo que plantea el paradigma sobre toma de decisiones como reflejo del ser de convivencia que se centra en la acción y no en la conducta, busca razones que justifiquen actos, reconoce la diferencia entre el deber ser y el ser; permitiendo la apertura de caminos relacionados con el respeto a la libertad, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y el humanitarismo, entre otros valores de igual a mayor trascendencia. En el objetivo

general se plantea, diseñar una propuesta teórica sobre toma de decisiones ético transformacionales en el contexto de las organizaciones de educación superior, para que las decisiones se realicen bajo la perspectiva de la ética dialógica, teniendo como escenario el liderazgo transformacional centrado en valores trascendentes.

b) Liderazgo transformacional. Uno de los proyectos utilizados como soporte a esta investigación, es el de Bernal (1997), quien investiga en la Universidad de Zaragoza, sobre el tipo de liderazgo que debe plantearse en los centros educativos para adecuar su dirección a los tiempos actuales de cambios acelerados y continuos. Es así como propone el siguiente título del trabajo: "Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional".

Los objetivos del trabajo hacen referencia a dos aspectos; el primero, se orienta a determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro educativo, o sea, que produzcan mayor satisfacción por un lado y un mayor grado de eficacia por el otro. En el segundo objetivo, se planteó elaborar un cuestionario que recogiera aquellas variables que se aprecian adecuadas e importantes para la actuación del líder en el centro educativo. La hipótesis de partida gira en torno a que el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros educativos hacia el cambio y mejora de la situación actual en que se desenvuelven.

El estudio fue realizado en 14 centros de enseñanza pública de la ciudad de Aragón en España. La muestra estuvo representada por 14 directores y 44 profesores. En los resultados, el investigador se concreta en la elaboración y validación de un extenso cuestionario que refleja los cuatro factores del liderazgo transformacional de Bernal M. Bass: carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual e inspiración; proponiendo tres factores adicionales: tolerancia psicológica, participación y actuación del directivo. Dentro de las conclusiones señala que una vez valorados cada uno de estos factores, las respuestas condujeron a proponer el liderazgo transformacional como el más adecuado para ser utilizado por los centros educativos, considerando tres variables: la historia, el contexto y las circunstancias.

De todos modos, aun cuando el objetivo esencial era demostrar la validez y coherencia del cuestionario, se pudieron apreciar tres indicadores relevantes y aplicables a todos los centros de enseñanza: 1) competente pero sin transmitir entusiasmo; por lo tanto se propone el liderazgo transformacional que permite trabajar con los aspectos afectivos, emocionales sin perder de vista el cambio y 2) la innovación en cuanto a la relación cercana director-profesor, que promueve conductas para aconsejar más que imponer, ser accesible y estar dispuesto. Por último en el 3), propone incentivar la identidad del centro educativo, promoviendo la relación del docente con la escuela, mediante una cultura de valores compartidos que lo identifiquen con la institución.

c) ética y docencia Siguiendo con este mismo orden de ideas, Santana (2000) presenta en la Universidad Pedagógica Experimental Libertado (UPEL) una investigación cualitativa que lleva como Título "ética y Docencia El compromiso de formar personas de bien". Este trabajo forma parte del conjunto de materiales bibliográficos previstos para atender las exigencias derivadas de la reformulación curricular de la UPEL, centrada en una reflexión acerca del sentido de la vida y la educación para contribuir a la pervivencia digna de la humanidad como una lucha permanente de la sociedad, hacia la generación de un cambio de mentalidad y a la promoción de una forma distinta de actuación; partiendo del cuestionamiento de los esquemas de valoración existente.

Entre los propósitos y objetivos, la autora plantea en primer lugar, propiciar una reflexión del docente en cuanto a las consecuencias de una formación y acción pedagógica de las

futuras generaciones, y en segundo lugar contribuir al estudio de las bases teóricas que conduzca a identificar principios éticos y deberes profesionales inherentes al ejercicio de la docencia, incorporando experiencias de aprendizaje moral en su desempeño cotidiano. La investigación esta dirigida a la preparación de un docente que convierta el rol de facilitador, en el de promotor de la transformación social que requiere la organización universitaria. Por otra parte, concibe al docente como un investigador que genera soluciones para el mejoramiento cualitativo de la educación, preocupado por su entorno, por ser creativo, comprometido, gestor de cambio social, constructor del conocimiento y de elevada formación ética; impulsando a actuar con mística en el ejercicio profesional.

d) Gerencia académica. Mendez (2000), presenta un trabajo de investigación teórico y empírico de apoyo al programa de gerencia académica que adelanta el Vicerrectorado Académico en la Universidad del Zulia, titulado "Gerencia Académica: por qué y cómo reformar la organización educativa". Entre los objetivos se contempla: primero, explicar las razones por las cuales el sistema educativo venezolano y en particular las universidades pasan por su peor crisis; segundo, diseñar un modelo de sistema holístico organizacional y gerencial que posibilite superar a corto, a mediano y largo plazo dicha crisis. El autor infiere que las causas de la crisis universitaria pudieran ir desde el presupuesto deficitario hasta la propia responsabilidad de los actores que hacen vida en la institución, pasando por la intervención directa de los partidos políticos, sindicatos y gremios.

Argumenta además la existencia de una excesiva concentración de poder en manos de las autoridades, impidiendo la participación plena de la base profesoral y estudiantil para participar y tomar decisiones estratégicas que beneficien la instancia respectiva y a la institución en general. En la metodología utilizada por el autor, convergieron la sociología, la gerencia y la pedagogía, realizando un estudio normativo, teórico y empírico sobre la gerencia académica.

Se efectuaron ensayos de formación y aplicación del modelo propuesto tanto en la Facultad de Humanidades y Educación como en la de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Entre las conclusiones a las que llega el investigador se mencionan : 1) la universidad vive una de las mayores paradojas, 2) presenta un deficiente nivel de rendimiento institucional al tiempo que posee una riqueza inmensa de valores humanos actualmente subutilizados y 3) la propia estructura organizacional esta desfasada, ya que se detectó un excesivo centralismo que impide la participación y el desarrollo pleno de la institución.

e) Toma de decisiones. Guedez (2001), presenta una investigación para el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) que lleva como título: " La ética Gerencial Instrumentos Estratégicos que facilitan las Decisiones Correctas". Entre los motivos para realizar este trabajo destacan el proponer una sistema de ética corporativa PDVSA. El trabajo se desarrolla como una investigación cualitativa en cuatro capítulos; en el primero explica los argumentos que justifican el tema de la ética en la empresa identificado con la contextualización, en el segundo la conceptualización que trata sobre los conceptos claves que permiten definir, comprender y evaluar los contenidos. Con éstas dos tareas el autor prosiguió con el tercer capítulo la instrumentación, etapa en la que diseña y elabora los instrumentos para el ejercicio de la ética empresarial. Por ultimo en el cuarto capítulo la operacionalización, se plantean herramientas de gran utilidad para visualizar y abordar los indicadores que intervienen en la ética y la toma de decisiones en una organización.

Asimismo, Ramírez (2001) incursiona en una investigación para la Universidad Simón Rodríguez titulada: " Propuesta para el Desarrollo de Proyectos de Investigación basada en el Aprendizaje y la Toma de Decisiones Compartidas". El autor plantea la necesidad de utilizar los modelos para gerenciar proyectos de investigación en educación en estos

tiempos de cambio en pro de una mejor calidad en la enseñanza. En tal sentido el objetivo se centro en proponer el aprendizaje en equipo y la toma de decisiones compartidas como herramienta que permita atender los requerimientos de docentes y alumnos en educación media y diversificada. Los fundamentos de la investigación se apoyan en el pensamiento de Sengue (1991) mediante los postulados de las cinco disciplinas: el dominio personal, la visión compartida, ampliar los modelos mentales, el trabajo en equipo y el pensamiento sistemático. La población estuvo centrada en la Unidad Educativa "Benito Canónico" de Guarenas con una muestra del 58,13% de los alumnos cursantes de 2º de ciencias y el 100% de los docentes. El estudio demostró la necesidad de asesorar a los alumnos en el desarrollo de proyectos, y la actualización para los docente, en tópicos acerca de cómo se elabora un proyecto de investigación.

Medina y Espinosa (2002) por su parte, presentan un trabajo en la Universidad Autónoma de México, relacionado con "La Toma de Decisiones en un Mundo Posmoderno: De la Racionalidad al Caos". El trabajo se plantea como objetivos establecer cuales han sido las propuestas teóricas y empíricas fundamentales en torno a la toma de decisiones. La preocupación de los investigadores estriba en dos hechos particulares: el primero, en toda organización sea publica o privada la toma de decisiones es un fenómeno omnipresente y el segundo, éste es un tema que desde hace algunos años no se ha actualizado.

Los autores en su proyecto llegan a los siguientes resultados: 1) existe un modelo racional con limitaciones para enfrentar una realidad ambigua y cambiante, 2) el modelo organizacional, en el cual se observa la necesidad de establecer fines implícitos, potenciados por la voluntad y la motivación de los miembros hacia la participación y el trabajo, 3) establecer el modelo político, capaz de admitir múltiples modalidades para mantener la sobrevivencia de la organización, 4) proponer el modelo de la no decisión, considerando el decidir como un elemento de dominación para el mundo, reducido a una dicotomía, donde solo existen dominadores y dominados y 5) el caos en la toma de decisiones, es uno de los indicadores que intervienen en las propuestas actuales para interpretar los fenómenos económico-sociales.

A manera de cierre de este apartado, los antecedentes propuestos junto con las bases teóricas que se presentaran a continuación, conducirían la tesis de esta investigación, a formular desde la propia esencia del ser, la formación de actitudes valorativas integradas en siete indicadores claves: aprender a hacer, aprender a aprender, aprender a sentir, aprender a decidir, aprender a convivir, aprender a dialogar y aprender a respetar la libertad individual de la persona. Estos serian, los vectores de direccionalidad para impulsar los cambios que requiere la toma de decisiones en las Instituciones de Educación Superior.

Fundamentos teóricos sobre toma de decisiones ético transformacionales

La investigación en el contexto conceptual se inicia como apunta Blanco, (1981) con la documentación y rastreo del material bibliográfico que exista sobre el tema, tratando de limitarse a aquellos que tengan mayor relevancia con el objeto de estudio y cuanto se ha trabajado sobre el mismo. Se debe estudiar lo producido para avanzar hacia la elaboración de hipótesis. En este particular, se hará referencia a la transformación del docente como líder que toma decisiones orientadas a proponer los cambios que requiere la institución universitaria.

La construcción del marco teórico según Sierra, (1999) es uno de los elementos importantes de la investigación científica, ya que significa el origen, su marco y su fin. Su origen porque es fuente de nuevos problemas e hipótesis, su marco porque proporciona el sistema conceptual que se aplica a la observación, clasificación y sistematización de los datos de la

realidad. Por último su fin, porque desemboca en teorías cada vez más perfectas, que según Bunge (Cita Sierra, 1999), son producto de una actividad científica centrada en la categorización de hipótesis. De acuerdo con lo expuesto, en esta investigación, se realizará un recorrido como plantea Hurtado (2000), a través de un proceso investigativo que utiliza diversos modelos epistémicos para discernir propuestas teóricas en un esquema coherente y aplicable al área de conocimiento sobre toma de decisiones ético transformacionales.

En ese sentido, se parte del principio de que en todos los niveles de la organización, las personas constantemente toman decisiones y resuelven problemas. Es una actividad donde el punto de partida para actuar debería estar centrado en la ética, como vía para abordar la actual crisis de valores que muchas veces afecta el tomar decisiones, y que en no pocas oportunidades lleva al hombre a ser justo cumpliendo con sus obligaciones. Sin embargo, frecuentemente existe una dicotomía entre el individuo y los procesos decisionales, haciendo difícil lograr la comunicación y la participación voluntaria expresada libremente mediante el diálogo y los acuerdos desde el saber de convivencia para vivir con la organización y no vivir de la organización, en una demostración de compromiso para decidir por convicción y no por coacción. En este compromiso de investigación se propone abordar la toma de decisiones ético transformacionales en la Institución Universitaria partir de los siguientes postulados:

ØLa toma de decisiones en el docente como líder universitario, debe ofrecer respuestas que resulten del diálogo desde el ser.

ØLa toma de decisiones es producto de propiciar acuerdos entre el docente y los actores de la comunidad universitaria.

ØLa toma de decisiones es producto del respeto por la disidencia y la pluralidad.

ØLa toma de decisiones requiere considerar el poder no como un acaparamiento de la verdad.

ØLa toma de decisiones propicia valores trascendentes desde la perspectiva del liderazgo transformacional centrado en la ética y en valores.

Estos cinco postulados encuadran el pensamiento de esta investigación, hacia la tendencia ideal de articular los valores de los profesores universitarios para hacerles sentir que su trabajo es importante; que es imprescindible el involucramiento del docente en el camino hacia el logro. Que se crece y promueve el autoestima, propicia nuevos conocimientos y comportamientos, para conectar egregiamente, el hablar y el hacer. La temática se caracteriza porque no sólo se exponen los conceptos y teorías sobre toma de decisiones según los estilos de liderazgo y las dimensiones del ser, al mismo tiempo extrae del contexto empresarial o de negocios, la imagen del hombre serio, exitoso, capaz y emprendedor para darle sentido al estereotipo del docente en su propio límite laboral. De tal forma que este producto intelectual, sea visto de una manera más acorde con los nuevos roles y las nuevas formas de tomar decisiones; en unos escenarios donde lo pulcro y lo ético deben prevalecer para estar por encima de las actos que decrecen al ser humano, en su condición de hombre trabajador.

De esta manera la aplicación de la técnica de investigación cualitativa con base en la lógica inductiva o inferencia probable sobre los conceptos y teorías, no sólo expuestas, sino explicadas; se asumen posiciones argumentadas para darle direccionalidad e ir construyendo un modelo teórico que responda a las exigencias de las organizaciones de educación superior, centrada en la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones desde *la ética del ser* de convivencia. Todo ello conduciría a que los docentes como líderes transformacionales tomen decisiones para lograr la transformación y modernización en la

institución universitaria con el mínimo de traumas, logrando cambios desde adentro y no desde afuera.

En el marco de esta aseveración la investigación estará centrada en predecir la toma de decisión desde la perspectiva de una ética más holística, donde la actuación del docente permita considerar normas y privilegios logrados mediante acuerdos, no sólo por el cumplimiento del deber, sino del respeto a las diferencias y a la libertad individual que no es más que el diálogo desde el "ser", un diálogo que para la toma de decisiones es la dirección para recuperar la ética en una organización a partir del liderazgo transformacional centrado en valores trascendentes.

Por ello se recurre a la ética dialógica como la fuerza capaz de orientar en función de diálogos y acuerdos para discernir cuál es el bien que está en juego. Los acuerdos generan normas o códigos éticos, no es dictar normas y después llegar a acuerdos, es acordar para normar; razón por la cual preceden, no suceden a las normas. Es así como se habla de un saber de convivencia que si tiene un valor moral porque la convivencia es la diferencia para tomar decisiones con base a los acuerdos. (Cortina 1996). Desde esta óptica el líder transformacional es capaz de tomar decisiones desde una perspectiva ética y responsable teniendo como eje de acción los valores, opiniones opuestas, juicios de valor, principios y creencias, ya que para decidir no sólo se requiere de información sino que es indispensable considerar el hacer y el quehacer respetando la libertad individual de líderes y seguidores que aspiran realizar su proyecto de vida con una misión y visión, capaz de propiciar cambios transformacionales en un intento por rehabilitar todos los sectores sacando a la luz valores olvidados.

Es así cómo se deberá propiciar un nuevo orden social en lo personal y grupal, de manera de proponer los valores que se vivencian como indispensables para reconstruir la organización con una alta moralidad como eje de renovación de la sociedad en lo político, social y económico. Cortina expresa que muchos expertos y gurús de la gerencia moderna conciben la organización como el motor de renovación social, dotada de cualidades que no deben estar viciadas por la burocracia y asfixiada por el imperio de los mediocres, represores de todo aquel que es capaz de innovar y destacarse. Frente a esta situación, se entiende entonces que una organización éticamente impecable, que tiene un proyecto de vida con una misión y una visión bien definida, se caracteriza por la agilidad y la iniciativa para fomentar la cooperación, el interés común y la solidaridad. En ella, la actuación del docente como líder transformacional entiende que la libertad y responsabilidad son indispensables para actuar con ética y forjar el carácter de su alumno y el de la institución.

La toma de decisiones en el contexto organizacional

Desde la óptica de considerar que la toma de decisión en una organización no puede ser solo racional, se deben promover los escenarios de acción sustentables que permitan su desarrollo productivo y competitivo, en esta nueva realidad de acelerados y permanentes cambios. Ya que, las organizaciones en su mayoría actúan bajo un marco normativo y un orden establecido, que se enseña, se impone y se comunica a sus miembros; decidiendo casi siempre de acuerdo a valores e ideologías propias de la organización y su contexto inmediato, pasando por alto los valores y creencias de sus líderes y seguidores.

Al suscribir el párrafo anterior no se puede dejar de mencionar a Drucker (1994:9), quien sustenta que la sociedad poscapitalista es tanto una sociedad de conocimiento como una sociedad de organizaciones, donde el líder debe estar preparado para trabajar simultáneamente entre dos culturas; la del intelectual que se concentra en las palabras y las

ideas, y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo. "Trascender esta dicotomía en una nueva síntesis, será una filosofía central y un reto educativo". Los dos deben actuar mancomunadamente para que pueda darse la creación y el orden, la realización y la misión.

Para Etkin (1993:17-18-19) los hechos casi siempre ocurren en un ambiente permisivo, reflejados en las culpas compartidas, porque las organizaciones no están preparadas para discriminar entre lo moral e inmoral, o lo justo e injusto de las acciones; "Se trata de resolver el problema, es una visión, un encuadre que define los valores en juego,... Se expresa en forma de necesidad, deseos y representaciones conscientes e inconscientes..." En este contexto de ideas, el autor expresa que una toma de decisiones desde una perspectiva ético transformacional es capaz de promover escenarios de dialogo, discusión y convivencia; donde los valores de solidaridad, paciencia, prudencia y tolerancia sean el camino para respetar las opiniones opuestas y los juicios de valor, como un acto de pura voluntad; "Se preocupa por la justificación de las acciones en términos de lo bueno, lo correcto, lo justo, lo equitativo... con referencia a principios sociales y no a las necesidades individuales, reglas o reglamentos."

En las organizaciones como conjunto de seres humanos que comparten los espacios comunitarios, la toma de decisiones le corresponde contextualizarse en la acción, es decir ubicada en los acontecimientos de acuerdo a sus contenidos, sin desconocer el peso de los consensos sociales, y las creencias compartidas y no compartida en relación con la verdad de los hechos. Donde los parámetros ideológicos que existen en el ser humano, sean entrelazados con una visión del pasado para actuar en el presente como hacedor de un futuro cada vez más incierto. Siliceo, Caseres y González (2000:4) opinan que "... las organizaciones en este nuevo siglo, requieren entender las tendencias hacia donde se dirigen las energías huracanadas del cambio, si es que pretenden mantener el timón de sus organizaciones hacia resultados esperados y hacia el crecimiento sostenido".

Por su parte De Vries (1999:22) plantea, que entre violentar las normas preestablecidas del pragmatismo y la ausencia por lograr metas que plantea la ética formal que se impone en la organización, se encuentra un concepto difícil de explicar representado por un materialismo, que reconoce que una persona encuentra soluciones prácticas a situaciones problemáticas, utilizando la negociación transaccional. Es así como propone "la sustentabilidad como una ideología, es simplemente generar un pensamiento lógico, estructurado y aplicable para evitar que el ser humano y la humanidad se caigan, se inclinen o se tuerzan en demasía para no llegar a ser incompatible con la vida...", o para conservar y mantener el ser de convivencia centrado en la ética de los acuerdos. En el marco de ideas y conceptos propuestas por estos autores, se logra direccionar la tesis sobre toma de decisiones ético transformacionales, fundamentada en la teoría del comportamiento organizacional (CO).

a) Teoría del comportamiento organizacional (CO). El comportamiento organizacional es una ciencia que se construye sobre la base de distintas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Entre ellas, la psicología social estudia al individuo dentro de la organización; mientras que el resto se relaciona con el grupo y la organización propiamente. "El comportamiento organizacional (CO) ... es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento... con el propósito de aplicar tal comportamiento al mejoramiento de la eficacia de la organización." (Robbins, 1999:7)

El comportamiento organizacional (CO) incluye dentro de su temario de estudio tópicos centrales como:

...la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Robbins, 1999:9).

Para efecto de esta investigación, se abordará exclusivamente lo concerniente a la psicología social del individuo orientada a estudiar tópicos relacionados con: la eficacia del liderazgo y la toma individual de decisiones, que serán utilizados por la investigadora para construir argumentos consistentes referidos a los procesos decisionales asumidos por el docente como líder universitario desde una dimensión ética transformacional. Como una manera de proporcionar explicaciones categóricas a los cambios en la toma de decisiones del profesor en su institución, que en no pocas oportunidades decide desestimando lo ético transformacional relacionado con la esencia propia del "ser".

