

Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones

Determinación de los Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones en las áreas de Cobertura,
Calidad Educativa y Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación del Distrito
de Buenaventura

Jennifer Ararat y Karol Moreno

Universidad del Valle

2019

Notas del Autor

Jennifer Ararat y Karol Moreno, Facultad Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas, Universidad del Valle Sede Pacifico

Contacto: jenifer.ararat@correounivalle.edu.co

Karol.lizeth.moreno@correounivalle.edu.co

Determinación de los Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones en las áreas de Cobertura,
Calidad Educativa y Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación del Distrito
de Buenaventura

Jennifer Ararat y Karol Moreno

Universidad del Valle

2019

Docente:

Magister Alexander Herrera Londoño

Notas del Autor

Jennifer Ararat y Karol Moreno, Facultad Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas, Universidad del Valle Sede Pacifico

Contacto: jenifer.ararat@correounivalle.edu.co

Karol.lizeth.moreno@correounivalle.edu.co

Dedicatoria

A Dios:

Por estar siempre conmigo y darme la vida, guiándome en este camino y colocando su sabiduría y conocimiento necesario para alcanzar esta meta.

A mis Padres:

Por la dedicación, el apoyo y el amor brindado incondicionalmente, gracias a mis padres soy quien soy orgullosamente y podido lograr esta meta.

A mi Hija:

Salome, porque es mi motor para seguir luchando y ser cada día una mejor persona.

A mi Esposo:

Por todo el amor y apoyo incondicional que me ha brindado, he podido alcanzar de mejor manera mis metas, gracias a sus consejos de amor y paciencia.

A mi familia:

Hermanos, Abuelos, Tías, Tíos, primas y primos que siempre estuvieron ahí, apoyándome y animándome para poder concluir esta meta. Sé que este logro lo celebraran a mi lado.

A mis amigos(as):

Con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas. Aquellos amigos del colegio, que se convierten en amigos de vida y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo.

Karol Moreno

Dedicatoria

A Dios:

Por proveerme de sabiduría, salud y paciencia a lo largo de mi vida, por poner en mis capacidades académicas que me ayudaron a alcanzar este fin.

A mis padres:

Que me han regalado la vida y su apoyo incondicional y sin límites para lograr todos mis logros.

A mi Hijo(a):

Thomas, porque gracias a su existencia he luchado para ser mejor persona y me motiva a ser una mejor madre.

A mis hermanos:

Quienes me ayudaron en todo momento, espero que este triunfo los motive a alcanzar sus sueños.

A mi familia en general:

Abuelos, Tías, Tíos, primas y primos que me animaron a perseverar y me brindaron tiempo y comprensión, sé que hoy ellos celebran a mi lado este triunfo

A mis amigos y amigas:

.

Que me han ofrecido su apoyo y acompañamiento, brindándome lo mejor de ellos mismos y compartiendo su vida conmigo.

Jennifer Ararat

Agradecimientos

A la universidad del valle:

Por ser la academia que nos acogió y brindó conocimientos pertinentes para formarnos como profesional.

A nuestro asesor de tesis:

Magister Alexander Herrera Londoño, que nos mostró con su ejemplo dedicación y humanidad, brindándonos tiempo, cariño y paciencia; estaremos eternamente agradecidas con usted por darnos la oportunidad de ser sus alumnas a lo largo de la carrera y en la elaboración de nuestro trabajo de graduación.

A nuestros profesores:

Que han compartido sus conocimientos y experiencia para realizar nuestro proceso educativo, cada uno de ustedes profesionales dignos de admiración y respeto.

A la Secretaria de Educación Distrital:

Por darnos la oportunidad de realizar el proceso de investigación dentro de la organización, mostrándonos en todo momento apertura y confianza en el transcurso del trabajo de campo realizado.

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo ha sido determinar los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera de la secretaria de educación del Distrito de Buenaventura con el modelo de estilos de liderazgos de Kurt Lewin y el modelo de toma de decisiones basado en el estilo de liderazgo de Vroom y Yetton.

Partiendo de encuestas y entrevistas realizadas a los dirigentes y colaboradores de las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera de la secretaria de educación del Distrito de Buenaventura, concluyendo que el estilo de liderazgo predominante en las áreas anteriormente mencionadas es “autoritario benevolente” y el estilo para la toma de decisiones es “autocrático 1”.

Determinar el estilo de liderazgo que perciben los colaboradores de su dirigente es factor fundamental para las organizaciones en cuanto hacer mejoras que permitan alcanzar sus objetivos, este estudio se realizó con un censo de las 50 personas colaboradores de las principales áreas de la secretaria de educación.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada determinaron que el estilo de liderazgo que presentan en los líderes con mayor frecuencia son: en el área de cobertura “autoritario benevolente” seguido de “sociable y apoyador”, en el área de calidad educativa “sociable” seguido de “autoritario benevolente”, en el área administrativa financiera “autoritario benevolente” seguido de “apoyador”.

La recomendación para los dirigentes es que tomen en cuenta la participación de sus colaboradores para así mejorar el nivel de autonomía de ellos y maximizar la orientación al grupo.

Palabras claves: Liderazgo, Decisiones, Dirigentes, Colaboradores.

Abstract

The main objective of this work has been to determine the styles of leadership and decision-making in the areas of coverage, educational and administrative and financial quality of the secretary of education of the district of Buenaventura with the model of leadership styles of Kurt Lewin and the decision-making model based on the leadership style of Vroom and Yetton.

Based on surveys and interviews conducted with the leaders and collaborators of the areas of coverage, educational and administrative and financial quality of the secretary of education of Buenaventura, concluding that the predominant leadership style in the aforementioned areas is "benevolent authoritarian" and the style for decision making is "autocratic 1".

Determining the leadership style perceived by the employees of their leader is a fundamental factor for organizations in terms of making improvements that allow them to achieve their objectives, this study was carried out with a census of the 47 collaborating people in the main areas of the secretary of education.

The results obtained in the survey carried out determined that the leadership style they present in the leaders most frequently are: in the area of "benevolent authoritarian" coverage followed by "sociable and supportive", in the area of "sociable" educational quality followed of "benevolent authoritarian", in the financial administrative area "benevolent authoritarian" followed by "supporter".

The recommendation for leaders is that they take into account the participation of their collaborators in order to improve their level of autonomy and maximize group orientation.

Keywords: Leadership, Decisions, Leaders, Collaborators.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del Problema	3
1.1 Formulación del Problema	4
Capítulo 2. Objetivos.....	5
2.1 Objetivo General.....	5
2.2 Objetivos Generales	5
Capítulo 3. Justificación.....	6
Capítulo 4. Aspectos Metodológicos	7
4.1 Población y Muestra	7
4.2 Tipo de Estudio.....	7
4.3 Fuentes de Información.....	8
4.3.1 Fuentes Primarias.....	8
4.3.2 Fuentes Secundarias.....	8
4.4 Técnicas de Recolección de Información y análisis de Datos.....	8
Capítulo 5. Marcos de Referencia	9
5.1 Marco Teórico	9
5.1.1 El Liderazgo	9
5.1.1.1 Hersey y Blanchard: Modelo de Liderazgo Situacional	9

5.1.1.2 <i>Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y Burns</i>	12
5.1.1.3 <i>Los Estilos Básicos de dirección Basados en la Autoridad: Kurt Lewin</i> ..	14
5.1.2 Toma de Decisiones	16
5.1.2.1 <i>Modelo de Tregoe</i>	16
5.1.2.2 <i>Modelo de Henry Mintzberg, Raisinighani y Theoret</i>	18
5.1.2.3 <i>Modelo de Vroom y Yetton</i>	19
5.2 Marco Conceptual.....	22
5.3 Marco Legal	23
5.3.1 Constitución Política de Colombia	23
5.3.2 Código Sustantivo del Trabajo	24
5.3.3 Decreto Único Reglamentario del Sector Educativo	24
5.4 Marco Contextual	24
5.4.1 Liderazgo y Toma de Decisiones a Nivel Mundial.....	24
5.4.2 Liderazgo y Toma de Decisiones a Nivel Nacional.....	28
5.4.2.1 <i>Liderazgo Colombiano en Escenarios de Calidad de la Educación</i>	28
5.4.3 Liderazgo y Toma de Decisiones a Nivel Municipal.....	30
5.4.3.1 <i>¿Y el Liderazgo de Buenaventura?</i>	30
Capítulo 6: Resultados	32
6.1 Estilos de Liderazgo	32
6.1.1 Estilo de Liderazgo de la Dirigente de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura	32

6.1.2 Estilo de Liderazgo del Dirigente del Área de Cobertura en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura	34
6.1.3 Estilo de Liderazgo de la Dirigente del Área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura	37
6.1.4 Estilo de Liderazgo de la Dirigente del Área Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura	40
6.2 Estilo de Toma de Decisiones	43
6.2.1 Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura	43
6.2.2 Estilo de Toma de Decisiones del Dirigente del Área de Cobertura en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura	45
6.2.3 Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del Área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.....	48
6.2.4 Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del Área Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.....	51
6.3 Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Estilo de Toma de Decisiones, en las Áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.....	54
Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Referencia.....	62
Anexos	64

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1:</i> Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)	10
<i>Figura 2:</i> Henry Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976)	19
<i>Figura 3:</i> Modelo de Vroom y Yetton (1973)	22
<i>Figura 4:</i> Estilo de liderazgo de la dirigente de la secretaria de educación distrital de Buenaventura.....	32
<i>Figura 5:</i> Estilo de liderazgo del dirigente del área de cobertura en la secretaria de educación distrital de Buenaventura.....	35
<i>Figura 6:</i> Estilo de liderazgo del dirigente del área de calidad educativa en la secretaria de educación distrital de Buenaventura.....	38
<i>Figura 7:</i> Estilo de liderazgo del área administrativa y financiera en la secretaria de educación distrital de Buenaventura.....	41
<i>Figura 8:</i> Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente de la secretaria Distrital de Buenaventura.....	44
<i>Figura 9:</i> Estilo de Toma de Decisiones del Dirigente del Área de Cobertura en la secretaria Distrital de Buenaventura.....	47
<i>Figura 10:</i> Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del área de Calidad Educativa en la secretaria Distrital de Buenaventura.....	50

<i>Figura 11:</i> Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del Área Administrativa y financiera en la secretaria Distrital de Buenaventura.....	53
---	----

Lista de tablas**Pág.**

Tabla 1: Resultados de encuesta percepción colaboradores de la Dirigente de la Secretaria de Educación.....	33
Tabla 2: Resultados de encuesta percepción dirigente de la Secretaria de Educación.....	33
Tabla 3: Resultados de encuesta percepción colaboradores del Dirigente del área de cobertura en la Secretaria de Educación.....	35
Tabla 4: Resultados de encuesta percepción dirigente del área de cobertura en la Secretaria de Educación.....	36
Tabla 5: Resultados de encuesta percepción colaboradores del área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación.....	38
Tabla 6: Resultados de encuesta percepción dirigente del área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación.....	39
Tabla 7: Resultados de encuesta percepción colaboradores del área Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación.....	41
Tabla 8: Resultados de encuesta percepción dirigente del área Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación.....	42
Tabla 9: Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de la secretaria de Educación y los jefes de áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura.....	55

Introducción

El liderazgo es un tema de gran relevancia en el mundo en proceso de globalización, debido a que organizaciones públicas y privadas tienen como reto ser cada vez más competitivas, para ello la toma de decisiones juegan un papel muy importante para sobresalir; de manera más enfocada cada organización busca mejorar su nivel de competitividad, una manera de lograrlo es poder identificar qué tipo de liderazgo y toma de decisiones se ejerce dentro de la misma.