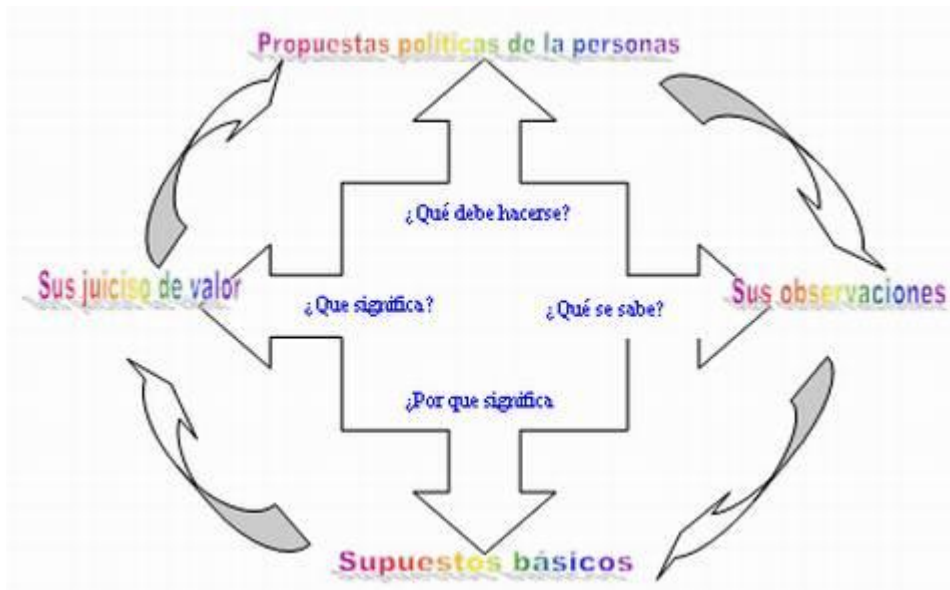
Para ofrecer respuestas a estas consideraciones, es pertinente adentrarse en los postulados que sustentan la psicología social del individuo desde la óptica del CO "...que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos" (Robbins, 1999:9), y junto con el del grupo y el de la estructura organizacional; irían a mejorar los problemas humanos dentro de la organización tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción, motivación, aprendizaje, entre otros. El CO entonces, puede ayudar a optimizar la calidad y productividad del docente universitario, mostrando como facultar a su alumno y como diseñar y poner en práctica programas de transformación. Por otra parte, ofrece conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales del profesor como líder en la toma individual de decisiones, en tres de sus facetas: en el aula, como evaluador y como investigador.

b) Teoría del comportamiento individual para la toma de decisiones. Las personas en su organización toman decisiones diariamente, este es un proceso donde ellas eligen una opción entre distintas alternativas. La toma de decisiones entonces es una práctica importante del CO, que muchas veces esta influenciada por la percepción como "un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente" (Robbins, 1999:90).

Sin embargo, como señala Brown (1992:53), " para decidir no siempre se sigue un patrón perceptivo, por cuanto la reflexión ética impone a las decisiones otro matiz donde se deben considerar las siguientes preguntas: ¿Qué debemos hacer? ¿Qué es lo que sabemos ¿ Que significa? ¿Por qué significa eso?". Un proceso de reflexión ética para decidir se orienta mediante estas cuatro interrogantes, relacionadas con cuatro recursos: políticas personales, observaciones, juicios de valor y supuestos básicos. Actúan como un ciclo que puede comenzar por cualquiera de las preguntas, como se expresa en el gráfico 2.

Gráfico 2

Reflexiones éticas para la toma de decisiones.



Diseño Atencio (2004)

En el gráfico, se observa que **las políticas utilizadas por la personas** se refieren a la pregunta **¿Que debe hacerse?**, se asegura de examinar la razones que las sustentan. Por otra parte las **observaciones**, hacen referencia a **¿qué se sabe?**, sin dejar pasar por alto los **juicios de valor y los supuestos básicos** referidos a: **¿Qué significa? y ¿Por qué significa eso.?** Estos cuatro recursos pertenecen por igual al proceso para decidir, que muchas veces son difíciles de diferenciar en la práctica, ya que actúan como un todo complementándose uno con el otro.

El autor señala que "una vez iniciada la discusión, los participantes descubren un quinto recurso: las opiniones opuestas... Ya identificados estos cinco recursos... el paso siguiente: evaluarlos y utilizarlos" (Brown, 1992:54-58). Esta práctica del proceso ético para decidir entrelazado con el estilo de liderazgo transformacional y los valores trascendentes, permitiría en una organización universitaria tomar decisiones ético transformacionales.

Es necesario considerar que éste, es un ciclo que puede empezar por cualquiera de los recursos. Para lo cuál, se debe juzgar mediante un valor moral, que política tiene mayor mérito, indagando los antecedentes y el trasfondo, utilizando un lenguaje pulcro, que "nos introduce en tales dilemas con demasiada facilidad porque tiende a considerar las propuestas como correctas o incorrectas... sobre lo que debemos hacer... en nuestro ambiente" (Brown, 1992:58).

Es por ello que la decisión según el autor no puede ser totalmente objetiva, se interpreta desde una perspectiva particular y por una razón. Por otra parte, se debe distinguir de aquellas decisiones tomadas mediante un enunciado evaluativo; por ejemplo no es lo mismo decir "estoy saturado de trabajo... debo terminar dos informes antes del fin de semana" (Brown, 1992:59). El primero es un enunciado evaluativo, mientras que el segundo es descriptivo y tiene como característica que se puede verificar.

Algunos pueden disentir del enunciado evaluativo y sin embargo concordar con el descriptivo, los desacuerdos son producto de que las personas tienen información diferente o asignan un peso diferente a la información que comparten. Cuando la información no es fiable debe ponerse a prueba. Sin embargo se debe dejar claro que muchas veces subsiste el desacuerdo, y también frecuentemente se decide sin la información suficiente, y sin tener presente los valores y creencias de las personas. Por ello, quien tiene la responsabilidad de tomar alguna decisión, recurre a lo que muchos autores han consentido en identificar con la teoría atribucional.

c) Teoría atribucional para la toma de decisiones. Esta teoría permite desarrollar explicaciones acerca de las formas como se juzga a las personas dependiendo de cual significado se atribuya. Robbins (1999:95) expresa, que ella,

sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo, tratamos de determinar si fue causado interna o externamente. Esta determinación... depende de tres factores: 1) distinción,... muestra distintos comportamientos en diferentes situaciones. 2) Consenso, cuando... responden a una situación de la misma manera y 3) consistencia,... responden de la misma manera con el tiempo.

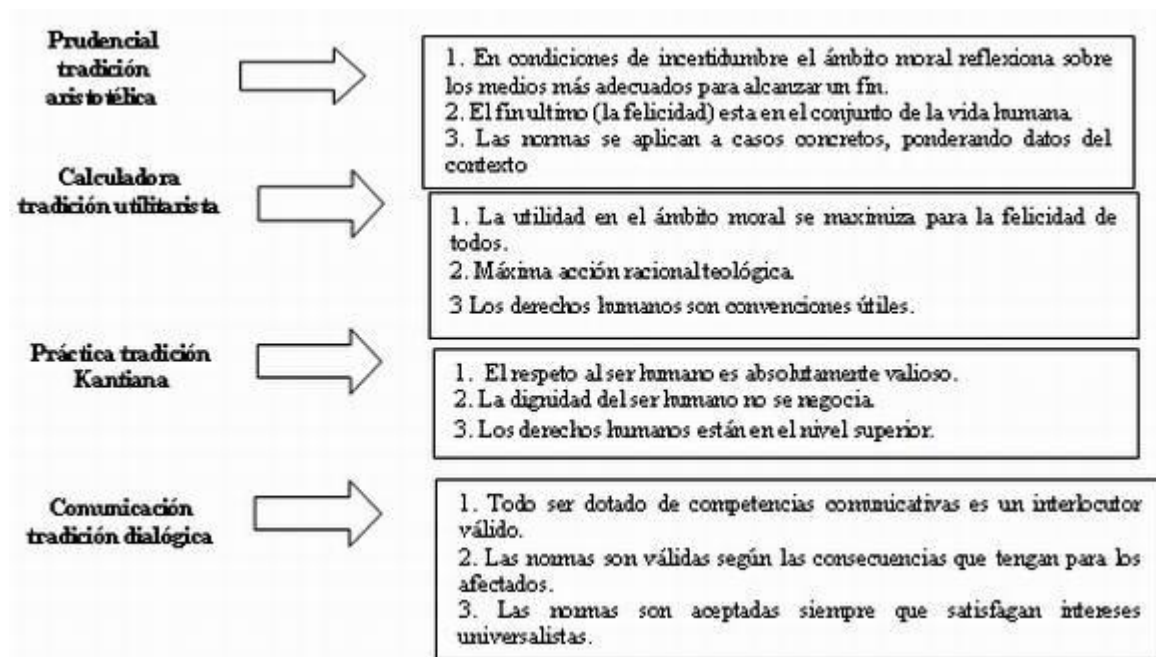
Para profundizar un poco más en la teoría atribucional de la toma individual de decisiones, es conveniente considerar las siguientes interrogantes:

- *¿Cómo se toman decisiones en la organización? ¿Son razonables los que toman decisiones en la institución? ¿Valoran con cuidado las dificultades? ¿Equiparan los criterios relevantes? ¿Utilizan su creatividad para identificar la mejor opción?. La mayoría de las decisiones en el mundo real no siguen un modelo racional. "La mayoría de las decisiones se realizan mediante el juicio, más que un modelo prescriptivo definido" (Robbins, 1999:107).*
- *¿Cómo influye la racionalidad limitada en la toma de decisiones?. El tomador de decisiones identifica todas las alternativas conformadas por las opciones más conspicuas. Sin embargo la revisión no será total, puesto que todas las alternativas no se evalúan con detenimiento; "ya que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña para reunir los requerimientos de la racionalidad completa" (Robbins, 1999:108).*

De allí, que los individuos operan dentro de la racionalidad limitada que es la destreza que tiene el decisor para simplificar y extraer las características esenciales sobre la decisión en forma más sencilla valiéndose de la intuición "...para entablar un diálogo entre todos los afectados con el fin de llegar a acuerdos; no motivados por razones externas al diálogo mismo, sino porque todos están convencidos de la racionalidad de la solución," K. O. Apel y J. Habermas (cita Cortina, 1996:31). El gráfico 3, muestra las características de los cuatro tipos de racionalidad, señalando los parámetros con los que se pudieran evidenciar algunas acciones para la toma de decisiones que adoptaría el docente que vive para ser modelo a seguir por su alumno.

Gráfico 3

Características de los tipos de racionalidad

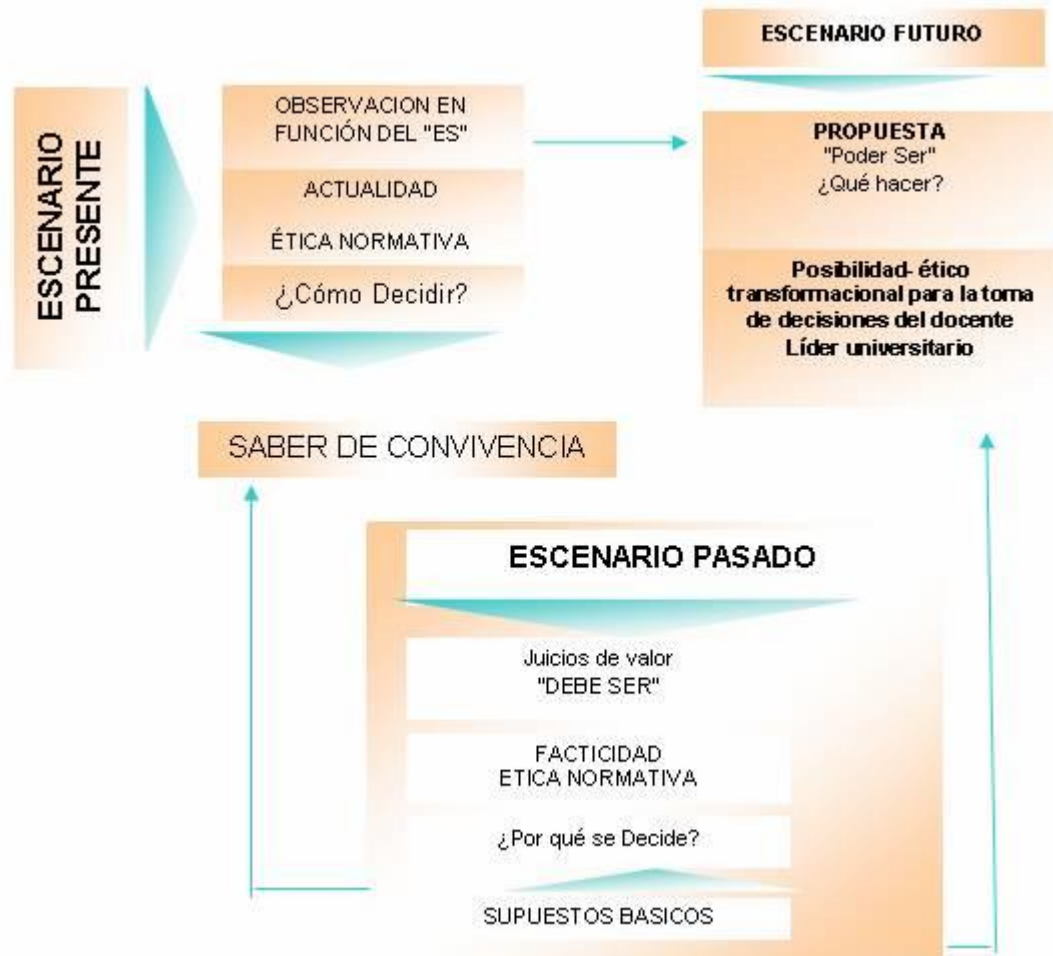


Cortina (1996) adaptado Atencio 2004

Se pudiera decir que los cuatro pivotes mencionados hacia los que se dirige la racionalidad limitada orientarían la toma de decisiones del académico como líder; excepto por la calculadora tradición utilitarista, que no responde al valor moral identificado con la coherencia entre derechos y deberes compartidos; ya que como expresa Cortina (1996:85), "En el plano moral ... no se considera justo lo que se adecua a las normas de una sociedad concreta, sino a principios universales, a derechos humanos y valores superiores"

En este orden de ideas se llega a construir en el contexto organizacional, la toma de decisión en el escenario del liderazgo transformacional centrado en la acción y no en la conducta, busca razones que justifiquen actos reconociendo la diferencia entre el "deber ser", el "ser" y el "poder ser". "Con lo que considerar el contexto nos permitirá explicar las diferencias entre la ética humanista... y la ética autoritaria en la cual las relaciones de poder determinan el deber ser". (Etkin, 1993:19). Resultando la síntesis conceptual que aparece en el gráfico 4.

Gráfico 4



Escenarios de acción para la toma de decisiones del docente líder universitario Brown (1992) adaptado

Atencio 2003

Se observan tres dimensiones para tomar decisiones representadas por la Facticidad ó hechos de la vida pasada, como se ha actuado y que valores han sustentado las decisiones tomadas. En otra dimensión se ubica la Actualidad como dominio de la acción para decidir y por ultimo se tiene la dimensión de la Posibilidad lo que se quiere hacer, proyectos para tener éxito en la toma de decisiones ético transformacionales del docente líder universitario.

En este marco formal de ideas Brown (1996) opina, que la visualización de la diversidad de dimensiones morales de la vida de la organización, determina el lenguaje apropiado para definir la perspectiva ética y abordar adecuadamente aspectos para la toma de decisión, admitiendo que las personas responsables tienen libertad y poder para decidir, considerando escenarios y opiniones diferentes, analizando los puntos fuertes y débiles de las opciones en la toma de las decisiones. El autor expresa que el sujeto de la ética es el ser humano, identificado con la vida corriente y cotidiana.

En una interpretación del hecho, la posibilidad de tomar decisiones desde la perspectiva ético transformacional, el hombre dentro de su organización y de su propia vida, esta

influenciado por su emocionalidad sumada al hecho que con frecuencia debido a la premura, actúa sin antes haber analizado lo suficientemente la decisión, y muchas veces se equivoca. Razón por la cual, se deberá proponer y argumentar una teoría para la toma de decisiones fundada en la ética y el liderazgo transformacional, como un proceso creativo y flexible del curso de una acción o problema, equilibrando el ser racional, el ser intuitivo y el ser ético, decidiendo en el escenario del líderes y seguidores transformacionales.

- *¿Cómo influye la intuición en la toma de decisiones?*

La toma de decisiones intuitiva es "un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada" (Cortina, 1996:109), es decir, es la puesta en práctica del coeficiente emocional de la persona, su cerebro derecho, su emocionalidad. Goleman (1999:73) expresa, que la "facultad de captar esas corrientes subjetivas tiene sus raíces primordialmente... las corazonadas... los centros del pensamiento... Los palpitos... de una zona cerebral más profunda: son funciones de los centros emocionales que rodean el tronco cerebral".

La conciencia emocional en la personas para decidir es indispensable, ya que dotadas de esa aptitud reconocen sus propias emociones y sus efectos para estar conciente de: las emociones que experimenta y porque, percibe los vínculos entre sus sentimientos, lo que piensa, lo que dice y lo que hace, reconoce el efecto de esas sensaciones en su desempeño y conoce sus valores y metas para guiarse de ellos. Es en definitiva, la capacidad que tiene la persona para concentrarse en identificar los indicadores internos y las señales sutiles por las que puede saber lo que esta sintiendo, y utilizarlo para orientar constantemente sus decisiones.

Investigadores sociales como Cooper y Sawaf (1998) y Goleman (1999) señalan, que si no existe el equilibrio entre el CI con el CE, que apunta hacia la intuición y los valores para el ejercicio del liderazgo en común-uniión con los seguidores, en sintonía con sus sentimientos; no se logrará el bien común, el crecimiento y la excelencia. Es por ello, que cuando la persona se desarrolla emocionalmente, aprende a reconocer y a valorar las sensaciones básicas del propio YO, y las del otro. El CE entonces genera capital emocional producto de la Inteligencia Emocional (IE) (uso del cerebro derecho). En el cuadro 1, se señalan los diez sentimientos propuestos por Siliceo, Angulo, Siliceo(2001), que proveerían al docente como líder, de categorías para decidir, centrado en la ética del ser, para convivir con todos aquellos que de una u otra manera tienen que ver con sus decisiones.

¿Cuándo es mas factible que las personas recurran a la toma intuitiva de decisiones?, Robbins (1999:110) identifica ocho condiciones para utilizar la intuición en los procesos decsionales: 1)cuando existe un alto nivel de incertidumbre, 2) cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir, 3)cuando las variables son menos predecibles científicamente, 4) cuando los hechos son limitados, 5) cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir, 6) cuando los datos analíticos son de muy poco uso, 7) cuando existen diversas soluciones plausibles sobre las cuales escoger y 8) cuando el tiempo es limitado y existe la premura de llegar a la decisión correcta.

En esencia, redefinen el liderazgo y exploran lo que se requerirá no solo para sobrevivir, sino para progresar en el siglo XXI. Estos líderes sienten muy fuertemente, casi apasionadamente, la necesidad de realizar una mejor tarea en el desarrollo del liderazgo en sus propias organizaciones y en todas nuestras escuelas e instituciones nacionales... <<La educación es el fundamento del liderazgo>>.

El abordaje de estos fundamentos teóricos orienta el camino para desestructurar la idea de que en la organización solo la toma de decisiones utilizando la inteligencia racional, lineal y mecanicista, presentes en el liderazgo contingente, produce beneficios. Por ello, los líderes han concientizado el hecho de que si no existe el equilibrio con la inteligencia emocional que apunta hacia la intuición y los valores trascendentes para tomar decisiones en común-unión con los seguidores, en sintonía con sus sentimientos; no se logra el bien común, el crecimiento y la excelencia.

Sin embargo en la práctica, el liderazgo de cumplimiento de tarea ejercido mediante el poder del puesto, es más eficaz para lograr la productividad de bienes tangibles. O'toole (1996) señala, que los argumentos a favor de este estilo de líder puede sintetizarse en esta pregunta; ¿A quien quisiera usted por líder en tiempo de guerra?. Nadie duda de lo indispensable del ejercicio de la autoridad, donde la disposición por dirigir y la obediencia complacida, requieren de una responsabilidad que no muchos podrían hacerle frente."Después de todo, lo más lógico es que los líderes comprenda que frente a la contingencia del caos sólo cabe ser inflexible... <<este es uno de esos periodos en que es necesario ser inflexible>>" (O'toole, 1996:8). Sin embargo, donde queda la dignidad de la persona humana utilizada de acuerdo a las situaciones contingentes que tiene una percepción del hombre como instrumento para cumplir con una orden, donde la conveniencia es la única regla para la toma de decisiones.