El liderazgo que cada persona tiene se encarga de contribuir de forma positiva en los colaboradores que están bajo su autoridad para que ellos participen eficientemente, formando un entorno de credulidad que les permita crear un estado de entusiasmo en la realización de su labor. Además, todo líder, aun que posea la capacidad de dirigir a sus colaboradores, debe tener la capacidad de tomar decisiones que influyan tanto a la organización como a su puesto de trabajo. La toma de decisiones necesita de un proceso en el que los mandos al momento de conocer el problema se ubican en la situación en la que se encuentran, proponiendo alternativas que los apoyan a llegar a la situación esperada.

De acuerdo a lo anterior, el estilo de liderazgo es un factor significativo a tener en cuenta para lograr eficiencia en las organizaciones. El estilo de liderazgo es un determinante estructural, para la toma de decisiones. Este proceso contiene implicaciones importantes sobre la calidad de las decisiones tomadas, y éstas son concluyentes para el éxito de la organización.

Todas las organizaciones buscan situarse como las mejores en su ámbito, por esto como investigadoras y estudiantes de la facultad de ciencias de la administración y su carrera administración de empresas estudia y determina los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la secretaria de

educación del Distrito de Buenaventura. Para esto se utiliza la herramienta de determinación de estilo de Liderazgo de Kurt Lewin que categoriza al líder en tres estilos, Dichos estilos básicos son: El estilo autocrático o autoritario: El líder acapara la toma de decisiones y asigna los roles de los subordinados, el estilo democrático o participativo: en este el líder toma en cuenta la opinión de sus colaboradores de las acciones y las decisiones propuestas, y El estilo Laissez-faire o políticas laxas: donde el líder en este estilo descentraliza las decisiones, permite que sus colaboradores tomen las decisiones. Y la herramienta para definir el estilo de toma de decisiones de Vroom y Yetton que categoriza a los líderes de la siguiente manera: Autocrático 1: *“El sujeto decide con información que posee en el momento*, Autocrático 2: *“El sujeto decide con información que le suministra el colaborador”*, Consultivo 1: *“El sujeto puede compartir la problemática a cada individuo miembro del grupo. Posteriormente toma la decisión”*, Consultivo 2: *“El sujeto puede compartir la problemática con otras personas colectivamente. Posteriormente toma la decisión”*, Grupo 2: *“Los miembros del grupo toman en conjunto la decisión y se hacen responsables de esta”*. Dichas herramientas se aplicarán en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera de la secretaria de educación Distrital de Buenaventura.

1. Planteamiento del problema

El liderazgo y toma de decisiones, está inherente en toda organización bien sea de carácter estatal o privado, con ánimo o sin ánimo de lucro ya que hace parte de la funcionalidad de la empresa, con el liderazgo se determinan muchas cosas como la consecución de objetivos, el clima organizacional, el control de procesos y procedimientos, la motivación del personal. Sumado al liderazgo, se encuentra inmerso la toma de decisiones que es de modo explícito, la manifestación del estilo de liderazgo.

La Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura, está constituida por 50 colaboradores quienes se dividen en las áreas de Cobertura, administrativa y financiera, y calidad educativa se encuentra ubicada en carrera 3A #1 – 1 sexto piso de la alcaldía distrital de Buenaventura. La secretaria de educación distrital de Buenaventura ha atravesado en los últimos años momentos de crisis institucional donde la falta de liderazgo y por lo tanto la toma no acertada de decisiones en quien la direcciona no permite cumplir a cabalidad las metas asignadas anualmente y que van de acuerdo a las funciones de las Secretarías de Educación expuestas en el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

Se ha mejorado en lo que tiene que ver con extensión de la cobertura educativa, Pero hay dificultades más extensas de calidad de la educación y de pertinencia, la tasa de analfabetismo en la zona urbana está alrededor del 17% y en la zona rural del 38% siendo muy similar al del Chocó con un 42%. De acuerdo al censo del DANE (2005) la cobertura educativa está muy lejana del promedio nacional, en primaria llega al 86%, y presentando una cifra totalmente desalentadora para los grados superiores y media vocacional con un porcentaje solo del 49% y 23% respectivamente. Ocupando uno de los últimos lugares en los resultados de las pruebas

ICFES, donde la gran mayoría 25 de los colegios presentaron un desempeño inferior y muy pocas instituciones educativas alcanzan resultados medio y solo 2 o 3 aparecen con desempeño superior. Ahí se encuentra una dificultad significativa, en el sentido que hay que hacer un esfuerzo grande para mejorar la calidad educativa y para avanzar en que sea más pertinente, más apropiada a los requisitos del mundo de hoy, a la sociedad del conocimiento.

Todo lo anterior en cuanto el problema de calidad educativa si se hace y se obtienen resultados esperados, va a notarse el liderazgo y toma de decisiones con una evidencia propia de ello, o sino analizar los factores que impiden alcanzar los objetivos, por ejemplo, que decisión se tomó para aumentar la cobertura educativa de las instituciones públicas, que estrategia y a quién se le dio el liderazgo para actividades relacionadas con la pedagogía, emprendimiento juvenil, resaltando que la Secretaria de Educación tiene alcance a nivel general, pero no interviene directamente en el sector privado de la Educación.