Este liderazgo tiene sus raíces, como expresa el autor, en las filosofías de Aristóteles, Platón, Confucio, Hobbes, Maquiavelo y Carlyle; organizadas en realidades que constituían la línea de defensa y legitimadora de las organizaciones para enfrentarse al orden, la estaticidad y la certidumbre. "Todas ellas se basan en verdades parciales que, cuando se aplican como filosofía unificada al liderazgo, constituyen la línea de defensa más fuerte para legitimar el gobierno de autócratas políticos..." (O'toole, 1996:87). Existiendo la conveniencia, del liderazgo tipo orden y control apoyado en las siguientes premisas: la naturaleza del hombre es egoísta, la anarquía se apodera casi siempre de los grupos humanos, el liderazgo contingente genera orden, el líder es el único que ejerce poder y dominio sobre el grupo, el líder posee las virtudes necesarias para tomar decisiones, el líder no puede demostrar debilidad ante el grupo, mereciendo lealtad y esfuerzo para lograr el éxito.

Este conjunto de eventos genera indicadores situacionales o transaccionales que pretenden buscar mejoras en la relación líder-seguidor, sin embargo en su mayoría son producto de la percepción. Son factores externos definidos por Robbins (1999) como procesos mediante el cual la persona, organiza e interpreta sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente. En definitiva, las características personales más relevantes que modifican el liderazgo se encuentran en las actitudes, motivaciones, intereses, expectativas y experiencias.

La vigencia de este liderazgo tiene sus raíces, en la filosofía implementada en la polis griega para crear orden al margen de la diversidad, de allí la palabra organizacional que deriva del griego "organon" o instrumento, y es la base para el surgimiento de las ideas de objetivos, tareas y fines, como conceptos fundamentales de la organización y de la toma racional de las decisiones. Una racionalidad que considera que el ser humano muchas veces esta guiado por la razón para tomar decisiones de acuerdo a las siguientes premisas: "tener

toda la información a la mano y poder identificar con exactitud la alternativa que ofrece la mayor confiabilidad" (Morgan, 1996:128)

O'toole (1996:88) opina, que Platón propuso la República como un estado bien ordenado, caracterizado por el dominio de unos cuantos. "Esta élite gobernante, u oligarcas no se integra con aristócratas herederos que deben sus puestos al nacimiento, la riqueza, la fuerza o la inclinación al poder". Los guardianes de la República, "al igual que los sabios Mandarines descritos en las Analectas de Confucio gobiernan por la fuerza de su virtud manifiesta".

Este escenario pasado marca el escenario presente, donde ha venido evolucionando la organización. Y los aportes de estos grandes filósofos han servido de fundamento para entender la existencia de estilos de liderazgo contingentes para tomar decisiones en la organización. "La teoría de la contingencia se desarrolló con fines de análisis histórico porque resultaba más útil que el determinismo... << del hombre fuerte >> para explicar la razón de ser de ciertos acontecimientos" (O'toole, 1996:99); ya que en la generalidad de las veces las conductas humanas no pueden demostrarse científicamente, porque la mayor parte de los conocimientos de las personas están centrados en sus creencias, que en la mayoría de las veces son subjetivas.

Sin embargo los planteamientos más recientes de Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen, (Cita Robbins 1999) como estudiosos del contexto organizacional han sido la clave para determinar la dirección y las fronteras de la actividad organizacional y el liderazgo, así como en la toma de decisiones.

Smith en 1776, formula sus planteamientos acerca de como la división del trabajo aumentaba la productividad, cuando se incrementan las habilidades y las destrezas de cada trabajador, así como ahorrar el tiempo que se pierde con el cambio de tarea y estimular la creación de inventos y maquinas que ahorraran mano de obra.

Owen complementa las iniciativas de Smith en 1825, estableciendo reglamentación de las horas de trabajo, leyes laborales para la mano de obra infantil, educación pública, alimentación en el sitio de trabajo y la responsabilidad con proyectos para la comunidad. Por su parte Babbage en 1832 agrega las siguientes características, a los planteamientos de Smith: reducir el tiempo para aprender las funciones del puesto, reducir los desechos de material, alcanzar altos niveles de habilidad y propiciar el acoplamiento de las personas con la tarea.

Pero la era clásica como expresa Robbins comenzó en 1900, con las teorías generales de la administración en sus más destacados expertos entre los cuales figuran: Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet y Chester Barnard; quienes pusieron en práctica las bases de las teorías contemporáneas de la administración.

La ubicación en los escenarios del pasado, permite visualizar como han sido los procesos decisionales en la organización. Observando los distintos cambios en tiempo y espacio, que han llevado la toma de decisiones desde los enfoques de liderazgo contingente (centrado en tarea, gente, situación y transacción); hacia escenarios de acción que ya no tienen capacidad de respuesta, a la competitividad integral y la disipación de rangos. Este hecho, ha traído como consecuencia que el centro de gravedad de la organización, no esté en sus gerentes, sino en sus trabajadores. Quienes han tenido que cambiar para asumir responsablemente la toma de decisiones, para vivir con la organización y no para la organización. O'Toole (1996:10) expresa que, "...el liderazgo del cambio no depende de las circunstancias sino más bien de las actitudes, los valores y las acciones de los líderes."

En tal sentido a continuación se explican los cambios en la toma de decisiones según las formas de liderazgo contingente, en virtud de tener una visión global que permita responder a estos tiempos de cambio, caos e incertidumbre que le ha tocado vivir a la organización en este siglo multicultural y globalizado; donde el conocimiento y las nuevas tecnologías de información están dirigiendo sus destinos.

Para una mejor comprensión de lo argumentado, y en el entendido de dar direccionalidad a la forma, e ir construyendo un modelo teórico que responda a las exigencias de una investigación en la institución universitaria centrada en el constructo, "**Toma de decisiones ético transformacionales en el docente universitario**" se puntualiza el razonamiento siguiente:

El líder es una persona común que se distingue de las demás sólo porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja con intensidad para ponerla en práctica. Busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. El líder sabe que las soluciones nunca son definitivas, que no hay nada más problemático que una decisión, porque muchos de los principales problemas fueron creados por nuestras propias soluciones.

La investigadora suscribe el párrafo anterior cuya autoría es de Ginebra (1997:72), por cuanto en la visión del presente estudio se exponen conceptos y teorías sobre toma de decisiones y enfoques de liderazgo en un contexto empresarial o de negocios, del cual, sólo se extrae el material relevante para presentar un docente no como superhombre, mas bien, un ser que se mueve en un ambiente donde valores y principios están regidos por comportamientos éticos. De acuerdo con esta línea de pensamiento, conviene el marco teórico referencial de trabajos en materia del liderazgo que presentan Ramirez y Cabello (1977), Robbins (1999) y Gibson, Iveyancebich y Donnlely (2001), quienes dentro de de la teoría del comportamiento organizacional, identifican el liderazgo bajo los siguientes enfoques:

- Enfoque, liderazgo centrado en la tarea para la toma de decisiones
- Enfoque, liderazgo centrado en la gente para la toma de decisiones
- Enfoque, liderazgo centrado en la situación para la toma de decisiones
- Enfoque, liderazgo centrado en la transacción para la toma de decisiones

Estos cuatro pivotes de apoyo a la teoría del liderazgo que se quiere perfilar, en combinación con la teoría del capital intelectual o capital mental triádico propuesta por De Gregori y Volpato (2002) quienes, conciben el cerebro en tres bloques: cerebro izquierdo, con su función lógico-analítico que orienta el potencial racional; cerebro derecho, funciones intuitivo-sintético que orienta el potencia emocional; y cerebro central, funciones motora-operacionales que orienta el potencial operacional; se perfilan de gran utilidad para establecer cambios en la toma decisiones del docente en tres de sus facetas como académico universitario: en el aula, como evaluador y como investigador.

a) Enfoque liderazgo centrado en la tarea para la toma de decisiones. La concepción tradicional de como el líder centrado en la tarea toma decisiones, comienza con las escuelas clásicas del pensamiento gerencial antes de 1950, representados por Weber con su descripción sociológica de las estructuras burocráticas que las caracterizaba. Al igual que Taylor con su enfoque de la administración científica de la tarea, Koontz y O'Donnel y Katz Kahn apoyando la teoría de una administración de mando, que conciben al hombre como un apéndice de las organizaciones.

Esta práctica, es conocida como dirección científica asumida bajo cuatro principios: 1) especialización en la tarea, 2) estandarización en la ejecución de la tarea, 3) centralización en la toma de decisiones y 4) uniformidad en la práctica. Las herramientas utilizadas para sustentar esta teoría, fueron los estudios de tiempo y movimiento, con el fin de lograr una mejor productividad. Por su parte, los trabajadores debían aprender a renunciar a su propia manera de hacer las cosas, adaptar sus métodos de trabajo a los nuevos estándares y acostumbrarse a recibir y obedecer instrucciones; con objetivos claros y organizados en forma racional y eficiente, especificando detalles en cuanto a planear, organizar y controlar; bajo el mando de un líder autocrático. La teoría "X" de MacGregor, lo supone como un ser humano, que le desagrada el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo, desea ser dirigido, y evita responsabilidades para no tomar decisiones.

Los criterios que caracterizan al enfoque centrado en la tarea, llevan al docente a ejercer su liderazgo sintiéndose efectivo y eficiente cumpliendo con normas orientadas por su Coeficiente Intelectual (CI) con funciones lógico-analítico, alineadas por el potencial racional propio del cerebro izquierdo. Tiene como eje de acción el ejercicio del liderazgo orientado hacia la consecución del cronograma del semestre para cumplir con los objetivos del programa.

La toma de decisiones de un docente centrado en la tarea, conlleva a decidir autoritariamente sin considerar la participación y compromiso de los alumnos cuando este dicta su clase, realiza investigación con sus alumnos o aplica alguna evaluación. Este es el docente que se dedica como expresa Mendez (2000), a promover "...que el subalterno o el empleado se dedique sólo a obedecer o a cumplir una función y no a pensar", invalidando el potencial cognitivo, así como las demás capacidades que por naturaleza ya posee; ignorando lo ético transformacional.

b) Enfoque liderazgo centrado en la gente para la toma de decisiones. Este estilo ha traído muchas controversias provocando efectos negativos que han afectado la productividad de las personas, por cuánto la sumisión hacia el líder causa una gran dependencia por parte de los seguidores, quienes son incapaces de tomar decisiones. Es así, como surge en el ámbito organizacional Elton Mayo, (Cita Robbins, 1999) quien promueve el movimiento de las relaciones humanas en la organización, introduciendo la filosofía de que la eficiencia y la productividad de las personas aumenta en función del trato que se les da, aplicando los conocimientos de la ciencia de la psicología general y la psicología social que visualizan al hombre como ser socio-psicológico. De tal manera que el líder se centre en las relaciones humanas, la motivación y el entrenamiento, considerando la necesidad de darle oportunidad a sus seguidores de que participen en la toma de decisiones para lograr aumentar su compromiso, satisfacción en el trabajo, crecimiento y desarrollo personal.

Por otra parte se logró la aceptación de cambios, además de un mejor rendimiento, eficacia y descentralización de las decisiones. En este enfoque de liderazgo, los seguidores tienen la oportunidad de expresar su personalidad, necesidades, deseos y motivaciones y los líderes se identifican como democráticos. MacGregor (Cita Robbins, 1999.) lo caracteriza en su teoría "Y", con el supuesto de que al ser humano no le desagrada el trabajo, sino que éste, es una fuente de satisfacción que le permite aprender en condiciones apropiadas, no sólo para aceptar, sino también para asumir responsabilidad, creatividad e ingenio cuando se toman decisiones.

El docente como líder bajo este paradigma, muestra interés por el grado de relación, confianza y respeto para con las ideas y sentimientos de sus alumnos, en quienes se preocupa por lograr efectividad en su actividad académica. Enfoca su atención hacia los aspectos humanos de los problemas del educando, así como en la formación de grupos o equipos de trabajo, presentándoles tareas con objetivos claros y con bibliografía

identificada, concediéndoles libertad para realizar el trabajo escrito o de exposición, pero siempre buscando altos rendimientos. Elton Mayo, además de proponer las relaciones humanas, plantea también la sociología del comportamiento para lograr mayor productividad y calidad en la tarea, que utilizan en la generalidad de las veces el Coeficiente Emocional (CE) con funciones intuitivo-sintético. Las decisiones del docente con este punto de vista lleva al docente, a considerar al alumno en la generalidad de las veces, desde lo ético transformacional.

c) Enfoque liderazgo centrado en la situación para la toma de decisiones. En este estilo los seguidores son la clave para aceptar las condiciones del líder, si consideran que satisface sus necesidades. Está sujeto a fuerzas que influyen sustancialmente la forma de ejercer el liderazgo. El psicólogo norteamericano Fred E. Fiedler (Cita Robbins, 1999), las identifica con tres factores: 1) relaciones personales entre el líder y los seguidores, que abarcan aspectos como los sentimientos y el grado en que los seguidores trabajan por o en contra del líder. 2) la naturaleza del trabajo, por cuánto diferentes tareas requieren varias clases de líder y 3) la fuerza relacionada con el puesto en la organización, referida al poder que se deriva de su posición permitiendo al líder contratar, despedir o recompensar a sus seguidores.

Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan ubican este líder de acuerdo con cuatro sistemas de administración, por su parte Hersey y Blanchard (cita Robbins 1999), lo identifica con su teoría de la madurez de los seguidores. En tal sentido, proponen cuatro situaciones para tomar decisiones:

- 1)** Decisiones donde se ordena, lo harán como el líder diga, madurez grado 1; los seguidores son incapaces y nos están dispuestos a tomar decisiones.
- 2)** Decisiones persuasivas: ¿No creen que es una buena idea?, madurez grado 2; los seguidores son incapaces pero están dispuestos a tomar decisiones.
- 3)** Decisiones participativas, ¿Qué piensan ustedes? madurez grado 3; los seguidores son capaces y están dispuestos a tomar decisiones.
- 4)** Decisiones delegativas, los seguidores toman decisiones, madurez grado 4; el líder ve a sus seguidores como sus colaboradores y confía decisiones importantes en sus manos.

La característica más relevante en este estilo de liderazgo es la situación, enfocada en tres variable: relación con la tarea (grado en que la tarea esta sometida a procedimientos), relación con las personas (grado de confianza y respeto) y relación con el poder del puesto (influencia derivada de la posición). En una institución universitaria, el docente muchas veces se apoya en su condición de profesional inteligente, intuitivo y sabio; para transmitir y ayudar al joven a construir sus propios conocimiento. Por otra parte, esta en la obligación de cambiar su estilo de acuerdo con la situación particular que se le presente. Un académico universitario en situaciones particulares como es el caso de tener que asignar alguna actividad de evaluación, debe recurrir al estilo situacional para modificar su conducta y adaptarse a las circunstancias de una determinada situación o problema.

En el contexto de una organización de educación superior el enfoque del liderazgo centrada en la situación promueve eficiencia en el docente, cuando éste, planifica y toma decisiones mediante cuatro variables condicionadas por la madurez del estudiante: mandar, persuadir, participar y delegar; que coloca los alumnos, como la clave para satisfacer las necesidades y requerimiento del docente líder, quien, utiliza el poder del puesto como el indicador mas importante para decidir, poniendo en práctica su Coeficiente Intelectual (CI) y su Coeficiente Operacional (CO). Este enfoque para resolver, solventar o satisfacer problemas

y necesidades, genera incertidumbre en el profesor como líder, desatendiendo en no pocas oportunidades lo ético transformacional.

e) Enfoque liderazgo centrado en la transacción para la toma de decisiones. Los líderes transaccionales identifican las necesidades de sus seguidores para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores, trabajan intensamente e intentan dirigir con eficiencia y eficacia. Un docente bajo este estilo utiliza su Coeficiente Intelectual (CI) y su Coeficiente Operacional (CO), para trabajar intensamente en tres de sus facetas: en aula, como evaluador y como investigador, desestimando en ciertas ocasiones lo ético transformacional

Este intercambio del rol del líder con sus seguidores se ha definido como transaccional, utilizando los conceptos de orientado a los objetivos, las recompensas y la dirección por excepción, para aumentar el rendimiento y la satisfacción. Muchas teorías entre ellas, los estudios de Ohio State, modelo de Fiedler, Teoría Trayectoria - Meta y el modelo líder participación (cita Robbins 1999), han tenido que ver con líderes transaccionales. Gibson, Ivancevich y Donnely (2001) consideran, que probablemente haya razones diferentes como un sistema de evaluación de rendimiento poco fiable, recompensas concedidas de forma subjetivas, escasos esfuerzos por mostrar la relación paga - rendimiento fuera de control, que los seguidores no perciben como significativas o importantes; que permiten inferir que hasta que los líderes no entiendan que quieren los seguidores, administren la recompensa a su debido tiempo e insistan en la relación paga-rendimiento en forma mas ecuánime y equitativa, seguirá habiendo confusión, inseguridad y un mínimo de impacto transaccional en la relación del líder-seguidor.

Para abordar la forma en que toman decisiones este tipo de líder, el modelo de líder - participación de Vroom y Yetton citado por Robbins (1999) plantean algunos comportamientos del líder en situaciones diferente: 1) autocráticos, toman decisiones solos u obteniendo información de sus seguidores, 2) consultor, comparte el problema individualmente o en grupo y toma decisiones solo y 3) grupo toma decisiones de manera conjunta con los seguidores. En este enfoque de liderazgo, posiblemente existan razones de peso que llevan al docente como líder a tener una actuación poco fiable, con relación al sistema de evaluación sobre las recompensas concedidas en forma arbitraria, las decisiones tomadas sin considerar los juicios centrados en valores y el respeto por los alumnos, que dificultan el ejercicio de un verdadero liderazgo. Por su parte, este docente muchas veces decide bajo tres comportamientos autocrático (toma decisiones solo u obteniendo información), consultor (deciden compartiendo el problema individualmente o en grupo) y grupo (toma decisiones de manera conjunta).

Sinopsis de categorías teóricas para decisiones según estilo de liderazgo

El uso de la teoría del liderazgo para analizar el estilo de toma de decisiones en el académico universitario, hace presumir que en las organizaciones de educación superior existen indicadores particulares para determinar cambios en las decisiones según el estilo de liderazgo del docente en sus facetas de aula, como evaluador y como investigador. Por ello, son la clave para inquirir en el docente como líder universitario las tendencias de al toma decisiones según el estilo para liderizar; cuya síntesis se presenta en el cuadro 2.

De esta manera, es posible conocer a través de estos indicadores como se toman decisiones en una organización universitaria, para proponer que sus docente lideres consideren el liderazgo como una de las vías mas expeditas para asumir transformaciones en estos tiempos de turbulencia e incertidumbre, donde los cambios están a la orden del día y lo que

tiene que cambiar, cambiara. Tomar decisiones entonces, requiere algo más que el uso del cerebro izquierdo racional, lineal y mecanicista. El argumento principal secundado por los críticos y estudiosos en la materia, es combinar el coeficiente intelectual (CI) cerebro izquierdo, con el coeficiente emocional (CE) cerebro derecho y el coeficiente operacional (CO) cerebro central; para lograr decisiones ético transformacionales que consideren beneficios tangibles e intangibles, porque las decisiones afectan positiva o negativamente dependiendo del beneficio que se persiga.

Sin embargo hasta el problema más simple como expresa Durmond (1992), genera un complejo proceso de pasos, que deben seguirse sistemáticamente por los responsables de la toma de decisión en la búsqueda de soluciones eficaces. Por ello, la racionalidad limitada que no es mas que simplificar los seis pasos del proceso clásico de la toma de decisiones (identifica el problema, clarifica y ordena, genera opciones, compara las opciones y elige la opción) en cuanto a: hacer manejable el problema, concentrarse en pocas opciones y decidir con base a conjeturas inteligente en el logro de una toma de decisiones efectivas.

Cuadro 2

Sinopsis de indicadores sobre toma de decisiones según los enfoques de liderazgo

Enfoque de liderazgo para decidir	Actuación del Líder y Seguidor	Filosofía de Liderazgo	Filosofía para la Toma de Decisiones	Expertos o Investigadores que apoyan
Centrado en la tarea.	Líder ordena. Seguidores obedecen.	Filosofía del mando con estructuras burocráticas tradicionales.	-Centralizada.-Líder con poder excesivo. -Teoría "X".	-Weber -Taylor y Gilbreth.
Centrado en la gente.	Líder se interesa por los seguidores. Seguidores siguen complacidos al líder.	Mayor satisfacción, rendimiento y eficacia.	-Participativas.- Grupales e individuales por consenso. -Teoría "Y".	-Elton Mayo.- Firtz Roethlisberge Fayol
Centrado en la situación.	Líder se adapta a las situaciones. Seguidores apoyan al líder.	- Interés por la tarea.- Relación líder - seguidor. - Poder posición	Decisiones de acuerdo a las situaciones.	-Fiedler.- Liker.-Hersey y Blanchard. -Blake y Mouton.
Centrado en al transacción.	Líderes y seguidores se influyen entre sí para satisfacer sus	Interés porque los seguidores cumplan sus objetivos.	Decisiones de acuerdo al intercambio entre el rol del líder con sus	-Fiedler.- Vroon y Yetton.-Ohio State. -Robert

	necesidades.		seguidores.	House.
--	--------------	--	-------------	--------

Atencio (2000)

Grandes tendencias y fuerzas para decisiones ético transformacionales

Los estilos de liderazgo explicados y analizados, tienen la particularidad de seguir procedimientos en los procesos decisionales para determinar cambios en la toma de decisiones con la participación de los siguientes indicadores: estilo de liderazgo, actuación del líder, filosofía del liderazgo para decidir, y expertos que apoyan uno u otro estilo de liderazgo (centrado en la tarea, centrado en la gente, centrado en la situación y centrado en la transacción) para reconocer cambios en la toma de decisiones en una organización. Las variables indicadas se pueden combinar con aspectos tan disímiles como la creatividad, la intuición, la inteligencia emocional, la inteligencia intelectual, la inteligencia operacional, la ética y sobre todo un gran respeto por la libertad hacia la condición humana; con la finalidad de tomar decisiones más eficaces, eficientes y humanizadas.