1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son los estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones predominantes en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Determinar los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera en la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los estilos de liderazgo en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación del distrito de Buenaventura.
- Definir los estilos de toma de decisiones en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación del distrito de Buenaventura.
- Evidenciar la relación de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación del distrito de Buenaventura.

3. Justificación

La carrera de Administración de Empresas es muy versátil, no es solamente para abordar temas que tengan que ver con organizaciones con ánimo de lucro como las empresas, los negocios, las finanzas, ya que en esta carrera se ven procesos, temas del factor humano, clima organizacional, liderazgo, toma de decisiones, así que se optó por la temática de liderazgo y toma de decisiones en una entidad estatal, donde las proponentes de la temática se dirigieron a diferentes áreas como cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera en la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura, donde sus colaboradores fueron más abiertos y dispuestos a permitir esta investigación.

Teniendo el espacio, la posibilidad de investigar en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera en la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura, se toma este trabajo como el trabajo final para optar al título de Administradoras de Empresas de la Universidad del Valle y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el recorrido por la academia.

La determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones le sirve a la Secretaría de Educación como una herramienta útil que les permitirá conocer la percepción de los colaboradores con respecto a sus líderes, y así, estos poder corregir en lo que están fallando y tener un mejor ambiente laboral con una mayor productividad.

Para la academia será pertinente usarlo como herramienta valiosa para futuras investigaciones, representando el trabajo del programa de administración de empresas en distintas organizaciones.

4. Aspectos metodológicos

4.1 Población y muestra

La población será los 50 trabajadores de las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura, puesto que la investigación es de carácter interno.

4.2 Tipo de estudio

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis.

Este estudio es de tipo **exploratorio** ya que se ejecutan actividades de indagación, de búsqueda, con el objetivo de definir las diferentes temáticas pertinentes y aplicables y no existe una investigación previa de la determinación de estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura. Complementario a este tipo de estudio, es de carácter también **descriptivo**, ya que se detallarán muchos aspectos laborales de los colaboradores de las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

4.3 Fuentes de información

4.3.1 Fuentes primarias.

La información de fuentes primarias juega un papel significativo, debido a que, representa el trabajo de campo realizado, con acercamiento real y práctico. Para la realización del trabajo de investigación se usarán como fuentes primarias como las observaciones no participantes, entrevistas directas y presenciales, encuestas que serán aplicadas a los colaboradores y mandos medios que son los jefes de áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera.

4.3.2 Fuentes secundarias.

Se hará uso de fuentes bibliográficas como el libro Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones de Iván Darío Sánchez Manchola, el libro Análisis de Problemas y Toma de Decisiones de Kepler Tregoe y páginas web con la temática de liderazgo, toma de decisiones, características de los tipos de liderazgo, que nos proporcionaran información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación.

Esas fuentes de información son las que le dan la ruta a la investigación, puesto que la delimitan y le dan objetividad, en este caso la información del trabajo de campo será analizada e interpretada según formatos que evidencian tipos de liderazgo y toma de decisiones en una organización.

4.4 Técnicas de recolección de información y análisis de datos

- a) Entrevista en profundidad:** Se hará uso de esta técnica para entablar un dialogo, preparado y organizado con los jefes de área de la Secretaria de Educación distrital.

- b) Encuesta o entrevista:** A colaboradores de la Secretaria de Educación distrital de Buenaventura, que en si son funcionarios en cargos de análisis, presupuesto, gestión documental, para determinar aspectos claves del estilo de liderazgo actual, anterior.

5. Marcos de Referencia

5.1 Marco Teórico

5.1.1 El liderazgo.

En toda organización es importante contar con un personal idóneo y capacitado para cumplir en el puesto de trabajo, ya que con la colaboración de ellos pueden llegar a cumplir metas y objetivos importantes para organización; para contar con un personal adecuado debe tener al mando un buen líder, y así poder reforzar las capacidades de los colaboradores y la toma de decisiones ante situaciones que se presenten durante las labores.

Actualmente las empresas pretenden contar con trabajadores atentos, extrovertidos y talentosos para el cargo a ocupar ya que ellos se interesan por aprender estrategias nuevas y no desean quedarse estancados; es por ello que el dirigente debe desarrollar un buen liderazgo con el fin de fortalecer el talento humano, identificando que en la mayoría de industrias es continua la búsqueda de estrategias a utilizar para alcanzar el éxito.

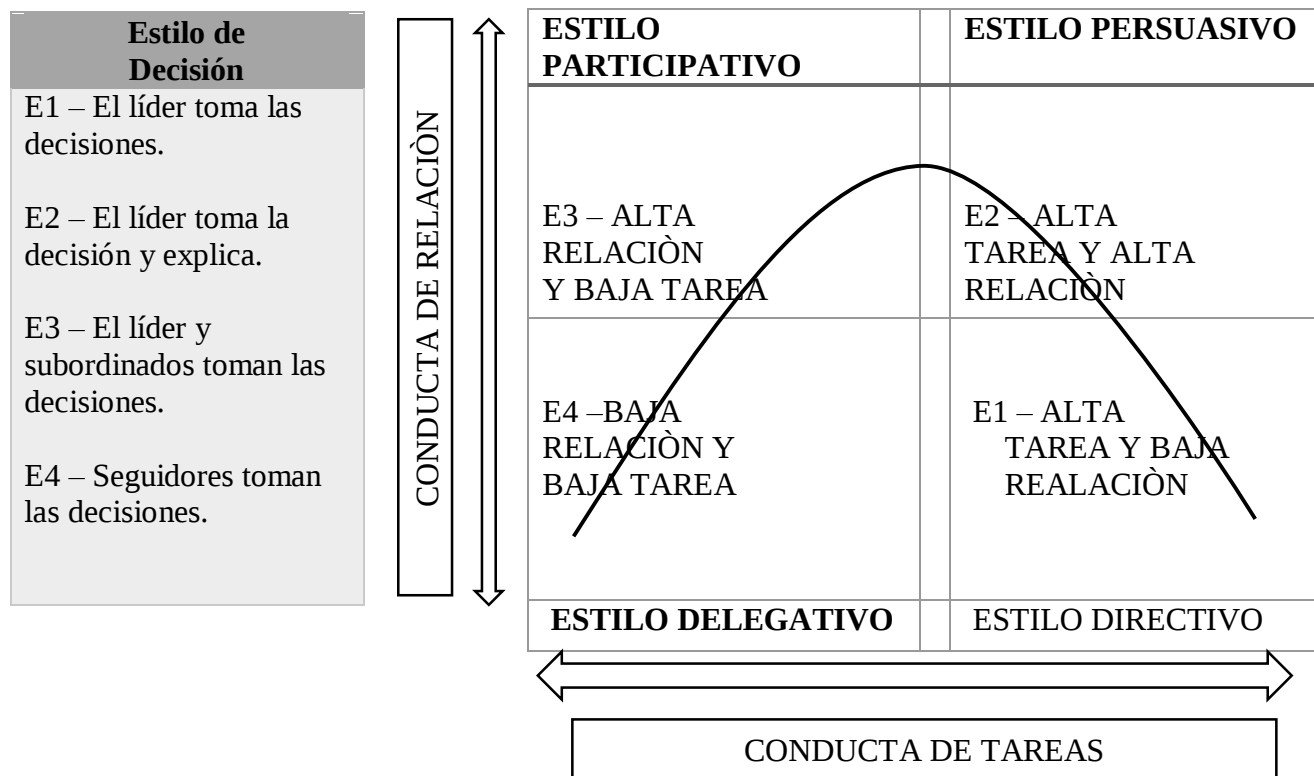
5.1.1.1 Hersey y Blanchard: Modelo de Liderazgo Situacional.

La Teoría de Liderazgo situacional, diseñada por Hersey y Blanchard (1969), es un planteamiento basado en el análisis de una determinada situación donde esta se considera una variable que modera la efectividad de cualquier tipo de liderazgo que pueda llegar a desempeñarse. Por esto se plantea que no hay un estilo perfecto para cualquier situación. De este

modo, la eficacia de los esfuerzos para influir, se encuentran definidos por el grado de madurez del líder y su equipo para poder adaptar su conducta a la situación.

Según Alejandro Perez (2011) para comprender el modelo, debemos partir de la base que hay dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo.

- **Comportamiento directivo:** El líder determina las labores y funciones; dice como llevarlas a cabo y controla el resultado.
- **Comportamiento de apoyo:** El líder promueve la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.



Disposición o madurez de los subordinados			
Alta	Moderada	Baja	
Subordinado	Subordinado	Subordinado	Subordinado
Capaz y	Capaz pero	Incapaz pero	Incapaz pero
Voluntario.	Involuntario.	Voluntario.	Voluntario.

Figura 1: Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)

El líder puede aplicar los dos tipos de estilos directivos en distintos grados arrojando como resultados cuatro estilos de liderazgo:

- Dar órdenes E1: el líder da instrucciones específicas y supervisa más de cerca.
- Persuadir E2: El líder explica las decisiones como jefe, dirige y apoya al mismo tiempo, están motivados y quieren aprender, se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.
- Participar E3: El líder comparte ideas y facilita la toma de decisiones, la comunicación es más activa, el líder los alienta y motiva.
- Delegar E4: El líder baja la presencia y las decisiones son tomadas por miembros del equipo, dirige y apoya en la distancia, les muestra su confianza, fomenta el funcionamiento autónomo.

Cada uno de los estilos mencionados anteriormente se podrán adaptar a los diferentes niveles de madurez de los colaboradores del equipo, Hersey Blanchard (1969) definen cuatro niveles de madurez:

- Nivel de madurez M1: Miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro. Estilo de liderazgo aplicado: Directivo, instruir, dar órdenes, guiar.
- Nivel de madurez M2: Miembro con carencias de cara a realizar la tarea, pero con predisposición y confianza. Estilo de liderazgo aplicado: Persuasión, Explicar, clarificar, convencer.

- Nivel de madurez M3: Capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto. Estilo de liderazgo aplicado: Participación, Colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.
- Nivel de madurez M4: Capacitado, predispuesto y con confianza. Estilo de liderazgo aplicado: Delegación, Observar, Monitorizar, pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.

5.1.1.2 Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.

Bernard M. Bass (1985), propuso sumar a los conceptos iniciales de Burn (1978) una teoría del liderazgo transformacional. La forma en que el líder transformacional, se mide en primer lugar, es la forma de su influencia sobre los colaboradores. Los colaboradores de este líder se sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los colaboradores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Sumado a esto, este líder busca de nuevas estrategias de trabajo, mientras que trata de establecer nuevas oportunidades frente a las amenazas.

Según Alejandro Bujan (2018), Bass y Avolio (1993), hizo una investigación empírica que se determinan los estilos de liderazgo frecuente de los directivos y líderes. Se encuentran las dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en una constante y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo".