Por ello, las grandes tendencias y fuerzas de cambio hacia el siglo XXI propuestas por Siliceo, Casares y González (2000) se presentan de gran significación para la toma de decisiones ético transformacionales del docente líder universitario. Para entender las tendencias del nuevo liderazgo en la institución universitaria, es necesario conducir las energías y fuerzas de transformación mediante un desarrollo consciente y sólido de un verdadero sistema de valores que dirija las emergentes tecnologías de la información y la comunicación. Estas tendencias como describe Alvin Toffer (Siliceo et al, 2000:10.), "son como olas que inician influyendo en la cultura social y poco a poco con mayor fuerza la pervaden y la modifican totalmente. Las tendencias son directrices y resultados finales".

Como se ha podido dilucidar, el fenómeno liderazgo, en las organizaciones entre ellas las de educación superior, se encuentra interconectado con los procesos de decisión del profesor universitario. Es por ello, que una teoría sobre liderazgo en la generalidad de las veces comparte elementos comunes con la toma de decisiones tales como: una manifestación singular de poder (coercitivo, legítimo, recompensa, natural y de experto), conceptos propios para entender al individuo (principios, metas, valores, cultura), explica la acción social y la conducta individual y por ultimo, todos los estilo estudiados comparte como característica esencial la presencia de un líder que fue primero seguidor. Es indiscutible entonces, que toda decisión en una institución universitaria, relacione directamente al docente con su hacer, y lo compromete con un mundo en transformación, donde el rescate de valores trascendentes y el liderazgo centrado en valores y en *la ética del ser*, deben ir de la mano para tomar decisiones gratificantes y vivificantes, con un abismal respeto por la libertad y la dignidad del ser humano, para lograr acuerdos apoyados en el saber de convivencia.

Desde esta óptica el liderazgo del profesor universitario en su actividad académica sea esta docencia, investigación o evaluación entre otras, debe asumir sus decisiones desde una perspectiva ética y responsable, teniendo como eje de acción los valores, opiniones opuestas, juicios de valor, principios y creencias, que no sólo requiere de información, sino considerar su hacer y su quehacer, respetándose a sí mismo y al otro (su alumno, seguidor o cualquier persona que dependa de él). Como aspiración ideal para realizar su proyecto de vida con una misión y visión, capaz de propiciar cambios transformacionales, en un intento por rehabilitar su acción pedagógica sacando a la luz, valores olvidados.

Ahora bien, la práctica del liderazgo en una organización universitaria debido a las eventualidades del contexto tales como exigencia en el tiempo para cumplir los objetivos de la asignatura, en la generalidad de las veces se torna individualista, llevando al docente a utilizar básicamente la ética de la dependencia y deontológico para cumplir normas preestablecidas, de espaldas al ser humano. Santana (2000) señala, que las acciones del ser humano obviamente no siempre se inspiran en la racionalidad y en la dependencia, en virtud de que la libertad que aquel tiene para decidir, lo lleva a optar por la vía que mejor se adapte a su forma de pensar y sentir, a sus metas y circunstancias; sumado al hecho de que cuando las personas deciden, se someten a procesos complejos cargados de incertidumbre, ambigüedad, indeterminación y duda. Por ello, la intuición, la futurización, la creatividad, los sentimientos, las corazonadas y el respeto del ser humano, generan una toma de decisiones centrada en un liderazgo más efectivo y transformacional capaz de transformar al docente, a su alumno y la propia organización, desde una dimensión ético transformacional. En este sentido, la conveniencia de abordar una teoría dimensional abonada y apuntalada por las dimensiones del ser humano que aprende, siente, dice, decide y hace; a partir de la ética de la convivencia mediante el dialogo y la palabra.

Teoría dimensional para toma de decisiones ético transformacionales

Para una mejor comprensión del nuevo significado que se le quiere atribuir a la toma de decisiones, se presentan a continuación las categorías de análisis sobre un marco teórico centrado en las dimensiones trascendentes de la persona desde su condición humana. De esta manera, se aborda la óptica de algunos especialistas tales como: Eugenio Trias (2000), Peter Ricardo (1996 y 2002) y Pierre Aubenque (1999), principalmente; quienes tocan muy de cerca al hombre desde la ética y la condición humana; y cuyos pensamientos teóricos son el cimiento para desarrollar *el constructo: "toma de decisiones ético transformacionales"*.

Este constructo o nuevo epistémico teórico, se centra en la visión de interpretar al hombre como tomador de decisiones desde la ética del límite y la condición humana, contextualizado en las organizaciones de educación superior, centros por excelencia de la sociedad del conocimiento, de la información, de lo científico y lo tecnológico. La complejidad, la evolución y circulación de un cúmulo de actividades de la comunidad universitaria, sugiere la necesidad de determinar un nuevo paradigma para la toma de decisiones en esta tipología de organizaciones.

De manera que la toma de decisiones del docente líder universitario desde una dimensión ético transformacional se pueda proponer a partir de la propia esencia del ser humano en su contexto existencial, internalizado mediante valores e ideales compartidos con el mundo exterior. Donde la personalidad, la espiritualidad y por ende todos aquellos valores que van más allá de lo material, intervengan con un papel fundamental en la transformación universitaria, a partir de las decisiones que tomen sus docentes libre y responsablemente; capaces de compartir más allá del mundo exterior que lo rodea, su proyecto de vida. Cabe destacar que de los miembros que integran la comunidad universitaria, son sus docentes como líderes y modelos a seguir por sus alumnos, a quienes les corresponde asumir la toma de decisiones con una nueva perspectiva por encima de la racionalidad normativa.

El decidir en todo caso, como actividad cotidiana en la comunidad universitaria debe considerar los criterios de respeto a la naturaleza del hombre, su hacer, su quehacer, su ser, su convivir; como vectores de direccionalidad responsables de promover transformaciones profundas en el ser humano, asociadas con valores ético-trascendentes entre los cuales resaltan: la verdad, la unidad, la belleza, el bien, la justicia, la tolerancia, la responsabilidad

y la solidaridad. En el nivel de la teoría, Trias (2000:12 y 16), uno de los investigadores sobre esta temática permite inferir que la complejidad que caracteriza la vida del hombre, solo puede ser entendida siempre y cuando éste se acoja a su condición humana limitada y fronteriza, es decir, "obra de tal manera que ajustes tu máxima de conducta, o de acción, a tu propia condición humana de habitante de la frontera"; de tal imperativo, es necesario tener presente, que el límite es siempre un concepto resbaladizo y de doble filo.

A su ética del límite o de razón fronteriza, Trias, propone una reflexión sobre la propia condición humana que permite esclarecer "*eso que somos*", ya que en última instancia la gran pregunta filosófica es la que parece condensar todas las demás: "*¿Qué es el hombre?*" Infiriendo sobre ese pensamiento, la condición de límite y de frontera, entonces, constituiría parte integral del hombre desde la perspectiva de esta investigación; de tal manera que sea el sustento de los procesos decisionales del docente en el contexto de una institución de educación superior.

A este respecto, el estilo del discurso en este trabajo se centra en presentar un tejido reflexivo de ideas que sustenten un nuevo paradigma para "***El Constructo toma de decisiones ético transformacionales***", el cual se asienta en siete dimensiones:

- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión lógica.
- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión condición humana.
- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión prudencia.
- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión imperfecta.
- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión ética del límite.
- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión valores.
- Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión liderazgo transformacional.

a) Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión lógica.

Desde esta dimensión se percibe a la institución universitaria como centro de producción y construcción del conocimiento; espacios donde las decisiones de sus actores generalmente están influenciadas por la parte lógica presente en todo ser humano. Utilizado en la generalidad de las veces, su coeficiente intelectual identificado con el cerebro izquierdo, para plantear decisiones racionales, mecanicistas; guiadas por el deber ser de lo que constituye las normativas institucionales, que en la mayoría de los casos hace inflexible los procesos decisionales. *La dimensión lógica para decisiones ético transformacionales*, se toma como punto de partida para incoar el razonamiento del presente constructo, en virtud de la fuerza que tiene sobre los actores de los centros universitarios, el intelecto lógico.

En este particular, las concepciones teóricas asumidas sobre esta temática, permitirá en este documento, presentar el nuevo significado que se le quiere atribuir a las decisiones que se tomen en la institución universitaria, agregando el componente sobre ética del límite y condición humana, a la toma de decisiones del docente como líder académico universitario; quien asumirá la responsabilidad de promover la nueva significación sobre toma de decisiones. Ya que, objetos y hechos carecerían de significado por sí sólo.

El significado en los procesos decisionales pudiera decirse, se organiza en función de los principios y creencias presentes en el docente y en el resto de las personas que integran la comunidad universitaria. Porque cada persona tiene su propia interpretación del mundo,

razón por la cual, la condición de límite no hay que perderla de vista para no invadir los espacios del otro y comprenderlo con relación a su mundo. Trias (2000:12) manifiesta "comprender eso que somos a través de la idea de límite. Somos los límites del mundo"; por consiguiente, el quehacer diario de un docente, de su convivencia; beneficia o perjudica al otro dependiendo de la percepción de su entorno y de su propio yo interior.

Desde esta perspectiva, el hombre en su propio horizonte casi siempre andará en la búsqueda de la verdad para sus decisiones éticas, una verdad que es posible observar como una triple verdad: verdad Dios, verdad hombre y verdad mundo. En el escenario universitario, el pensar en la antropología de lo limitado marca frontera para situar al hombre a infinita distancia de lo prehumano y del misterio de lo suprahumano; como al igual que en lo físico y metafísico o teológico. Según este autor, con "nuestras emociones, pasiones y usos lingüísticos, dotamos de sentido y significación al mundo de vida en que habitamos" (Trias, 2000:12 y 13). Debido a la importancia significativa que tiene la dimensión lógica para la toma de decisiones desde la ética y la condición humana en el contexto organizacional, se han seleccionado los siguientes autores que abordan esta temática:

Etkin (1993:20) por ejemplo, define la toma de decisiones éticas: como una actitud mental que se desarrolla al mover una organización del estado actual de la situación, a un estado previsto. La acción de tomar decisiones involucra un proceso de comunicación identificado con el tipo de negociación que mejor respuesta ofrezca, originando una relación de compromiso para las partes involucradas en el proceso,... una dimensión lógica para llegar a decisiones éticas debe considerarse en todo caso, que el decidir es una acción netamente del ser humano, y en este particular, el uso práctico de la razón se abrirá en experiencia.

Para seguir discutiendo sobre la dimensión lógica Gelatt (1998:1 y 6) expresa, que tomar decisiones requiere de: tácticas para el orden y el caos, haciendo uso de la flexibilidad y el equilibrio para estar a tono con los cambios propios de un futuro incierto, a fin de mantener una conducta correcta... necesitamos los conocimientos y actitudes para manejar tanto el orden como el caos. El autor propone para la toma de decisiones el proceso del dos por cuatro, esto es: dos actitudes y cuatro factores, las actitudes están representadas por: aceptar como incierto el pasado, el presente y el futuro, y ser positivo acerca de la incertidumbre; por su parte los factores se identifican con: lo que desea, lo que sabe, lo que cree y lo que hace. Combinando las actitudes con los factores, logra cuatro principios que caracterizan a una persona tomando decisiones. Estos son: concentrarse y ser flexible en lo que se quiere; informarse y tener cautela con su información; ser objetivo y optimista acerca de lo que cree, y por último, ser práctico e imaginativo. Desde una dimensión lógica el autor abre una ventana hacia la toma de decisiones éticas, tratando de buscar la integridad de una persona, puesto que según Trias (2000:35) "la ética se inspira nuclearmente en lo que somos".

Robbins (1999:118 y 119), expone un criterio suficientemente aceptado sobre la toma de decisiones. Señala que en toda decisión está presente lo ético, aplicando tres razonamientos: 1) el utilitarismo, las decisiones proporcionan bienestar, 2) los derechos, toda decisión está sujeta a códigos éticos y 3) la justicia, el decidir amerita imponer reglas justas e imparciales. Cada uno de estos tres criterios tiene sus ventajas y sus desventajas: el utilitarismo, promueve la eficiencia y la productividad, a costa de los derechos de la persona; el uso de los derechos protege al individuo, pero crea un ambiente de trabajo rígido, y por último, la justicia, protege los intereses de las minorías, alentando un sentido de distinción entre los trabajadores. El enfoque Robbins, también admite un tratamiento desde la óptica del límite y de la condición humana, pues, si se reconocen los valores que

generalmente se identifican con la actividad académica, el tomar decisiones en los centros universitarios se convertiría en un ejercicio ético transformacional.

De estos planteamientos surge la imperiosa necesidad de darle un giro a la forma con que deciden los docentes universitarios, combinando lo racional, con lo intuitivo y hasta con lo operativo. En otras palabras, significa combinar coeficiente intelectual-cerebro izquierdo (CI-CI), coeficiente emocional-cerebro derecho (CE-CD) y coeficiente operacional-cerebro central (CO-CC).

Sin embargo, como en la práctica no es fácil presenciar tal equilibrio, es necesario plantearse varios escenarios, como lo propone De Gregori y Volpato (2003) en su teoría cibernética social y proporcionalismo que conforman el capital mental triádico del cerebro en una persona decidiendo: 1) cuando la tendencia es a utilizar el coeficiente intelectual-cerebro izquierdo. En este caso, la persona decide con funciones mecánicas-analíticas, desde el deber ser, utilizando normas. 2) La persona decidiendo con el coeficiente emocional-cerebro derecho, centrado en el ser, su decidir se deja guiar por lo intuitivo-sintético y 3) La persona que decide con funciones intempestivo-operativo, utilizando su coeficiente operacional-cerebro central sin razonar y considerar las consecuencias de la decisión.

Discurriendo sobre la imperfección del ser, ¿cómo saber tomar una decisión ética?, Chopra (1996:117 y 118) responde tal interrogante que sirve de guía a quienes se interesan por el tema, él autor señala que; "se siente paz y consuelo y ninguna resistencia de parte del universo. El cuerpo experimenta una sensación de tranquilidad, te sientes bien. Y cuando escoges el camino equivocado, también lo sientes en forma de malestar físico".

La necesidad entonces, de reconciliar la esencia del ser humano con las decisiones desde la dimensión lógica en la organización universitaria, hace presumir que las acciones del profesor, obviamente no siempre se inspiran en la racionalidad y la dependencia; en virtud de que la libertad que éste tiene para decidir, lo lleva a optar por escoger, aquella que responda con asertividad a su forma de pensar y sentir, a sus metas y circunstancias. A esto, se suma el hecho que cuando una persona decide, se somete a procesos complejos, cargados de incertidumbre, ambigüedad, indeterminación y duda. Por ello, la intuición, la creatividad, los sentimientos, las corazonadas y el respeto al ser humano; serian los iconos que orientaren la toma de decisiones éticas desde una dimensión lógica.

b) Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión condición humana. La dimensión condición humana para la toma de decisiones ético transformacionales desde la realidad del hombre en su comunidad universitaria, podría ser explicada a través de la comprensión de aspectos filosóficos, debido a que el ser humano instruido y educado es menos propenso a hacerse prisionero de las opiniones de los demás. En la mente del hombre sabio, la existencia propia del "ser" clarifica y reflexiona acerca de sus propias capacidades, dando sentido y significación a los símbolos para decidir. Hecho que se manifiesta mediante la exposición y expresión en figuras y formas de comunicación. De esta manera, el símbolo, es aquel concepto como expresa Trias (2000:13 y 14), que permite "abrir la razón fronteriza a la experiencia... También a través de símbolos tenemos la posibilidad de formalizar y configurar aspectos de nuestro mundo de vida".

La ética como filosofía del saber y actuar, reconcilia lo etéreo con la condición humana para discernir y explicar la toma de decisiones, confiriéndole irradiación de valores a fin de darle

forma y aliento al contenido, por ser una de las actividades de mayor cotidianidad, que ejecuta el hombre desde el inicio de cada amanecer.

Se tiene plena conciencia de que lo que se quiere transmitir, no es fácil escribirlo, transmitirlo y practicarlo; sin embargo, el interés por el tema "Propuesta ético Transformacional para la Toma de Decisiones en la Institución Universitaria", impulsan a sobrepasar y entender los espacios fronterizos invisibles que aclaran las ideas del ser humano, para combinar la praxis con lo trascendente.

Apremia entonces, la creación de una base conceptual para construir un nuevo conocimiento dirigido a rescatar la dimensión condición humana para la toma de decisiones ético transformacionales, que ofrezca repuestas en el logro de una conciencia que permita distinguir cuándo se está perjudicando o cuándo se está actuando equilibradamente. Demostrando sensibilidad, ponderación y sobre todo un profundo respeto por la libertad de criterios y opiniones contrarias, activando el diálogo para acordar la decisión que beneficie a las partes involucradas.

No es una novedad que para hacerle frente a situaciones como las señaladas, las organizaciones deberán asirse a los cambios paradigmáticos, como bien propone Drucker (1994:67-68), quien plantea como salida a la crisis, la gestión del cambio, implementando cuatro prácticas sistemáticas: mejora continua de todo lo que hace, aprender a innovar en forma sistemática, tener capacidad para tomar decisiones aceptando el respeto por las diferencias y actualizar los conocimientos cada cuatro o cinco años". La autora coincide con el pensamiento del autor, por ello, se aborda el tema de la condición humana, la innovación, el respeto y la actualización de los conocimientos, como ejes para la actuación del docente en el ambiente universitario.

Siguiendo con esta misma línea de pensamiento, Guédez (2001:34-35) recoge el ideal para las organizaciones en el presente milenio:

Sabemos que la historia de la humanidad se ha apoyado sobre recursos distintos para impulsar la sobrevivencia de la especie durante los diferentes períodos de la historia. Se han conocido la ola agrícola, la industrial, la tecnológica, la del conocimiento y ahora se asoma la ola ética... la ética surge así como el eje de conductas individuales necesarias para que las organizaciones, los países, las subregiones y el mundo asuman el compromiso de sobrevivir, de convivir y de vivir.

En este sentido una convivencia entre las personas para actuar éticamente, significa fortalecer en función del dialogo desde la razón, el juicio y el concepto, la forma como el hombre toma decisiones. El abordaje filosófico de la ética del limite en la propuesta teórica de Trias (2000) sobre la condición humana, es una salida que pudiera plantearse a la organización universitaria para impulsar el fortalecimiento y crecimiento de un ser humano limítrofe y fronterizo, consciente de que no es un ser racional para creerse un ser perfecto.

Desde los escenarios de acción del hombre como tomador de decisiones, debe tenerse siempre presente que su condición humana es limitada, no obstante tiene la capacidad de abrirse a la experiencia para elegir la mejor decisión desde el ser de convivencia, regido por el dialogo, las disidencias, las opiniones opuestas, los juicios de valor y el respeto a la libertad individual del otro. Una libertad como expresa Gómez (2000:30) que debe ser producto del respeto, sin que haya para ello ninguna causa o razón, sino porque el hombre desde lo mas íntimo de su ser toma la decisión de respetarse y respetar al otro. En palabras del autor: "cuando te respeto porque simplemente yo decido respetarte, me ubico en el plano humano, en el de la ética".

Esta transformación ética en una organización de educación superior, tiene como prioridad, implementar mecanismos para que su comunidad universitaria vea en la condición humana el fin, para obrar decidiendo con transparencia y coherencia entre lo que piensa, lo que dice, lo que siente y la decisión que finalmente tome. Es decir, deberá actuar con prudencia y sabiduría del corazón desde las propias fronteras del hombre como signo de identidad e identificación ante su entorno inmediato, ante el país y ante el mundo.

c) Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión prudencia.

Buscar un nuevo arte para vivir, sin el protagonismo y el heroísmo al momento de la toma de decisiones, debe ser una práctica fundamental de la comunidad universitaria desde su condición humana como actores principales de su organización, por cuanto la eficacia en sus metas estarían directamente relacionadas con la discrecionalidad y la prudencia que son virtudes consideradas por Aristóteles, como indispensables para el buen juicio del hombre como tomador de decisiones. Con pensamiento similar, Balaguer (1977) expresa que el sabio del corazón será llamado prudente, considerado no como pusilánime y falta de audacia, si no como el hábito de actuar bien, clarificar el fin y buscar los medios para alcanzarlos.

El docente universitario, sin ufanarse, puede lucir sus cualidades, atributos, dotes y talentos en sus diferentes escenarios académicos; dejándole a terceros las opiniones calificativas que a bien tengan sobre su persona. Al cultivar la virtud de la prudencia, el docente se hace más audaz en el buen sentido de la palabra y menos insensato en su diario actuar. Desde esta visión, el ser prudente no significa el no equivocarse, sino más bien, rectificar cuando comete algún error; asumiendo con responsabilidad el riesgo por la decisión tomada. Santo Tomas de Aquino (Citado por Balaguer 1977) señala que los tres actos más importantes de la sabiduría son: pedir consejo, juzgar y decidir rectamente. El cultivo de estas actitudes, encuentra en la virtud de la prudencia el fundamento clave para reconocer las propias limitaciones del ser humano.

Si bien es cierto que actuar con sabiduría, implica un salto cualitativo en las decisiones prudentes que se tomen, hay que considerar que ésta virtud, no es nada fácil de asimilar por el hombre, debido al beneficio material que casi siempre busca en todo lo que hace. Por ello, el considerar las opiniones opuestas, el desafío de conocer la propia identidad y conocer la identidad del otro; representan esos límites que muchas veces no se deben dejar pasar por alto, en bien del hombre y de su organización. Condición que lo lleva a retrasar la decisión, hasta completar todos los elementos de juicios que permitan para cada situación que le presente el contexto inmediato y la propia naturaleza; controlar los grados de duda, así como minimizar los índices de discrepancia.

Aubenque (1999) haciendo una de las exposiciones más sugerentes y atractivas sobre la ética de Aristoteles, expresa que la prudencia es la síntesis de todas las virtudes, es el buen juicio, el arte de la medida y de la oportunidad en el obrar; implica valor, templanza, justicia y sabiduría práctica. El decidir éticamente en una dimensión prudente se entiende entonces, como la forma de poner fronteras para que el ser humano no actúe desde la contingencia, la precariedad y la imprevisibilidad; de allí la importancia de medir su forma de comportarse, enfrentarse al azar y aceptar el riesgo de equivocarse.

Es como darle una respuesta a los límites de la razón, que en no pocas oportunidades agobia al docente para cumplir con las normas preestablecidas por la organización; que sin ignorar la existencia humana confía en el poder de la inteligencia del conocimiento y de la acción para decidir con discrecionalidad, como la esencia significativa que le permite, ser ponderado y comedido, antes de emitir un juicio o tomar decisiones que en la generalidad

de las veces influyen a las personas positiva o negativamente. El autor enfoca hacia los límites de la razón, asumidos por Aristóteles; que sin ignorar los aspectos trágicos de existencia humana, confía en el poder del conocimiento y de la acción para superarlo.

De esta manera sumir con éxito y ética las decisiones que se tomen en la institución educativa, depende en gran parte de que sus educadores y sus educandos sean prudentes, ponderados y discretos; sean objetivos, sin dejarse llevar por el apasionamiento, inclinando la balanza hacia la conveniencia de una u otra parte. Porque como señala Guedez (2001:23) "...no somos libres para *elegir* lo que nos pasa, sino libres para *responder* a lo que nos pasa... todas las conductas éticas son lucrativas, mientras que todas las conductas antiéticas son empobrecedoras".

El significado de una práctica ética para decidir con prudencia, conlleva entonces, al cultivo de la paz y la comprensión con un profundo respeto por la dignidad de todos los que comparten el diario quehacer de la comunidad universitaria, entre ellos sus docentes y alumnos; quienes son los que mayores interrelaciones positivas deben tener, para que su actividad académica sea del disfrute por construir nuevos conocimientos y elevar el nivel de formación humano-espiritual del estudiante. Significa por otra parte, fomentar escenarios de acción en el ambiente universitario para decidir mediante acuerdos, considerando la pluralidad, la diversidad, el respeto y la innovación; para contribuir, a hacer más humano, al propio ser humano, promoviendo un verdadero compromiso personal, profesional y organizacional.

La prudencia en las decisiones éticas que a bien tenga asumir la comunidad universitaria, en la cual, sus docentes como conductores y formadores de aquel joven que un día espera ser un profesional exitoso, pero sobre todo un ser humano capaz de contribuir con el desarrollo de su familia, su comunidad; se propone, como la dimensión que orienta la adjunción ideal para la toma de decisiones ético transformacionales, teniendo presente que quienes deben asumir esta gran responsabilidad, son seres humanos imperfectos, que buscan la excelencia, superando los obstáculos que forman parte de su diario quehacer académico.

d) Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión imperfecta.

Los errores que pudiera cometer el hombre no son impedimento para lograr la excelencia, la superación y el éxito; no deben ser tampoco predisposiciones para fallar de nuevo, dejando que estos dominen su voluntad. En este dilema, lógicamente él, casi siempre está en búsqueda de la perfección para decidir y actuar buscando ser exitoso y excelente en todo lo que se propone. Es por ello, que la perfección como expresa Peter (2002:15), influye la vida de las personas de una manera silenciosa e imperceptible, "la expresión alcanzar la perfección... no es una aspiración sana. La búsqueda de la perfección no ayuda a las personas a vivir, a amar, a sonreír, a gozar, a perdonar. No ayuda ni siquiera sufrir."

Las acotaciones que hace el autor son como para mover el piso de cualquier docente universitario que busca ser modelo perfecto a seguir por su alumno; ya que como ser humano, en la generalidad de las veces está en proceso de realización y de transformación mediante cursos de perfeccionamiento y crecimiento personal; para no fallar, o no equivocarse; pero sobre todo para realizar mejor su actividad académica. La búsqueda de la perfección no significa el no equivocarse o no tener fracasos, pero para asumirlos sin fomentar comportamientos pobres de escasa calidad; Peter (2002:15) propone la *Terapia de la Imperfección* como respuesta que esclarece y devuelve al académico "su verdad, concibiéndolo como un ser, que tiene que cargar con el peso de sus límites."

En la búsqueda de un contexto donde poder reflexionar acerca de la terapia de la imperfección; la institución universitaria es el ambiente propicio, ya que sus profesores en la generalidad de las veces quieren vivir con un estilo de vida que los lleva a arreglar la realidad y a tener bajo control sus sentimientos; y se enfrenta en no pocas oportunidades con situaciones esencialmente limitadas, con sus defectos, con la incertidumbre y la complejidad en que viven estas casas de estudio; donde lo que tiene que fallar, fallara; el concepto de la perfección se vuelve cada vez mas vacío.

Etimológicamente, perfección según Peter (2000:19 y 20) significa: “aquello a lo cual nada falta... la noción de perfección se convirtió en la medida de lo ideal y de lo real en todos los aspectos. Todo quedo plasmado por la idea de perfección... a través de este concepto la mente puede absorber funciones fundamentales como por ejemplo, esclarecer los aspectos formales de la problemática del ser. Pero la búsqueda de la perfección se enfrenta con una realidad esencialmente limitada y una existencia inevitablemente defectuosa, generando una actitud y una conducta de choque con la realidad y la vida misma”.

Un docente que tienda al perfeccionismo, está en la búsqueda de convertir el desorden de la vida al orden que le dictan sus propios procesos mentales; formulando frases como: si fuera perfecto, si fuera estimado, si tuviera éxito, si fuera aceptado, si fuera amado, si fuera profesionalmente exitoso. Esta dinámica producto de la imaginación, casi siempre esta cargada de desconfianza y fragilidad hacia la "fragilidad de la condición humana" (Peter, 2002:40). Esta es una de las razones, que llevan al autor a proponer el concepto de imperfección, identificado con todo aquello que la razón lógica percibe como inadecuado, deforme, limitado, finito o incompleto.

La realidad asumida con estos argumentos, coloca la toma de decisiones del docente universitario en una línea clara de distinción y separación entre la tendencia a la excelencia como aspiración sana y legítima de quien quiere desarrollarse, ser competitivo y productivo utilizando sus propias potencialidades; y la perfección que tiene una actitud neurótica, de fondo narcisista, que lo lleva al autodesprecio cuando se equivoca. Desde esta óptica el perfeccionismo es visto con una concepción antagónica a la excelencia, manifiesto en un problema de vectorialidad, es una confusión de fondo; caracterizada por la imposibilidad de comprender que se pueden tomar decisiones erradas.

Es como si la persona desviara o moviera el vector de su vida en dirección contraria a su propia naturaleza, signada de incertidumbre y cambio. Pero ¿de qué manera el académico universitario puede superar la complejidad y el caos de la realidad reconociendo que es un ser imperfecto para afrontarlo? ¿De qué manera puede hacer que emerja a la superficie su yo como ser humano capaz de autoconocerse y conocer al otro (su alumno)?.

Como perfeccionista que se mueve hacia si mismo, hacia su propio "yo", ignorando su razón fronteriza y limítrofe para interactuar con el contexto, no podría; sin embargo si observa a su alrededor, para encontrar su yo interior y el y el tú del otro, el grupo, las cosas, los acontecimientos, el pasado, el presente, el futuro, las deficiencias, el ideal y el valor, la alegría, el sufrimiento, el deber por convicción, el amor, la muerte y su Dios; es un buen síntoma de la proyección de sus sentimientos e intuición. Peter (2000:7) en la *Terapia de la Imperfección* propone: ... las implicaciones filosóficas y las proyecciones ético-espirituales... sus raíces y al mismo tiempo su apertura... alude a una determinada visión del hombre concebido como ser limitado, por otra, se reconocen las exigencias ético-espirituales que derivan de esa misma concepción... como en una parte de un conjunto mas amplio que abraza diversos niveles de reflexión, cada uno con su propia función, pero integrados por el concepto del limite en una única totalidad unitaria.

El reconocimiento de que el docente es un ser humano asido a la imperfección, es un primer paso para no hacer resistencia a los límites y debilidades que lo embargan. De allí, la necesidad de considerar en las decisiones que tome, las potencialidades taxativas de la sabiduría del corazón y la prudencia para el éxito y la excelencia. Esta dimensión de lo imperfecto, obliga a poner frente a frente, al hombre con sus propias fronteras y sus límites; en el pensar, en el sentir, en decir, en el decidir y en el hacer; para no invadir los espacios del otro. e) Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión ética del límite.

La dimensión ética del límite como adjunción ideal para tomar decisiones en la organización universitaria, representa reconocer en el cuadro de docentes de la institución, los límites que éste tiene, por su propia condición humana; para lograr el engranaje de las fuerzas internas y externas que afectan su cohesión para la toma de decisiones. El límite es la primera reflexión que se imponer el hombre al momento de decidir, bajo dos aspectos: como dato por la información recibida y como experiencia en el dinamismo de la propia acción, que casi siempre influye negativa o positivamente en el otro. Trias (2000:21) expone el límite como una filosofía "... es el *ser mismo*. Y es también el determinante radical del concepto de inteligencia o razón que puede formarse."

Esta exaltación del hombre como un ser ontológicamente limitado, es su razón fronteriza que lucha entre dos realidades que lo convierten en una "ser" dinámico dentro de su existencia, sellada por el límite en el conocer, comunicar, entender, amar y perdonar; haciendo uso de sus propias facultades, actuaciones y potencialidades limitadas por sus imperfecciones. Pero como muy bien lo expresa el autor, es también "...Asunción ontológica de *ser y razón* limítrofe es, justamente, la que hace posible la viabilidad de un uso práctico, o ético, de esa misma razón." (op. cit.)

La ética del límite como dimensión para decidir éticamente en una organización de educación superior, desde la óptica expresada por este autor, representa en un docente, estar consciente de sus propias capacidades humanas y limitadas para asumir aquellos valores que hacen a la persona más humanitaria, más solidaria, más tolerante, más justa, más transparente, más sensible con el otro; en fin significa elegir, compartir, amar, intercambiar y admitir equivocaciones. En resumen, para obrar decidiendo de tal manera que ajuste su máxima conducta a su propia condición de habitante de la tierra, puesto que es la forma más firme y veraz de vivir la felicidad que todo hombre desea, como una de las aspiraciones más dignas del ser humano, la de vivir a plenitud. Un significado que le trae un mayor compromiso, porque vivir en plenitud no es sólo vivir satisfecho, sino estar a punto de desbordar los límites de la propia existencia.

Todo límite se explica en el hecho que siempre es una invitación a ser traspasado, transgredido o revocado. "Pero el límite es, también, una incitación a la superación, al exceso... se producen siempre importantes fenómenos... todo pierde su identidad pura y dura de carácter originario, agreste o natural" (Trias, 2002:17). La noción de límite en razón del reconocimiento de la propia condición humana, ofrece una oportunidad mística y sensible en la que se desarrolla y tiene prosperidad espiritual y material el hombre. El límite es entonces la condición fronteriza por medio de la cual se hace posible la vida en convivencia.

La expresión "ser-en-el-límite" que plantea el autor, es la síntesis de lo corpóreo y lo espiritual, que representa la verdadera medida de las cosas. "Y esa condición determina la relación con todos los demás sujetos libres y personales" (op. cit:97). Esto significa, que el hombre es un ser relacional que se abre desde dentro hacia fuera, entendiendo así, el porqué la toma de decisiones está cargada de un alto componente emocional y es en la sabiduría del corazón que éste, trasciende su propia finitud, poniendo límites a su

comportamiento, conoce lo limitado y lo impulsa a trascender en el mundo hacia la excelencia para tomar decisiones consistentes, vivificantes y eficaces.

Es por ello, que abordar al docente en su institución universitaria significa ubicarlo como un ser en proceso de realización proyectado por su propia razón. De esta manera mantiene en la generalidad de las veces un constante movimiento de fuga y huida de lo ordinario, tratando siempre de buscar decisiones perfectibles alejándose de sus límites para volar hacia la cima. En este vuelo, lo humano muchas veces tiene sabor a desolación, pero también a expectativas, sin embargo, en el límite de su propia condición humana es capaz de obtener el gozo que le brinda la felicidad para disfrutar la decisión tomada con justicia y verdad respetando la dignidad del ser. Motivo por el cual, responde a una profunda necesidad de racionalizar la indignancia producida por el límite.

El habitante del límite es como plantea Trias, (op. cit:109); ... aquel ser que, en razón de sus modos de responder a la proposición ética, va adaptando y armonizando su conducta a aquel lugar que constituye y que determina y define su propia condición y naturaleza. Tal lugar es el límite. El sujeto, en la medida misma en que se adapta a ese lugar, respondiendo del <<ser>> que se le ofrece a través de la proposición ética, se constituye como <<habitante del límite>>. En la dimensión ética del límite para tomar decisiones desde la eticidad de sus actores en la institución universitaria, entre ellas sus docentes, podrían encontrar respuestas a sus acciones, desencadenando verdaderos cambios desde esa fuerza interior espiritual que el ser humano tiene para saber lo que puede y lo que debe hacer, y lo que conduce inminentemente a lo que quiere hacer, en bien propio y de su alumno con quien comparte el diario quehacer institucional.

Esta nueva concepción de ética para decidir, fomenta valores que interactúan con los hechos y circunstancias de la vida, para conformar el sistema de valores y significado; desde la propia esencia del hombre en acción; su ser espiritual y su ser corpóreo en un plano existencial, definidos por sus límites en el pensar, el entender, el conocer y el actuar para la Toma de Decisiones Ético Transformacionales en dimensión valores.

La dimensión de los valores permite al académico universitario actuar con una conciencia ética, para ver e interpretar la realidad desde una visión para decidir más trascendente; impregnada de verdad, bien, unidad, belleza, tolerancia, solidaridad y justicia, demarcando los límites que dan luces para iluminar el camino, advirtiéndole si es necesario parar, retroceder, dar preferencia o detenerse. Los valores se manifiestan con la dimensión comunitaria de la persona y su significado responde a la dimensión ética. Una ética que se atenga según Trias (2000:35) "a las condiciones de su posible realización a través de la acción... que el ser humano permita".

La unión entre la dimensión valores y la ética, admite asumir con propiedad cualquier decisión, por cuanto la influencia de un valor transformado en significado desde la dimensión ética del límite, provoca ajustes en los procesos racionales, intuitivos e impulsivos; para adecuar el sistema mental a las situaciones de cambio e incertidumbre que se presenten al docente en su comunidad universitaria, mediante un sistema de valores compartidos que conduzcan hacia el camino de una toma de decisiones ético transformacional. Pero es innegable, que un incontable número de veces los procesos racionales e impulsivos, dominan sobre los intuitivos. Es por ello, que un educador del nivel superior, pero que también es una persona, se deba plantear en la generalidad de las veces valores trascendentes relacionados con la dignidad de la persona humana para activar el diálogo y los acuerdos que le permita decidir sobre la opción que mejor responda con prudencia y sabiduría del corazón.

En este dilema aparece la dimensión ética del límite y la dimensión imperfecta desde la propia condición humana limítrofe y fronteriza, en medio de la cual se encuentra la razón que hace funcionar la idea de lo lógico, y la intuición que hace funcionar la idea de lo individual, para orientar el curso de las decisiones desde la propia esencia del hombre. Trias (2000:146) muestra dentro de su teoría del límite como frontera del hombre que; La libertad del sabio consiste en la adecuación de su voluntad a ese <<orden del mundo>> gobernado por su razón inmanente, o por ese *lógos* que es el pensamiento interno del espíritu (*pneúma*), y del que deriva su expresión verbal <<proferida>> (y el conjunto de acontecimientos a los que ésta pueda referirse). Tal espíritu no es ajeno ni trascendental al mundo, sino que lo gobierna desde dentro de modo <<hegemónico>>.

La intuición descubre entonces una cierta transparencia, apertura y utilidad para abordar aquellas decisiones turbulentas, asimétricas y en permanente desequilibrio con la vida; mientras que la razón percibe el ideal de una vida en positivo, mediante una conducta simétrica, equilibrada y armoniosa que no admita errores, obstáculos e imperfecciones. Se trata de elegir entre vicio y virtud, entre el bien y el mal; expresados a través de valores considerados como deseables y como camino para orientar la toma de decisiones.

Los valores producen un efecto poderoso, sí se aceptan amplia y genuinamente en la organización de educación superior, mejoran la calidad y precisión del quehacer universitario, así como la capacidad de la administración para evaluar a sus alumnos y los proyectos que realiza a partir de una esencia institucional. En este particular, el docente comprometido se identifica más intensamente con su actividad académica cuando conoce y siente que será tratado con justicia e igualdad, en caso de que sus planes fracasen, y premiado cuando decide con creatividad, independencia, innovación, compromiso y autorrealización. Su finalidad es buscar el éxito personal y organizacional, a través de su motivadora inspiración. Gestionada por medio del respeto, dignidad, vocación, flexibilidad, empatía, colaboración, cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión y confianza.

En un análisis antropológico de los valores, Siliceo, Casares y González (2000) expresan que estos representan, normas e ideales de comportamiento sobre los que descansa una cultura como modo de vida integrado. Orientan y le dan significación a la visión y a la misión de un grupo identificado por principios, creencias, actitudes, comportamientos, roles, entre otros. En ellos, consciente o inconscientemente se refleja la generación presente y el modo como desea vivir, respecto a la realización humana del grupo y de los individuos. Los valores desde esta óptica:

Son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores... Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. (Siliceo et al, 2000: 51)

Por otra parte, una vez que el hombre establece cuál es el fin que desea perseguir en su vida, como explica Cortina (1996), se puede determinar entonces el estilo de conciencia y su conducta, que conjuntamente con los valores permitan alcanzar metas intermedias y finales, para orientar comportamientos conscientes. Considerando que el centro de esta investigación es la de formular una propuesta centrada en la figura del docente como líder constructor de su eticidad, y de todos aquellos valores que lo conducen al respeto hacia la dignidad humana, para trascender hacia el liderazgo transformacional; se proponen como valores para el constructo toma de decisiones ético transformacional, aquellos que se asemejan con el individuo, en su ser personal y libre, deseable en sí mismo. Nicolas (1996),

los identifica como trascendentes y los concentra en cuatro categorías: verdad, bien, belleza y unidad. A continuación se presenta en análisis de cada uno en sus particularidades, adaptándolas a la identidad del académico universitario.

Verdad.

La verdad esta en el espíritu del hombre, incluso es una obra de su espíritu, pero no es un simple producto cultural; porque si las ideas, los pensamientos, la doctrina, los principios y las creencias del hombre pueden ser verdaderas, no lo son por obra de su decreto libre, de su voluntad, ni tampoco por decisión de una sociedad cultural.

La verdad no es una forma de ver, es una conformidad del espíritu del hombre con la realidad material que requiere del hombre que la comprenda, se necesita que su espíritu se apodere de su sentido inteligible. La verdad es el bien de la inteligencia humana universal. Por eso es un valor que se ha de concebir como trascendente para el docente líder universitario tomador de decisiones ético transformacionales; ya que no es ni temporal, ni cultural; es universal y real. No es tampoco una singularidad fugitiva como la opinión, ni una quimera como las que fabrica la imaginación, es como expresa Nicolas, (1996:60):... bien y alimento de la inteligencia espiritual y libre, que ha sabido arrancar ese tesoro a la realidad sensible.

Numerosa verdad: tantos *sentidos* que liberar de lo real, por obra de tantos espíritus humanos y tantas disciplinas intelectuales.

Lo verdadero es el fin trascendental de mi inteligencia. Tengo que buscarlo igual en medio de las dificultades de su conquista que en los gozos que procura tanto si al final lo consigo como si fracaso. La verdad por ser esencia que encierra su propio significado, es muy difícil de conseguir, por ello, la necesidad que tiene de asirse al espíritu del hombre desde su ser interno, con la humildad del espíritu ante lo verdadero, el servicio del espíritu a lo verdadero y el bien espiritual de la verdad.