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

1. Consideración individual - el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada colaborador, realiza un papel entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de

los colaboradores y necesidades. El líder da el apoyo y la empatía, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los colaboradores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada colaborador puede aportar al equipo. Los colaboradores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

2. Estimulación intelectual - el grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis, toma riesgos y solicita los colaboradores de las ideas ". Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus colaboradores, que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los colaboradores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

3. Una motivación inspiradora - el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los colaboradores. Los líderes con los colaboradores desarrollan un alto nivel de motivación, comunican con optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionan el significado de la tarea a mano. Colaboradores necesitan tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación hace que sea precisa y potente. Los colaboradores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta sobre el futuro y se les incita a creer en sus capacidades.

4. El papel y el modelo de identificación – Este es el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. Además, brinda la confianza a los colaboradores de este

líder, la identificación con los objetivos. Internalizan las actitudes y los objetivos y actúan en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está.

5.1.1.3 Los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad: Kurt Lewin.

Según Sánchez (2009) esta teoría basada en el comportamiento fue uno de los primeros estudios que se realizaron por Kurt Lewin y sus compañeros de la universidad de Iowa. Según Koontz y Weihrich (1998), estas descripciones iniciales de los estilos de dirección y liderazgo, se otorgan primordialmente desde la utilización que los dirigentes le propinaban a la autoridad que se les entregó. De esta manera, se puede decir de Sánchez (2009), Lewin y Lippitt (1938) y Lewin (1939) que determinaron tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis. Dichos estilos básicos son: 1) El estilo autocrático o autoritario, 2) El estilo democrático o participativo, y 3) El estilo Laissez-faire o políticas laxas.

Ahora explicaremos un poco acerca de los fundamentos teóricos de cada uno de los estilos:

1) *Estilo autocrático o autoritario*: El líder monopoliza la toma de decisiones y determina los roles de los subordinados, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos, participa poco en la realización de tareas laborales en sí misma, ordena métodos de trabajo y limita la participación del grupo de colaboradores. Como principales características o aspectos propios, se destacan:

- a) Todas las actividades son determinadas por el director.
- b) Las técnicas y etapas de las actividades son fijadas por el director.
- c) El director asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar.
- d) Las críticas realizadas por el director tienen un carácter subjetivo y personal.
- e) El director no participa en las actividades de los dirigidos.

2) *Estilo democrático o participativo*: en este el líder la opinión de sus colaboradores de las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Este líder maneja un rol de experto que aconseja a los colaboradores. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus colaboradores hasta la otra que toma decisiones, pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:

- a) Las decisiones son tomadas por consenso.
- b) Las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo.
- c) La asignación de las tareas es realizada por el grupo.
- d) Las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo.
- e) El director participa en las actividades que realiza el grupo.

3) *Estilo Laissez-Faire o políticas laxas*: el líder en este estilo deja que los colaboradores tomen sus propias decisiones, utiliza muy poco su poder, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder, deja en gran medida que sus colaboradores determinen sus propias metas y los modos para lograrlas y considera que su papel es permite que el trabajo de sus colaboradores sea más fácil proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. Los aspectos que se destacan de este estilo de Liderazgo son:

- a) El director no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.
- b) Sobre las actividades, el director se limita a proporcionar los medios.
- c) El director no interviene en la asignación de tareas.
- d) El director comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.
- e) El director no interviene en el proceso del trabajo.

5.1.2 Toma de decisiones.

En las organizaciones la toma de decisiones se da en todas las áreas y para todos los colaboradores de la misma manera, en el proceso de alcanzar los objetivos los colaboradores encontraran diferentes problemas que deben ser corregidos. Los procesos de toma de decisiones en muchas oportunidades se enfrentan a situaciones imprevistas o indeseadas que hacen aún más la difícil escogencia de una alternativa idónea, Dentro de la organización se pueden presentar conflictos que, si no son manejados de modo conveniente, pueden dar origen a futuros problemas. Otras complicaciones pueden ser las de trabajo en equipo que, si no es estable, no se puede seleccionar alternativas de modo práctico.

5.1.2.1 Modelo TREGOE.

Para TREGOE (1976) Lo que se desprende es que antes de considerar una acción correctiva, debe conocerse la causa del problema. Para buscar y probar eficazmente las posibles causas, el problema debe estar definido con exactitud. Y los objetivos de las decisiones deben ser establecidos, antes de que pueda elegirse la mejor acción. La anticipación de los problemas potenciales, inherentes a toda acción, es la que asegura el éxito del plan final. Tregoe propone el siguiente modelo para la toma de decisiones:

SECUENCIA DE ACCIÓN

Situación o preocupación

Encuentre la causa

Defina el problema

Desarrolle posibles causas

Pruebe las causas

Elija un curso de acción

Establezca objetivos

Considere alternativas

Piense en las posibles

Consecuencias adversas

Implemente el plan

Anticipe problemas

Potenciales

Use acciones preventivas

Prepare acciones

Contingente

5.1.2.2 Modelo de Henry Mintzberg, Raisinghani y Theoret.

Henry Mintzberg, Raisinghani y Theoret, describen el siguiente modelo para tomar decisiones estratégicas a nivel de la alta gerencia.

Este modelo describe tres fases características:

- a) Primera fase: es la fase de identificación en la toma de decisiones estratégicas, comprende dos rutinas: la del reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico. En el reconocimiento se identifican oportunidades, problemas y crisis. En el diagnóstico se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas. Se identifica la necesidad para una decisión como una diferencia entre la información que se posee de una situación actual y un estándar deseado
- b) Segunda fase: fase de desarrollo, en esta fase se desarrolla una o más soluciones a un problema o a una crisis, o a la elaboración de una oportunidad. El progreso puede describirse en función de dos técnicas: la de búsqueda y la de diseño.
- c) Tercera fase: fase de selección. Se escoge la mejor alternativa. La selección es un proceso de muchas etapas. Primero: las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección. Segundo: se utiliza la rutina de evaluación – elección, para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción. Esta rutina de evaluación utiliza tres formas: juicio, negociación y análisis.
 - En el juicio una persona hace una elección en su mente.
 - En la negociación la selección se realiza por un grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio
 - En el análisis la evaluación se realiza por tecnócratas, seguido luego por una elección administrativa.

Tercero: se utiliza la autorización para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido.

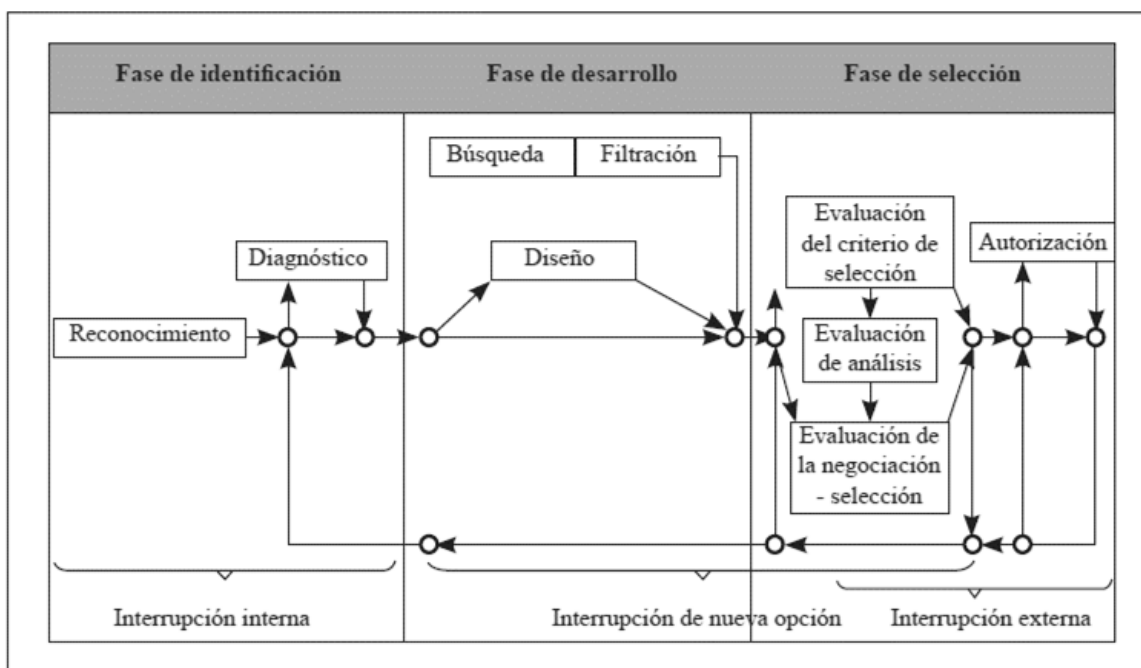


Figura 2: Henry Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976)

5.1.2.3 Modelo de Vroom y Yetton.

Para Vroom y Yetton (1973) la efectividad del líder se vincula con la manera de tomar decisiones. Según su modelo las reglas que anteceden la toma de decisiones, pueden darse de dos formas distintas y estas reglas cuentan con características que les permiten proteger el tipo de decisión y la aceptación de la misma. En el interior del primer grupo estaría incluida aquella regla sobre la información del líder, la cohesión de las metas y el problema no estructurado y dentro del segundo grupo están las reglas sobre la legalidad, la aceptación, el conflicto y la prioridad de aceptación.

El modelo de Vroom-Yetton para tomar decisiones es utilizado por líderes para determinar si deberían tomar una decisión solos o involucrar al grupo, y en qué medida debería el grupo estar involucrado.

Este método fue propuesto por primera vez por Vroom y Yetton en 1973, y más tarde fue modificado por Vroom y Jago en 1988. Estudios posteriores han demostrado que la mayor precisión en la evaluación de situación del modelo de decisión Vroom-Jago permite una mejor discriminación en la elección de un proceso.

En algunas situaciones empresariales es mejor para un líder ser él el que tome la decisión para el grupo. En otras, es mejor para el grupo que tengan algún tipo de aportación o incluso que tomen la decisión. El modelo de Vroom-Jago distingue cinco situaciones diferentes y explica un algoritmo (árbol de decisión) para determinar cuál usar.

Los 5 procesos del modelo son

Autocrático I (A1)

Tú, el que toma la decisión, utilizas la información disponible para tomar la decisión por ti mismo.

Autocrático II (A2)

Solicitas información a los miembros de tu equipo. Ellos pueden saber o no por qué quieres esa información. Ellos no definen la situación, las alternativas o la elección final.

Consultivo I (C1)

Explicas la situación a cada individuo miembro del grupo, pero no se reúnen como un grupo. Tú tomas la decisión final.

Consultivo II (C2)

Hay un grupo de discusión dónde explicas la situación y recoges las ideas y sugerencias. De nuevo, tú eres responsable de la decisión final.

Grupo II (G2)

El grupo en su conjunto toma la decisión. Tú como líder presentas la situación y el grupo define las alternativas y alcanza un consenso para la decisión. El líder actúa más como un facilitador en este proceso y permite al grupo llegar a un acuerdo sobre la elección final.

El modelo de Vroom-Jago utiliza una serie de siete preguntas, hechas en orden, para determinar cuál de los cinco procesos utilizar. Es una especie de proceso preceptivo (con un conjunto de preceptos y normas), y te permite moverte a través del diagrama de abajo. Al llegar al lado derecho, el proceso indicado es el más apropiado para tu situación.