Bien.

El bien es todo aquello que ofrece ayuda, aliento, da placer y felicidad. Sin embargo el bien trascendente, es universal y real, dando respuesta a la libertad del espíritu humano, quien podrá discernir que todo el orden natural, todo el terreno cultural, toda la vida humana de relaciones intimas y personales, están cargadas de bien.

El bien responde a lo que el hombre es, espiritual y libre, que aspira al bien trascendente. ¿Pero cómo es un hombre fuente de bien? Poniendo en práctica dos límites: el primero es lo que se conoce como la necesidad natural o de otro tipo, considerada como una restricción. El segundo, es la voluntad divina, filtrada a través del enorme prisma de la existencia del individuo, identificado con la conciencia. Nicolas (1996:62) explica, que hablar muy de cerca de la conciencia no es sólo " la obligación moral, o la ley natural de Dios,...

La ley moral en nuestra conciencia bajo la forma de deber es tan natural como el deseo de los bienes naturales."A partir de estas concepciones sobre el bien, visto como un valor trascendente, se llega a la firme convicción de que la ley moral, es decir el bien, le pide en la generalidad de las veces al ser humano, que posponga el disfrute de los bienes materiales y culturales, a ese bien espiritual que es el *ser* del hombre. Esto en definitiva, llevaría al hombre a construir una vida llena de felicidad, de dignidad, de valores y de satisfacciones.

Belleza.

Este valor, ofrece dificultad para ser asimilado por el hombre en el mundo, debido que no es como el bien, que hay que cumplirlo, o que hay que utilizarlo aunque solo sea para gozar de él; se trata de un bien deseable de mirar, de ver. Es un sentimiento que hace surgir un

gozo desinteresado, se trata de amor a los valores, amor a las personas. Se trata de un valor de contemplación hacia el espectáculo de la naturaleza, hacia el rostro del otro (el prójimo) y hacia el propio cuerpo humano. En todo caso al ser la belleza un sentimiento desinteresado, es también una forma de amor. Es una mirada, es esa mirada que constituye un acto de amor, ese amor se contenta con ser una mirada. Se trata, por tanto de contemplación. La belleza, es lo que queda por saborear y por ver en el ser, independientemente de los demás valores que siempre es posible buscar y encontrar.

De allí, que la pureza y elevación de este valor trascendente para el hombre debe estar liberado de los problemas intelectuales y morales, liberado de las constricciones naturales, de las necesidades físicas, liberado del imperio de los deseos del disfrute. Así, la belleza natural, lo mismo que la belleza de las obras de arte, remite al ser humano la belleza como valor trascendente: toda realidad rica, dada gratuitamente a la conciencia, para ser solamente contemplada. Nicolas (1996:65) se hace la siguiente interrogante:

¿Eclipsa la belleza el valor de la verdad y el valor del bien? No, desde luego; incluso, en cierto modo, eso dos valores se manifiestan más allá de ella: el misterioso autor de todo ser, así como el artista, llena forzosamente su obra de esos otros bienes y nosotros podemos, a veces debemos, buscarlos en ella. Pero la belleza es otra cosa y no pide más que ser contemplada. La belleza como valor trascendente en todo caso, se puede gozar de ella en todas partes y crearla en todas partes. Lo mismo que el bien, lo mismo que la verdad, la belleza tratara siempre según la medida, de buscar los medios para encontrar el ideal transformacional del ser humano en la figura del docente líder universitario.

Unidad.

Es menester que los valores sean convergentes y que estén unidos, puesto que son los valores del ser, uno y diverso, y son por otra parte valores-visión-misión del ideal fundamental de la persona, puesto que están por encima de su diversidad cultural y remiten a la única causa del ser, el respeto por la dignidad de la persona humana. Pues bien, el ser, es la unidad más profunda conocida como identidad del ser. De allí, surge el principio de la identidad que explica la ley natural de la armonía y la unidad de todos los seres. La unidad acompaña a todo cuanto existe, o por lo menos debería acompañarlo, porque donde la unidad falta surge el desorden, desintegración, descomposición, destrucción, conflicto, odio, entre otras desuniones propias que afecta la unidad. Es por ello, que Nicole plantea la necesidad de convencer a todas las personas que aman realmente la verdad, el bien, la unidad del hombre; que ellos como valores son portadores de la belleza trascendente, a la que debe estar integrado todo ser humano consciente que vive en el mundo, y no con el mundo, que esta con las personas y no para las personas. En definitiva como expresa De Vries (1999) que vive con y no vive de.

De estos valores trascendentes; verdad, bien, unidad y belleza; surgen todos los valores identificados con la conducta y el comportamiento de las personas, entre los cuales se destaca con mayor significación para la transformación de docente de aula, a líder transformacional que toma decisiones ético transformacionales en la institución universitaria; ellos son: la creatividad, la justicia, la responsabilidad, la prudencia, la solidaridad y la tolerancia.

g) Toma de decisiones ético transformacionales en dimensión liderazgo transformacional.

El auténtico liderazgo no se logra diciendo que se quiere cambiar, este es un proceso de vital importancia donde el líder se propone una visión y una misión que le brinda la

oportunidad de inspirar a otros a seguirle. Son confiables y coherentes entre el pensar, el sentir y el actuar. Con una disposición al cambio no solo del contexto, sino de él, como ser humano. Steven Covey (Cita Ramires y Cabello 1997) propone que un líder transformacional debe practicar los siete hábitos de la gente eficaz (ser proactivo, visualizar el futuro, saber priorizar, habilidad para negociar, utilizar la sinergia, vivir la cultura de comprender para ser comprendido y esta siempre en constante aprendizaje). Los nuevos tiempos requieren como propone Kotter (2000), de un liderazgo transformacional; inspirador, visionario, que se convierta en el motor de sus seguidores, y por ende en el líder del cambio.

Es por ello que el liderazgo transformacional reconoce, explota y crea necesidad o demanda de un seguidor potencial, este líder busca motivos potenciales, busca satisfacer necesidades altas, comprometiéndose con las personas; busca en definitiva, una relación de emulación y evaluación mutua que convierta seguidores en líderes y líderes en agentes morales. Esto se explica en el hecho de que no sólo existe una relación de poder, sino de necesidades mutuas, aspiraciones y valores compartidos (personales-profesionales-organizacionales). Este es el estilo de líderes que necesitan los docentes de las organizaciones de educación superior para la toma de decisiones ya que respetando los principios y creencias, se originan valores éticos, morales y trascendentes capaces de transformar todo lo que toca. Las consideraciones acotadas introducen a la puesta en práctica del liderazgo transformacional con sus máximos exponentes: Burns (1978) con su teoría social y Bass (Cita Robbins, 1985) con su teoría individual para cambiar personas sociales en agentes morales de cambio.

Enfoque Social del Liderazgo Transformacional.

El carácter social de este liderazgo, defiende la tesis de un líder centrado en valores trascendentes donde las ideas se manejen mediante un proceso de moralidad. Burns (1978), propone la interacción de una persona con otras, actuando como líder o seguidor, para alcanzar conjuntamente valores del más alto nivel. Los propósitos de ambas partes que en un inicio pudieron ser diferentes, luego se integran, y el poder del líder cumple la función de apoyo recíproco para el beneficio de todos, razón que eleva el nivel ético de los líderes para actuar decidiendo desde el ser, (significado denotativo) convirtiendo personas meramente sociales en agentes morales que toman decisiones ajustadas a valores trascendentes relacionados con: la verdad, el bien, la belleza y la unidad trascendental; es un líder dinámico, que asume seriamente el compromiso que lo vincula con sus seguidores, quienes se comprometen y se sienten identificados con el líder, para convertirse en nuevos líderes.

El ejercicio de este liderazgo anula emociones bajas como ambición, miedo, envidia y odio. Surge de los deseos, necesidades y aspiraciones de los seguidores. Se identifican cinco (5) tipos según gráfico 5, (intelectual, ideológico, reformador, revolucionario, heroico), a los que se llega con la historia de vida de algunos personajes históricos considerados líderes. En ellos, se identifican características esenciales, y posteriormente se realizan las comparaciones correspondientes. Finalmente, se puede concluir que Burns plantea su visión del liderazgo para un marco general y macro, como lo es la sociedad.

Gráfico 5 Tipos de liderazgo social de Burns

INTELLECTUAL	⇒	Docente líder analítico y normativo. Se interesa en valores que trascienden las necesidades prácticas. Es fiel a las ideas y al conocimiento del alumno
IDEOLÓGICO	⇒	Docente líder con metas específicas que generan cambio social y político. Tiene necesidades personales de estima y autoactualización. Persigue objetivos en forma intensa ya que tiene una visión trascendente.
REFORMADOR	⇒	Docente líder que busca transformaciones armoniosas con cambios graduales hacia un ideal. Se identifica con valores morales. Es coherente con lo que piensa, dice y hace.
REVOLUCIONARIO	⇒	Este docente líder se identifica con el cambio radical retando al sistema, con nuevas ideas que no respetan fronteras.
HEROÍCO	⇒	Docente líder con carisma para identificarse con sus seguidores. Tienen capacidad para derribar obstáculos. Es una relación sin conflicto

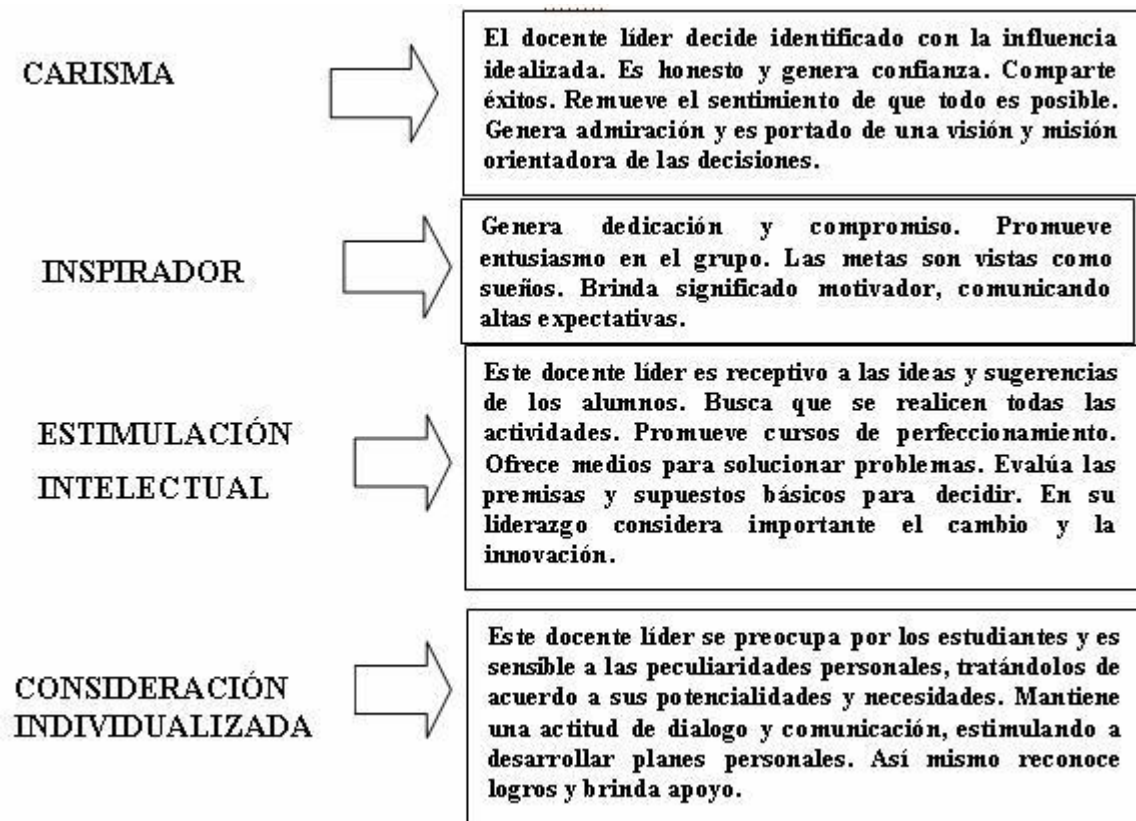
Diseño Atencio (2003)

Enfoque Individual del Liderazgo Transformacional.

Acuñado por primera vez por Bernard Bass (Cita Robbins 1999), expresa que el líder debe inyectar nueva vida y transformarse él y a sus seguidores a fin de conseguir metas más elevadas, se moviliza de acuerdo al reconocimiento que le hace el grupo como líder en juicios basados en su manera de ser por su posición existencial frente a la vida, frente a sus semejantes y frente al mundo que le rodea. Su comportamiento así como las decisiones que toma estarán fundamentadas en sus valores, estimulando el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones, creencias y principios, y no sólo su desempeño. El proceso para liderizar debe plantearse en forma individual, ya que de esta manera los seguidores sienten confianza, admiración, fidelidad y respeto hacia el líder. Es un estilo que propone transformar los seguidores según el valor de las acciones, induciéndolos a trascender sus propios intereses. Bass establece según el gráfico 6 cuatro (4) factores o dimensiones: carisma como influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Gráfico 6

Dimensiones del liderazgo individual de Bass



Diseño Atencio (2003)

Un docente desde la óptica del liderazgo social e individual representa un lanzamiento hacia **lo ético transformacional**; ya que tiene una visión con altas expectativas y sobre todo con mucho conocimiento de si mismo. Es un ejemplo a seguir por el alumno y por todos los que trabajan con él, debido que crea valores, rasgos y creencias orientando la búsqueda y logro de los objetivos, sienten autoestima y autoeficacia, inquiriendo trascender hacia valores de dignidad y respeto. Significa un impulso cualitativo hacia la toma de decisiones ético transformacionales. El liderazgo de este académico universitario utiliza equilibradamente su coeficiente intelectual (CI), su coeficiente emocional (CE) y su coeficiente operacional (CO), influyendo positivamente en tres aspectos para cambiar el concepto que el seguidor tiene de si mismo, acrecienta la motivación, aumenta los valores del más alto nivel y obtiene apoyo para trascender hacia transformaciones con altas expectativas en su faceta como investigador. En su faceta de aula de sólo trasmisor de conocimiento, al de conductor y consejero de su alumno; enseñándoles los contenidos relevantes, a asimilarlos, a interrelacionarlos y a ponerlos en práctica. Por otra parte en su faceta como evaluador utiliza su intuición y sus capacidades emocionales e intelectuales, para equilibrar su subjetividad y objetividad en la calificación de su alumno.

Operacionalización de la dimensión ético transformacional

Sistema elíptico de relaciones de lo ético transformacional

Para instrumentalizar las categorías de la teoría dimensional se utilizó el análisis e interpretación de un conjunto de teorías, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, con el propósito de explicar y predecir el fenómeno. Todo ello, condujo hacia un modelo teórico definido por: dimensión liderazgo transformacional, dimensión condición humana, dimensión prudencia, dimensión imperfecta, dimensión ética del límite, dimensión valores y dimensión lógica según el gráfico 7, referido a la comparación con una órbita espacial, donde las dimensiones giran alrededor de "**lo ético transformacional para la toma de decisiones**" conformando un sistema que se sinérgico formando un todo holísticamente integrado.

Gráfico 7

Sistema elíptico para categorías dimensionales de lo ético Transformacional



Diseño Atencio 2004

Acciones del docente para la toma de decisiones ético transformacional

Mediante la teoría del liderazgo y la teoría dimensional de lo ético transformacional, se ha podido delimitar una nueva perspectiva teórico-conceptual para decidir ético transformacionalmente del docente líder universitario desde *la ética del ser*, a partir de las siguientes acciones:

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

- Un docente como líder debe decidir teniendo presente ser servidor social, sensible y cariñoso.
- El docente debe tomar decisiones teniendo presente la participación voluntaria, espontánea y creativa de sus seguidores; en el aula, en proyectos de investigación y en la faceta de evaluación.
- Poseer vocación profesional fomentando; el aprender a aprender, el aprender haciendo, el aprender a ser, el aprender a convivir y el aprender a decidir.- Fomentar la práctica de trabajos de investigación para contribuir a solventar los problemas del contexto.
- Decidir y actuar siendo en verdadero líder, administrador, comunicador y animador de la actividad pedagógica.
- Ser un docente líder: responsable, humano, sincero, confiable, honestos, honrado puntual, integro, ético, virtuoso, autogestionario, conciliador y negociador.
- Es necesario que el docente como líder sea un modelo a seguir, inteligente fomentando la justicia, la solidaridad, la tolerancia, el bien, la unidad trascendental y el respeto.
- Un docente líder tomador de decisiones debe impulsar los cambio y transformaciones que necesita su organización.
- La práctica del liderazgo centrado en la ética y en valores del docente, debe fomentar la criticidad, la creatividad y la intuición con espíritu científico y consciente, utilizando las potencialidades de su capital intelectual.
- El verdadero docente como líder fomenta valores de identidad nacional, regional y local; para que sus seguidores puedan tener las herramientas que les permitan desenvolverse como futuros profesionales.

Para actuar de esta manera, es necesario que el docente tenga presente que el ejercicio de la toma de decisiones ético transformacional debe estar direccionada por el juicio ético-moral-prudente, orientado median un proceso de la razón producto de la inteligencia lógica-intuitiva-operativa, que permita reflexionar sobre los valores y ordenarlos en una jerarquía orientada por la comunicación, el discurso, el dialogo y la palabra. Tal y como se propone en la teoría de Kolberg (Cita Santana, 2000), que permite dilucidar parámetros relevantes para decidir desde una dimensione ético transformacional.

Niveles y estadios de la conciencia para decisiones ético transformacionales

El comportamiento de un docente como líder debe estimular, lo moral y lo trascendental; es decir, a su ética del ser, para decidir en su organización con una visión y misión, vistas como el ideal de las transformaciones fundamentales de su interior, que conducirán a su alumno a que también él, se transforme en una aptitud por convicción y no por coacción. Con la anuencia de todos los que participan, ajustándose "a las condiciones de la situación ideal del habla... de forma que el consenso resultante no se debiera a ningún tipo de coacción o control, sino sólo a la fuerza del mejor argumento" Gómez (Cita Cortina, 2000:62).

La actuación de este profesional entonces, es determinante para asegurar que en las decisiones se activen los procesos de comunicación, de manera que se promuevan y defiendan los valores ético trascendentes; por cuanto éstos se incorporan a la actividad académica, intensificando la dedicación hacia los alumnos, su entusiasmo y empuje,

logrando ser un competidor excelente y mucho mas determinante, para efectuar aportes relevantes a su comunidad local (lo universitario), vecinal (sus vecinos), regional, (el estado) nacional (el país) e internacional (el planeta).

"El proceso de comunicación opera... sobre el presupuesto de la posibilidad de entender al otro,... (Cortina, 2000:62).Es por ello, que en el proceso de transición de docente de aula, a líder transformacional debe considerarse el desarrollo del educando según la teoría de la conciencia de Kohlberg (1985) (citado Santana, 2000). En ella, se propone según el cuadro 3, las bases, los niveles de juicios morales, los estadios del desarrollo y las respuestas típicas a los parámetros, propios de la persona en acción. En este particular, el docente comprometido se identifica mas intensamente con su actividad académica cuando conoce y siente que será tratado con justicia e igualdad, en caso de que sus planes fracasen. Un docente como líder transformacional promueve valores del más alto nivel, permitiendo una actuación creativa, independiente, innovadora, comprometedora y autorrealizante. Su finalidad es buscar el éxito personal y organizacional, a través de su motivadora inspiración. Gestionada por medio del respeto, la dignidad, la autorrealización, la vocación, la flexibilidad, la empatía, la colaboración, la cooperación, la creatividad, la innovación, la diversión, la visión y la confianza.

Cuadro 3

Niveles y estadios del desarrollo moral para la toma de decisiones

Niveles de juicios	Estadios del desarrollo	Respuestas típicas	Toma de decisiones según enfoques del liderazgo
<p>I.Nivel preconveccional El valor moral reside en rótulos y reglas culturales externas acerca de lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto. Interpretados en términos de consecuencias físicas o hedonistas (castigo, recompensa, retribución de favores). Utiliza el poder físico.</p>	<p>1.Orientación obediencia-castigoDeferencia egocéntrica a la autoridad, al poder superior, al prestigio.Elude situaciones problemáticas o desagradables.Responsabilidad objetiva, racional, línea. 2. Orientación egoísta-ingenuaSatisface las necesidades propias y ocasionalmente las del otro.Igualitarismo ingenuo hacia el intercambio y la reciprocidad.</p> <p>Conciencia relativa sobre el valor según las necesidades y perspectivas de la persona.</p>	<p>"Yo lo haría para evitarme problemas.""Yo lo hice para evitarme problemas.""Yo lo haría porque si él lo ordena, sus razones tendrá.""Yo Lo hice porque si él como el de mayor jerarquía lo ordena, sus buenas razones tendrá." "Yo voy primero y veo por mí mismo y tal vez lo ayude.""Si usted me ayuda tal vez lo hago."</p>	<p>Decisiones centradas en el liderazgo de tarea y situación</p>

<p>II, Nivel Convencional</p> <p>El valor moral reside en el desempeño correcto del rol de la persona, para el mantener el orden convencional y satisfacer las expectativas de otros. Se juzgan las intenciones de las personas, mediante la responsabilidad subjetiva.</p>	<p>3. Orientación hacia la concordancia interpersonal.</p> <p>La conducta se orienta hacia la búsqueda de la aprobación, la complacencia y la ayuda a otros. Conformidad con la conducta de la mayoría, definida por estereotipos. 4. Orientación hacia el mantenimiento de la autoridad y el orden social.</p> <p>La conducta se orienta hacia el cumplimiento del deber, el respeto a la autoridad y el mantenimiento del orden social.</p>	<p>"Por supuesto que ayudaría a otra persona. He estado pensando acerca de cómo se sentiría." "Cualquier persona sensata podría ayudarlo" "Se supone que uno debe ayudar a los otros. Esto es una regla."</p> <p>"Si las personas no cumplen su deber, la sociedad no podría funcionar"</p>	<p>Decisiones centradas en el liderazgo de gente y transacción</p>
<p>III. Nivel postconvencional</p> <p>Los valores y principios morales son validados y aplicados independiente de la autoridad o de conformidad con las personas que integran el grupo, mediante valores compartidos.</p> <p>El valor moral reside en la coherencia de conciencia con valores, derechos y deberes compartidos o compatibles.</p>	<p>5. Orientación contractual-legalista</p> <p>Conciencia relativa sobre los valores y opiniones personales, con énfasis en las reglas y procedimientos para la búsqueda del consenso. El deber esta definido en términos de contrato, eludiendo la violación del precepto o derecho de otros. Búsqueda de acuerdos a través de reglas y expectativas.</p> <p>6.- Orientación hacia la conciencia y los principios trascendentes.</p> <p>Conciencia para actuar orientada hacia valores de justicia, respeto a la vida, igualdad económica, social y jurídica, honestidad, solidaridad, etc. La conciencia de la persona se apoya en criterios de escogencia universales y de consistencia de la lógica empleada. Respeto mutuo y confianza con la conciencia como agente directivo.</p> <p>Trasciende las reglas del orden social dado, para poner énfasis en los principios de la ética desde el ser de convivencia.</p>	<p>"Existe una ley que la gente debe acatar." "Todos deben elegir un sistema escogido en consenso para cambiar leyes que vayan en contra de la dignidad de la persona" "Cuando se comete una injusticia lo mejor es tratar de remediarla a través del consenso." "La ley debería estar subordinada a los mas elevados valores trascendentales de respeto por la dignidad de la persona."</p> <p>" La persona debe actuar de acuerdo con una conciencia de valores éticos y trascendentes relacionados con el bien, las unidad, la verdad y la belleza trascendental, para acordar las normas y leyes del sistema."</p>	<p>Decisiones centradas en la dimensión liderazgo transformacional</p>

Santana (2000) adaptado Atencio 2004

Sistemas de regulación de lo ético transformacional

Con relación a las concepciones teóricas sobre los niveles y estadios del desarrollo moral de Kohlberg se diseñó el sistema de regulación de lo **"ético transformacional"** dirigido a instrumentalizar indicadores intangibles relacionados con estrategias para la toma de decisiones correctas a partir de procesos éticos. En ese sentido, se realizaron las adaptaciones pertinentes a los indicadores y constructos sobre perspectiva ético transformacional para la toma de decisiones en la institución universitaria. Entre uno de los instrumentos utilizados, prevalece el sistema de regulación sobre el análisis ético de las conductas del docente en el contexto organizacional según el cuadro

4. En la matriz, se utiliza un sistema de regulación para el docente como líder por medio del cual puede evaluar las conductas planteadas en la matriz de Kohlberg. Para instrumentalizarla, se le hizo un ajuste aplicando la teoría de los niveles de la conciencia. La matriz tiene dos opciones: el docente como líder proactivo y el docente como líder reactivo en una dirección y en la otra dirección se observan tres sistemas reguladores: las normas legales, los principios de conciencia y las pautas cívicas. El alcance de la ética se ubica esencialmente en el recuadro superior del medio, es decir en aquel que se relaciona con el sosiego de la conciencia.

Cuadro 4

Sistema de regulación para la toma de decisiones ético transformacionales

DOCENTE COMOLIDER PROACTIVO	NIVEL II MORALIDAD CONVENCIONAL Etapa 4 Orientado a la autoridad decide por respeto a la autoridad.	NIVEL III MORALIDAD POST/CONVENCIONAL Etapa 6 Orientado en principios éticos decide con la tranquilidad de la conciencia.	NIVEL III MORALIDAD POST/CONVENCIONAL Etapa 5 Orientado a lo social decide acogidos al bien común para obtener respeto de los compañeros.
DOCENTE COMOLIDER REACTIVO	NIVEL I MORALIDAD PRECONVENCIONAL Etapa 1 Orientado a decidir con temor por la multa y el castigo.	NIVEL I MORALIDAD CONVENCIONAL Etapa 4 Orientado al castigo decide con temor para cumplir las leyes.	NIVEL II MORALIDAD CONVENCIONAL Etapa 3 Orientado al niño bueno con temor al rechazo y el desconocimiento social.
	NORMAS LEGALES	PRINCIPIOS DE CONCIENCIA	PAUTAS MORALES

Diseño Atencio (2003)

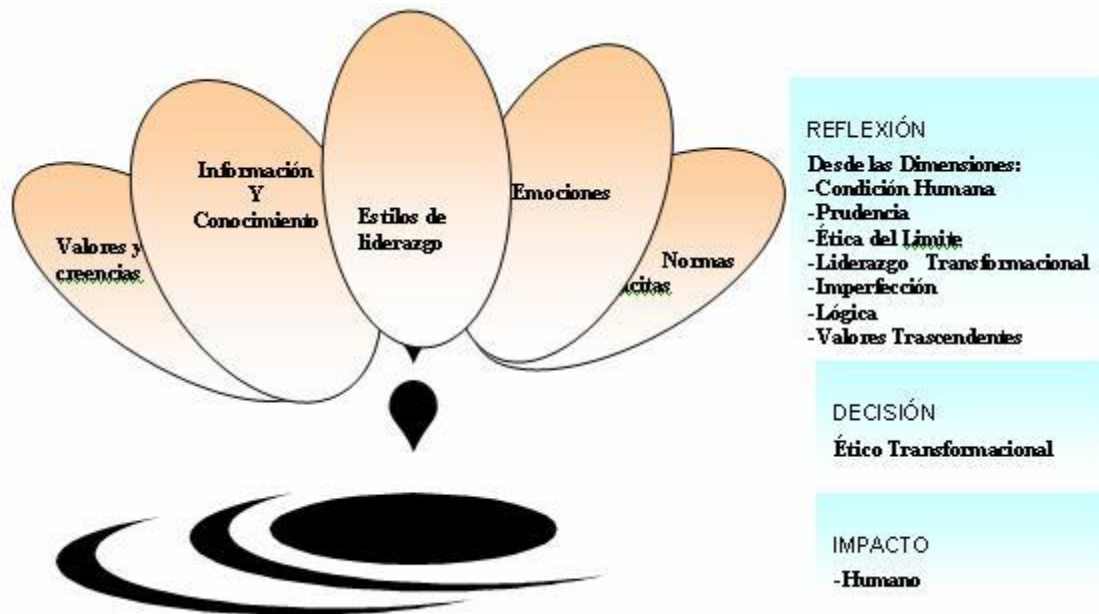
Embudo para un proceso decisonal ético transformacional

En el entendido que no existe impacto ético sin decisión ética, tampoco coexiste decisión ética sin reflexión ética, razón por la cual se hace evidente la necesidad de contextualizar en la acción los medios de transformación, resultados, impactos retroalimentación; una dinámica que se hace efectiva mediante tres aspectos: la reflexión propiamente ética, la decisión ética y la evaluación del impacto ético. Al final la decisión esta acompañada por el

impacto de la acción cuya evaluación se resume en tres preguntas: ¿a quién afecta mi decisión y de que manera lo hace?, ¿cuáles son las repercusiones? y ¿qué resonancia genera la decisión en las relaciones con las personas?. La síntesis de estas reflexiones se pueden observar en el gráfico 8, inspirado en las categorías dimensionales que fundamentan el "**Constructo Toma de Decisiones ético transformacionales**".

Gráfico 8

Embudo sobre toma de decisiones ético transformacional



Diseño Atencio (2003)

En una explicación del fenómeno representado por la metáfora del embudo tomada de Guédez (2001) adaptado por la investigadora, se puede observar que antes de pasar el líquido, en la parte alta, se concentran los indicadores que identifican al docente como un todo; entre ellos: la mezcla de emociones, normas formales, información y conocimiento, valores y creencias y estilos de liderazgo. Estos muchas veces entran en contradicción con la propia esencia del ser humano quien debe considerar su condición humana, su imperfección, su ética del límite, su prudencia, su lógica, sus valores trascendentes y su liderazgo transformacional; para lograr decisiones realmente desde una perspectiva ético transformacional. En razón de esta realidad que no escapa al académico como líder, es el liderazgo transformacional centrado en valores trascendentes identificados con la verdad, el bien común, la belleza y la unidad; que puede lograr el impacto humano por la decisión tomada.

Definición de términos para el contexto ético transformacional

Esta sección del trabajo se ha dedicado a definir algunos términos, palabras o conceptos fundamentales para el desarrollo de esta investigación centrada en construir un nuevo paradigma para la toma de decisiones, donde la ética desde la condición humana y el liderazgo transformacional se conecten hasta fundirse en una misma realidad, para dar origen a un nuevo conocimiento sobre perspectiva ético transformacional y toma de

decisiones. Se necesita abordar las nuevas tendencias sobre teorías relacionadas con la condición humana limitada e imperfecta centrada en la ética desde ser de convivencia, el dialogo y la palabra centrada en la dimensión valores trascendentes.

Los conceptos y términos a definir en este apartado son abstracciones abreviadas fundamentadas en la realidad a partir de una diversidad de hechos que se hacen presente por la misma naturaleza del problema, revela una simplificación del pensamiento de los fenómenos de la realidad. Bunge (1975) expresa que el concepto viene a ser como una unidad del pensamiento y un contenido figurativo a través del cual se designa un término específico. Es así como los términos esenciales en este trabajo se establecerán mediante el análisis de la realidad y las teorías que aportan los autores de la bibliografía consultada.

Balestrini (2001) explica que el concepto es similar al contenido figurativo de los fenómenos, es una ayuda para percibir y organizar mejor la realidad manteniendo las características significativas de los hechos. En definitiva, son definiciones claves para valorar, ordenar, comunicar y guiar el conocimiento que se quiere construir y delimitar, de esta manera es conveniente seguir una presentación ordenada por estricto orden alfabético. A partir de estas recomendaciones, a continuación se presentan los términos esenciales que le dan sentido a la investigación muchos de ellos son definiciones propias de la investigadora como interpretaciones del marco teórico:

Acuerdos.

Es a la acción que permite saber cuál es el bien superior para generar códigos y normas orientadas mediante valores trascendentes tangibles e intangibles, compartidos por los miembros de una organización. Los acuerdos se conceptualizan como la aceptación de la existencia de la otra parte que se protesta. Es decir, el acuerdo entendido como el confrontador de argumentos o ideas a la crítica encuentra en la comunicación una manera para mejorar los códigos éticos, permitiendo la deliberación, evitando la idea de imponer (De Vries, 1999).

Caos.

Es el estado final en el movimiento de un sistema que se aparta del orden., cuando un sistema es desplazado desde el estado estable hacia un periodo de oscilación yendo y viniendo una y otra vez entre diferentes estados, moviéndose mas allá de esta oscilación, con un periodo de total imprevisibilidad, justificando la presencia de un "atractor extraño" para que emerja un nuevo orden. El caos se autoorganiza amerita presencia de atractores que propicien la creatividad e innovación en la organización y las personas, que no estén confinados en roles, sino en continuo crecimiento hacia un máximo potencial de contribución para la eficiencia en la organización. (García y Dolan, 1997)

Conciencia.

Darse cuenta de algo mediante una relación que se establece entre el ser humano y el mundo exterior.

Conducta.

Movimiento o acción que realiza una persona para adaptarse y responder al contexto en función de sus valores tangibles e intangibles.

Comunicación.

Es un compromiso creado entre las partes involucradas, existe una intención en la persona que emite el mensaje y hay elementos del mensaje que lo hacen aceptable. Es el proceso

más importante para la toma de decisiones por cuanto genera códigos para compartir creencias y valores comunes. En el contexto organizacional surge el concepto de comunicación como el conjunto total de mensajes verbales y no verbales que se intercambian entre los integrantes de un grupo para lograr la cohesión de las creencias, valores y motivos que conforman la organización (Morales, 1995).

Esperanza.

Es la disposición motivacional que puede ser activada en determinado momento. Se encuentra asociada a la creencia de que ocurrirá un evento futuro deseado, el cual es importante para la persona aun cuando sea incierto (Morales, (1995). Es la confianza en que algo bueno va a suceder que hará olvidar la mala situación por la que se esta pasando y que vendrán tiempos mejores, pero se debe tener paciencia y esperar el momento propicio (Cortés, 2001). Esperar no significa ver la luz, sino confiar con los ojos cerrados en que el Señor la posee plenamente y vive en esa claridad, porque él es la luz. En algún momento te puede agobiar un principio de desanimo, que mata toda ilusión y que apenas alcanzas a vencer a fuerza de actos de esperanza. No importa que no lo logres ahora, pide mas gracia a Dios y adelante renueva la alegría del luchar aunque pierdas alguna batalla (Balagurer, 1986).

Libertad.

Es un valor trascendente de la condición humana reconocido en 1948 por la ONU como universal junto con la justicia y la paz. Es también un innegable derecho que permite poder escoger lo que queremos, lleva consigo el conocimiento de si mismo y del otro, la valoración de lo que se cree, es compromiso y trabajo honesto, es creatividad para desarrollarse como persona, luchar a mano por y con los demás y promueve el reconocimiento y el respeto a los derechos humanos (Ramos, 2000). La libertad como condición estrictamente moral del ser consciente es la capacidad para poner los principios de valores trascendentes por encima de todo poder en el hombre que se sabe libre y que además sabe que puede y tiene que imponerle limite a su libertad (Gomez , 2000).

Misión.

Es la acción cotidiana que define la identidad y tarea de una persona o grupo identificada con las preguntas ¿Quiénes somos? Y ¿Para que estamos en este mundo? (Siliceo et al, 2001). Se debe vivir la vida dando a ésta un sentido trascendente mediante tres acciones: sobrevivir mientras este en mis manos, ayudar a quien lo necesite y aprender con un sentido positivo ante la vida. Por otra parte, se entiende por misión un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que guiara a sus acciones (Ramírez y Cabello, 1997).

Moral.

Es la imposición de reglas y ordenes así como las tradiciones y costumbres. Significa respeto a las prohibiciones y es la aptitud propia en relación con las prescripciones explícitas e implícitas de las leyes, normas y mandamientos (Sánchez, 1995). La moral se define también, como una ley humana inscrita en el hombre por voluntad de Dios como una norma que la razón descifra y se esfuerza por formular y comprender. Esta ley puede renunciar al castigo, pero no puede declarar honesto lo que sea contrario al derecho natural (Documento Doctrinal, 1976).

Paz.

Es el estado de estar quieto, libre de perturbaciones emocionales, calmado y se constituye en la meta que todo hombre persigue consciente o inconsciente. Se experimenta cuando hay

equilibrio en las emociones ya que ella reside en el interior del hombre y nace de la conciencia que es la fuente de su saciedad interna. La paz germina sólo en la propia casa, allí donde se aprende, se practica y se enseña el arte de vivir juntos en la paz, en amistad y sin prisa. Los subvalores de paz son el silencio interior, la disciplina, el autocontrol, la dignidad, la comprensión, el optimismo, la felicidad, la humildad, la autoconfianza, la concentración, la autoconcepción, la constancia, la paciencia y la satisfacción (Tirri, 1998). Los antivalores de la paz son la hostilidad, la rivalidad, el forcejeo, la intranquilidad, la agitación, la turbulencia, el desasosiego, la distracción, el atolondramiento, el descuido, la dispersión, la diseminación, la indignidad, la ruindad, la infamia, el vilipendio, la anarquía, el desorden, la adversidad, la soberbia, el orgullo, la vanidad, la altanería, la petulancia, el escándalo, la impaciencia, la ira, la indignación, la exasperación, el arrebato, la amargura, el congojo, la desdicha, la intransigencia, el fanatismo, la obstinación y la terquedad (Tiri, 1998).

Visión.

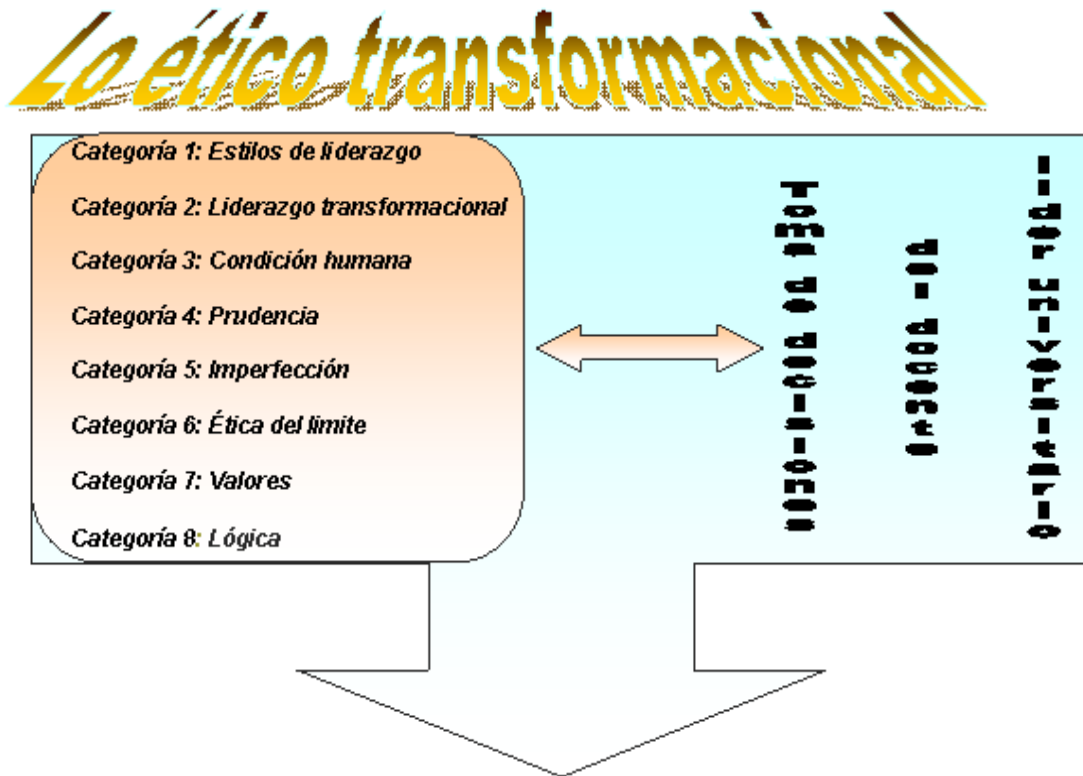
Es la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un anhelo, un objetivo trascendente que se debe alcanzar (Siliceo et al, 2001). Asimismo Einstein señala, que la preocupación por el destino del hombre debe constituir el interés de todo esfuerzo técnico que nunca de olvidarse en medio de diagramas y ecuaciones. La visión se identifica con las preguntas ¿hacia donde vamos? y ¿Qué queremos llegar a ser? (García y Dolan, 1999).

Instrumentación de la dimensión ético transformacional

Los supuestos que abordan los fundamentos teóricos para toma de decisiones desde una dimensión ético transformacional hacen llegar a la síntesis sobre las categorías que explican cómo un docente líder universitario en su gestión académica en tres de sus facetas (en aula, como investigador y como evaluador. En este sentido el significado de la categorización se fundamentó en concepciones, proposiciones y constructos que no son otra cosa que suposiciones en forma de enunciados teóricos con soluciones probables previamente seleccionada como una simple conjetura inteligente. Este tejido teórico permite plantear las categorías de trabajo para esta investigación, que según Hurtado (1996) representan la esencia del trabajo por cuanto permiten precisar los supuestos que definirán la metodología de instrumentación a seguir. Sin embargo para esta investigación en particular solo constituyen conjeturas de posibles relaciones entre la perspectiva ético transformacional y la toma de decisiones que serán verificadas en el docente universitario. En este orden de ideas, existe la posibilidad de identificar las siguientes categorías según el gráfico 9 para operacional la investigación:

Gráfico 10

Pautas de relaciones que direccionan la dimensión ético transformacional



Diseño Atencio 2004

Categoría General:

La dimensión ético transformacional para la toma de decisiones del docente líder universitario, propicia el decidir; con prudencia, objetividad, imparcialidad, valor ético y trascendente; respetando la condición humana limitada e imperfecta; poniendo en práctica el liderazgo transformacional.

A partir de esta categoría general y los planteamientos teóricos pertinentes a la temática en cuestión sobre la perspectiva ético transformacional para la toma de decisiones, se plantean las siguientes categorías específicas:

Enfoques de liderazgo para la toma de decisiones

Categoría 1:

Existe una relación directa entre la dimensión ético transformacional para la toma de decisiones y los cambios en la toma de decisiones según los enfoques de liderazgo del docente líder universitario.

Dimensión liderazgo transformacional para la toma de decisiones

Categoría 2:

La dimensión ético transformacional para la toma de decisiones y el liderazgo transformacional del docente líder universitario tienen características comunes.

Dimensión condición humana para la toma de decisiones

Categoría 3:

La dimensión ético transformacional para la toma de decisiones del docente líder universitario y la condición humana contienen en su esencia patrones compartidos.

Dimensión prudencia para la toma de decisiones

Categoría 4:

La prudencia tiene características en común con la dimensión ético transformacional para la toma de decisiones del docente líder universitario.

Dimensión imperfecta para la toma de decisiones

Categoría 5:

La dimensión ético transformacional para la toma de decisiones del docente líder universitario y lo imperfecto son compatibles.

Dimensión ética del límite para la toma de decisiones

Categoría 6:

La dimensión ético transformacional para la toma de decisiones del docente líder universitario y la ética del límite se complementan.

Dimensión valores trascendentes para la toma de decisiones

Categoría 7:

La dimensión ético transformacional y los valores se combinan adecuadamente para la toma de decisiones del docente líder universitario.

Dimensión lógica para la toma de decisiones

Categoría 8:

La lógica para la toma de decisiones del docente líder universitario fortalece la dimensión ético transformacional.

Manipulación de la dimensión ético transformacional

En este aspecto, se precisará el fenómeno toma de de decisiones ético transformacionales es identificado, descrito, analizado, explicado y propuesto en las concepciones teórico-epistemológicas planteadas. El mismo, será manipulado a través de los indicadores que modifican y complementan conceptual y operativamente, los procesos decisorios del docente en las organizaciones de educación superior. Es así, como de las bases teóricas y categorías resultantes analizadas se originan los siguientes indicadores:

Indicador Enfoques del Liderazgo

Conceptualización:

Durante las últimas décadas las organizaciones han pasado por cambios significativos en la toma de decisiones según los estilos de liderazgo, pudiendo observar que cada líder actúa de manera diferente para tomar decisiones.

Operacionalización:

Se analizarán las tendencias de la dimensión del liderazgo docente para la toma de decisiones en una organización de educación superior, con el apoyo de instrumentos elaborados que identifiquen al docente según los enfoques del liderazgo; centrado en la tarea, gente, situación y transacción. En tres de sus facetas: en aula, como investigador y como evaluador.

Indicador Dimensión Liderazgo Transformacional

Conceptualización:

Para decidir, el docente líder está influenciado por su emocionalidad, razón por la cual se debe desarrollar una perspectiva ética centrada en valores trascendentes que permitan visualizar las diversas dimensiones del comportamiento organizacional, siendo indispensable poner en práctica la coherencia entre el pensar, el decir, el sentir y el decidir.

Operacionalización:

Se determinará y explicarán aquellos indicadores del liderazgo transformacional que fortalecen la dimensión ético transformacional para la toma de decisiones del docente líder universitario. En tres de sus facetas: en aula, como evaluador y como investigador.

Indicador Dimensión Condición humana

Conceptualización:

Se puede comprender a través de la filosofía, debido que el ser humano instruido y educado no se hace prisionero de sus opiniones, ni la de los demás, en ella, la existencia propia del "ser", clarifica y reflexiona acerca de su propia capacidad dando sentido y significación a sus decisiones.

Operacionalización:

Se describirán e instrumentalizarán las concepciones de los especialistas analizados en las bases teóricas, utilizando cuadros, gráficas, relaciones matemáticas y estadísticas. Por otra parte, se ampliará esta información, inquirendo en el docente universitario para que desarrolle y complemente la investigación en tres de sus facetas; en el aula, como evaluador y como investigador.

Indicador Dimensión Prudencia

Conceptualización:

La prudencia es sabiduría del corazón, considerado no como timidez, cobardía y falta de audacia, sino como el hábito de actuar bien, clarificar el fin y buscar los medios para alcanzarlo.

Operacionalización:

Se describirán e instrumentalizarán los conceptos teóricos de acuerdo a los autores analizados en las bases teóricas.

Indicador Dimensión Imperfecta

Conceptualización:

El abordaje de la realidad, coloca a la toma de decisiones en una línea clara de distinción y separación entre la tendencia a la excelencia como aspiración sana y legítima de quien quiere desarrollarse, ser competitivo y productivo utilizando sus propias potencialidades.

Operacionalización:

Se describirán y sintetizarán los elementos clave de los conceptos teóricos emitidos por Peter (1996 y 2002).

Indicador Dimensión ética del Límite

Conceptualización:

Constituye un campo limitado al hombre, manifiesto en la aceptación de su propia condición humana para lograr el engranaje de las fuerza internas y externas que afectan la coherencia en la toma de decisiones.

Operacionalización:

Descripción y síntesis a través de gráficas que permitan plasmar las concepciones teóricas de Trias (2000) y Peter (1996).

Indicador Dimensión Valores

Conceptualización:

Permite ver e interpretar la realidad para la toma de decisiones, siendo las señales que dan luces para iluminar el camino, advirtiendo si es necesario parar, retroceder, dar preferencia o detenerse.

Operacionalización:

Identificar y describir los valores trascendentes que promueven la toma de decisiones ético transformacionales en el docente líder universitario.

Indicador Dimensión Lógica.

Conceptualización:

Permite unidad y coherencia para equilibrar las tensiones conflictivas para asumir con conciencia moral una toma de decisiones ético transformacionales.

Operacionalización:

Descripción gráfica de los postulados relacionados con la comunicación, el ser de convivencia, escenarios para el dialogo y discusión abierta, considera el poder no como el acaparamiento de la verdad y definir valores que ofrezcan una sinceridad y transparencia de vida.

4.4.- Hipótesis de categorías sobre toma de decisiones ético transformacionales

Categoría 1

Capital Intelectual que identifica al docente líder universitario

Hipótesis 1

Al conocer el capital intelectual con que decide el docente universitario se puede verificar su estilo de liderazgo.

Variable 1

Ubicación del docente de acuerdo al capital intelectual que lo identifica (CI, CE, CO).

Subcategorías

- F Actitud ante decisiones urgentes.
- F Preferencia para decidir.
- F Intimidación para decidir
- F Carácter de la decisión.
- F Destreza para decidir.
- F Habilidad para decidir.
- F Temporalidad para decidir.
- F Aptitud para decidir.

Categoría 2

Valores que identifican al docente líder universitario.

Hipótesis 2

Cuando se identifican los valores del docente en las decisiones que toma; en el aula, como evaluador y como investigador se puede verificar lo ético transformacional en el estilo de liderazgo.

Variable 2

Identificar aquellos valores utilizados por el docente en el aula, como evaluador y como investigador.

Subcategorías

- F Integro para decidir como evaluador F Imparcial para decidir como evaluador
- F Fines sobresalientes en las decisiones de aula
- F Compromiso para decidir en el aula
- F Sueños personales para decidir como investigador
- F Sueños profesionales para decidir como investigador
- F Entereza en sus decisiones como evaluador.
- F Autenticidad con las decisiones en el aula

Categoría 3

Estilos de liderazgo que identifican al docente líder universitario.

Hipótesis 3

Si se comprueba el estilo de liderazgo del docente para decidir; en el aula, como evaluador y como investigador, se establecería el perfil de la propuesta ético transformacional en la toma de decisiones de la institución universitaria.

Variable 3

Determinar el estilo de liderazgo utilizado por el docente en el aula, como evaluador y como investigador.

Subcategorías

- F Estilo de liderazgo centrado en la tarea.
- F Estilo de liderazgo centrado en la gente.
- F Estilo de liderazgo centrado en la situación.
- F Estilo de liderazgo centrado en la transacción.
- F Estilo de liderazgo centrado en la transformación.

Categoría 4

Focalización de la toma de decisiones ético transformacionales del docente líder universitario.

Hipótesis 4

Cuando se obtiene información relevante por parte del docente en tres de sus facetas: en el aula, como evaluador y como investigador, se focalizarían las categorías significativas de apoyo a la propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en la institución universitaria.

Variable 4

Descubrir información en el docente sobre las subcategorías que focalizan lo ético transformacional para la toma de decisiones en el aula, como evaluador y como investigador.

Subcategorías

- F La toma de decisiones según el enfoques de liderazgo.
- F La toma de decisiones y lo ético transformacional.
- F Dimensión Liderazgo transformacional y lo ético transformacional.
- F Dimensión condición humana y lo ético transformacional para decidir
- F Dimensión prudencia y lo ético transformacional para decidir.
- F Dimensión imperfección y lo ético transformacional para decidir.
- F Dimensión ética del limite y lo ético transformacional para decidir.
- F Dimensión valores y lo ético transformacional para decidir.
- F Dimensión lógica y lo ético transformacional para decidir.

Conclusiones y recomendaciones

Al concluir la investigación sobre Proposiciones Teórico-Conceptuales sobre Toma de Decisiones ético Transformacionales en la Organización Universitaria, se ha podido obtener una visión precisa, inquisidora y profunda sobre el marco conceptual; que ofrezca respuestas al constructo toma de decisiones ético transformacionales del docente líder

universitario, en tres de sus facetas: en el aula, como evaluador y como investigador. Desde esta óptica se llega a las siguientes conclusiones:

- Las referencias bibliográficas consultadas, direccionan el trabajo hacia la obtención de relaciones entre variables extraídas de aquellos documentos que guardan conexión con el fenómeno toma de decisiones del docente líder universitario desde una dimensión ético transformacional, acogido a su humanidad limitada e imperfecta. Un profesor, interesado en superar los obstáculos y retos de una sociedad que le exige convivencia, coexistencia, avenencia y compromiso con su alumno y con su institución..

- El punto clave en este compromiso de investigación, fue conducido por el hecho de construir una teoría que ofreciera explicaciones relevantes a un tópico tan intrincado como el de toma de decisiones en las organizaciones de educación superior, desde una dimensión ético transformacional. Para ello, se exploró, describió, comparó, analizó, explicó, predijo y propuso un contexto limitado relacionado con eventos tales como: comportamiento organizacional, toma de decisiones, ética como filosofía para decidir, liderazgo, prudencia, valores, condición humana, imperfección, entre otros; seleccionados dentro de "un conjunto de eventos en un todo con un sentido unitario abstraídos de una globalidad mayor, y en el cual uno de los eventos tiene valor por la relación con otro eventos del holos" (Hurtado, 1999:18)..

- La investigación se planteó bajo el esquema del contexto de las ideas y el examen crítico de este mundo sensible en el que habita el hombre. En este sentido, se esbozaron en primer termino los aspecto teórico-epistemológico de apoyo y cimiento al constructo *toma de decisiones ético transformacionales*, como una de las partes de la ciencia de interés para descubrir aquellas teorías que enfocaran y le dieran direccionalidad a la tesis sobre Propuestas ético Transformacional para la Toma de Decisiones en las Organizaciones de Educación Superior; aprobada a la investigadora en el doctorado en Ciencias Humanas Universidad del Zulia. Para el logro de este objetivo, se abordaron los conceptos y teorías "con amplitud, situándolas en un contexto amplio del saber científico. Ya que la epistemología es la integración de la ciencia, de la filosofía y de las humanidades" (Bunge, 1975:108)..

- La toma de decisiones ético transformacionales según las proposiciones de este trabajo, se apoyan en la lógica científica, desde dos vertientes: lógica simbólica o logística y la lógica inductiva o inferencia probable. Con relación a la primera, se descubre el objeto en función de los hechos, inquiriendo en docente universitario, el estilo de liderazgo según la teoría del liderazgo centrado en el comportamiento organizacional, orientado por cuatro enfoques: tarea, gente, situación y transacción. Para ello se abordó material tangible, donde se pudieran expresar las relaciones entre variables, utilizando fundamentos lingüísticos para explicar la realidad. Con relación a la otra vertiente, la lógica inductiva o inferencia probable se evidencia la interpretación de la realidad a través del examen crítico de las ideas, utilizando sobre todo la conciencia subjetiva e intuitiva de la investigadora..

- La ética como disciplina filosófica en este trabajo, fue tratada con elocuencia en aquellos aspectos relacionados con el deber ser del comportamiento del docente líder universitario. En ese sentido, se inquirió en términos como lo bueno y lo malo, lo que debe y lo que no debe ser. Destacando los juicios de valor, las opiniones opuestas y el significado, otorgado a la toma de decisiones en un contexto desde la ética discursiva y comunicativa..

- La ética en este compromiso investigativo se relacionó como expresa Santana (2000), con la realidad existencial del mundo y del ser humano. Así como con el estudio de la verdad y del conocimiento, y con el estudio de valores y la evolución de las costumbres humanas, la sociedad y las formas de organización y los lazos entre grupos y la persona; poniendo

interés en como debería ser la vida institucional y como tendrían que funcionar las organizaciones de educación superior, en lo concerniente a los deberes y derechos humanos, para aplicar normas acordadas por la comunidad universitaria..

- El contexto teórico-conceptual de esta investigación fue abordado con la teoría de K. O-Apel y Habermas, quienes impulsaron los fundamentos de la ética como filosofía comunicativa y discursiva, que busca la verdad, la justicia y la corrección de las normas prácticas como tarea dialógica y comunicativa; aceptadas por todos los afectados en condiciones de simetría. Tiene como vector de direccionalidad la ética del ser centrada en las dimensiones: lógica, valores, ética del límite, imperfección, liderazgo transformacional, prudencia y condición humana..

- La investigación culmina con la propuesta de cuatro hipótesis:

1. Al conocer el capital intelectual con que decide el docente universitario se puede verificar su estilo de liderazgo.

2. Cuando se identifican los valores del docente en las decisiones que toma; en el aula, como evaluador y como investigador se puede verificar lo ético transformacional en el estilo de liderazgo.

3. Si se comprueba el estilo de liderazgo del docente para decidir; en el aula, como evaluador y como investigador, se establecería el perfil de la propuesta ético transformacional en la toma de decisiones de la institución universitaria.

4. Cuando se obtiene información relevante por parte del docente en tres de sus facetas: en el aula, como evaluador y como investigador, se focalizarían las categorías significativas de apoyo a la propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en la institución universitaria.

Referencias bibliográficas

Atencio, Lila (2000) *Cambios en la Toma de Decisiones según los Estilos de liderazgo*. Memorias EVEMO8 Merida. Ediciones Rogia. Venezuela.

_____ (2003). *Propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en las organizaciones de educaron superior*. Revista Arbitrada. ISSN: 1690-6020. Depósito Legal: Pp2003FA1542. Vol. I No 1 Enero-Diciembre 2003. Universidad Nacional experimental Francisco de Miranda

_____. (2004). *ética del límite y condición humana: adjunción ideal para al toma de decisiones en una organización*. Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educaron. ISSN: 1315 - 8856. Año 10. No 1, 2004. Universidad del Zulia.

Aubunque, Pierre (1999) *La Prudencia en Aristóteles*. Editorial Critica. España. Badaracco y Ellsworth. (1994). *El Liderazgo y la Lucha por la Integridad. él por qué de una Gestión ética*. Editorial Norma. Colombia.

Balaguer, Jose Maria (1986). *Amigos de Dios*. Editorial Rialp S.A. España.

Balestrini, Mirian (2001). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial BL Consultores Asociados. Venezuela. Bernal, Luis (1997). *Liderar el Cambio: El liderazgo Trasnformacional*. <http://wzar.unizar.es/acad/face/egb/educa/&Jlbernal/Lid.Tran>. (consulta: 2002, Febrero 10). Blanco, Agustín, (1981) *Metodología Investigación y Sociedad*, Editorial Faces/UCV. Venezuela.

Brown, Marvin. (1992). *ética en la Empresa. Estrategia para la toma de decisiones*. Editorial Paidós. México. Bunge, Mario. (1975) *La Ciencia su Método y su Filosofía*. Ediciones Siglo XX.

Burns, James (1978) *Leadership*. Editorial Harper Torcobook. USA. Calello y Neuhaus (1996) *La Investigación en las Ciencias Humanas*. Editorial Tropykos. Venezuela. Chopra, Gautama (1996) *El Niño del Alba*. Editorial Norma. Colombia. Cortina, Adela. (1996). *ética de la Empresa*. Editorial Trotta. España.

_____ (2000). *10 Palabras claves en ética*. Editorial Verbo Divino España. Cortes, Lourdes. (2001). *Así somos... Las virtudes del venezolano*. Ediciones San Pablo. Venezuela. Cooper y Sawaf. (1997). *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Editorial Norma. Colombia. De Vries, Roberto. (1999). *Vida Sustentable*. Editorial Rayuela. Venezuela. Documentación Doctrinal. (1976) *Cuestiones y Respuestas II*. Editorial Serie Orientación Religiosa. España.

Drucker, Peter. (1994). *La Sociedad Post Capitalista*. Editorial Norma.

Drummond Helga. (1992) *Decisiones Efectivas*. Editorial Legis S.A. Colombia. Etkin, Jorge. (1993). *La Doble Moral de las Organizaciones*. Editorial Mc. Graw-Hill. Mexico. García y Dolan. (1997). *La Dirección por Valores*. Editorial Mc. Graw-Hill. España.

Gelatt, H.B. (1998). *La toma Creativa de Decisiones*. Editorial Iberoamericana.
Goleman, Daniel (1999) La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara. Argentina

Gómez, Emeterio. (2000). *La Libertad Individual y la Noción de Dios*. Editorial Panapo. Venezuela. Guedez, Victor. (2001) *La ética Gerencial Instrumentos Estratégicos que Facilitan Decisiones Correctas*. Editorial. Planeta. Venezuela. Hessen, Johan (1981) *Teoría del Conocimiento*. Editorial Panapo. Venezuela. Hurtado, Jacqueline. (1981). *El Anteproyecto y el Marco Teórico*. Editorial SYPAL. Caracas. Venezuela

_____. (1999). *Investigación Holística principios y aplicaciones*. Memorias Primeras Jornadas Internacionales de Investigación Holística. Caracas Venezuela.

Karl-Otto (1991) *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Ediciones Paidós. Barcelona.

Kart-Apel, A. Cortina, J. De Zan y D. Michelini, EDS. (1991) *ética Comunicativa y Democracia*. Editorial Critica. España.

Kotter, John. (2000). *El líder del cambio*. Editorial Mc. Graw-Hill. Mexico.

Mc Farland, L., Seen L. y Childress, J. (1996). *Liderazgo para el Siglo XXI*. Mc. Graw-Hill. Colombia. Mendez, Evaristo. (2000). *Gerencia Académica*. Editorial Ediluz. Venezuela. Medina y Espinoza (2002) *La toma de Decisiones en un mundo Posmoderno: De la Racionalidad al Caos*. <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/8/doc10.htm> Morales, Maria. (1995). *Lenguaje para la eficiencia personal*. Ediciones ROGYA. Venezuela.

Morgan, Garet. (1996). *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega. O'Toole, James. (1996). *El Liderazgo del Cambio*. Editorial. Prentice Hall. Mexico. Perez, Gloria. (1998). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogante. Tomo I y II*. Editorial La Muralla. España.

Peter, Ricardo (1996) *Una Terapia para la Persona Humana*. Editorial Benemérita Universidad Autónoma de México.

_____ (2002) *Sobrevivir la perfección*. Editorial Benemérita Universidad Autónoma de México.

_____ (2002) *ética para errantes La parábola del hijo pródigo*. Editorial Benemérita Universidad Autónoma de México.

Ramos, Maria Guadalupe. (2000). *Educación en Valores*. Editorial Paulinas. Venezuela.

Ramirez, David y Cabello, Ramirez. (1997). *Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*. Editorial McGraw Hill. México

Robbins, Stephen. (1999). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice - Hall. Hispanoamericana, S.A. México. Sambrano, Jazmin (1997).

Cerebro: manual de uso. Editorial Alfadil. Venezuela.

Sanchez, Angel (1995). *Introducción a la ética y a la Crítica de la Moral*. Editorial Vadell Hermanos. Santana, Dennis (2000).

ética y Docencia. Editorial UPEL. Venezuela. Sierra, Bravo R. (1999).

Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica. Editorial Paraninfo. España Siliceo, Aguilar. (1997).

Líderes para el Siglo XXI. Editorial McGraw-Hill Siliceo, A, Casares, D y Gonzalez, J. (2000).

Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Editorial McGraw-Hill. Mexico. Siliceo, A., G-Angulo, B., Siliceo, F. (2001)

Liderazgo el don del servicio. Editorial Mc. Graw-Hill. Mexico. Simonne, Nicolas. (1993).

Para Comprender la Filosofía. Editorial Verbo Divino. España. Trias, Eugenio (2000).

ética y Condición Humana. Editorial Península. España.

Trri, Yhajaira (1998) *Valores humanos en educación... en valores humanos*. Editorial Júpiter. Venezuela.

Tünnermann, Carlos (2000). *Perspectivas de la Educación en el Nuevo Milenio*. Universitas (2000). Volumen 24 No 2-2. Editorial FEDES. Venezuela.