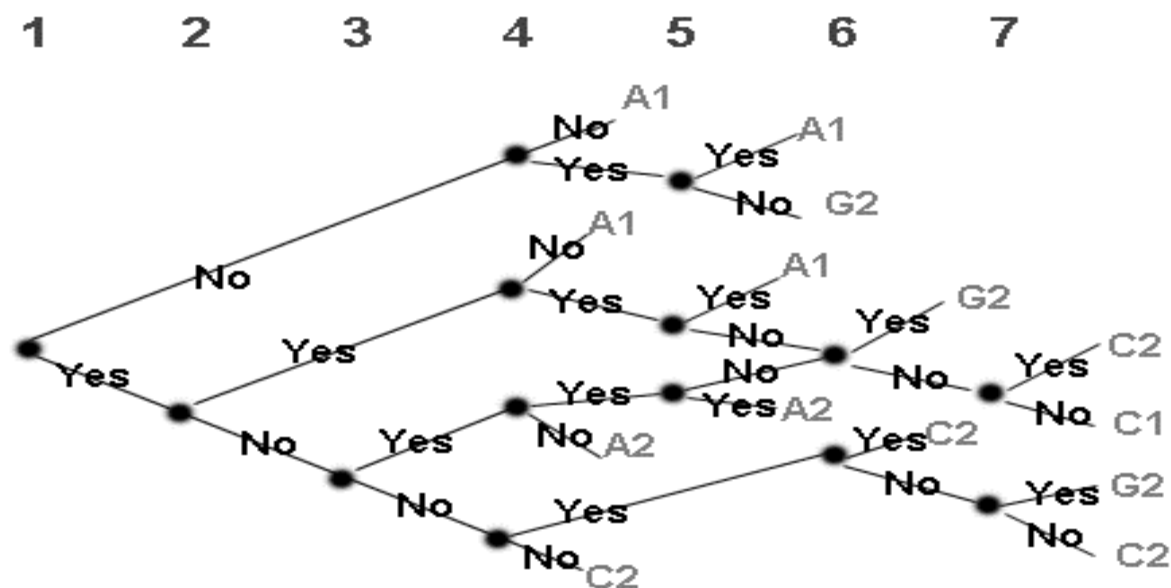


Figura 3: Modelo de Vroom y Yetton (1973)

1. ¿Es la calidad de la decisión importante?;
2. ¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?;
3. ¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?;
4. ¿Está el problema bien estructurado?;
5. Si toma la decisión por usted mismo, ¿el equipo la apoyaría?
6. ¿Comparte el equipo las metas organizacionales?;
7. ¿Hay probabilidad de que surja un conflicto entre el equipo por la decisión?

5.2 Marco conceptual

Autocracia: El concepto de autocracia es un concepto político que se utiliza para designar a aquellos tipos de gobiernos en los cuales el poder se concentra en una sola persona y que, por lo

tanto, no se permite la participación de otros individuos o grupos sociales, ese individuo aglutina en su persona el poder de decisión total.

Burocracia: La burocracia es un sistema de organización que tiene como función administrar y gestionar ciertos asuntos que exigen determinado orden. Este sistema responde a un grupo de leyes o normas específicas de procedimiento. En cuanto a su etimología, la palabra tiene su origen en el idioma francés (*bureaucratie*) y quiere decir “oficina o escritorio” (*bureau*) y “poder, gobierno o dominio” (*cratie*). La burocracia puede ser pública o privada, dependiendo de si este término se aplica en el ámbito público o privado.

Decisión: el latín *decisio*, la decisión es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.

Liderazgo empresarial: Es aquel tipo de liderazgo que es ejercido por la persona a cargo dentro del ámbito empresarial y que posee la cualidad de comunicarse de forma exitosa con los empleados al momento de hacer recomendaciones o sugerencias, formando un vínculo con los trabajadores y el objetivo a conseguir de dicha empresa, por lo cual es reconocido por los trabajadores como un líder dentro de la empresa, su principal función es la de ocuparse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la organización para así obtener el éxito.

5.3 Marco Legal

5.3.1 Constitución Política de Colombia.

Artículo 1. Colombia es un estado social de derecho.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social.

5.3.2 Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 1. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 11. Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

5.3.3 Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

ARTÍCULO 2.3.1.1.6. capacidad institucional para asumir los procesos y operar el sistema de información del sector educativo.

5.4 Marco contextual

5.4.1 Liderazgo y Toma de Decisiones a Nivel Mundial.

La revista Recursos Humanos.com (2016) considera Las competencias más importantes en el liderazgo a nivel mundial.

¿Lo hace ser un líder eficaz? Esta pregunta es un foco de mi investigación como científico organizacional, coach ejecutivo y consultor de desarrollo de liderazgo. Buscando respuestas, recientemente he completado la primera ronda de un estudio de 195 líderes en 15 países más de 30 organizaciones globales. Se pidió a los participantes que elijan las 15 más importantes competencias de liderazgo de una lista de 74. He agrupado los superiores en cinco temas principales que sugieren una serie de prioridades para los líderes y los programas de desarrollo de liderazgo. Mientras que algunos no se pueden sorprender, todos son difíciles de dominar, en

parte debido a la mejora de ellos requiere actuar en contra de muestra una ética sólida y proporciona una sensación de seguridad.

Este tema combina dos de los tres atributos más valorados: “altos estándares éticos y morales (67 % seleccionó como uno de los más importantes) y “Comunicar claramente las expectativas” (56%). Tomados en conjunto, estos atributos son todos acerca de la creación de un ambiente seguro y de confianza. Un líder con altos estándares éticos transmite un compromiso con la justicia y ha de convencer de que tanto ellos como sus empleados respetarán las reglas del juego. Del mismo modo, cuando los líderes se comunican claramente sus expectativas, evitan asegurar que todos estén en la misma página. En un ambiente seguro los empleados pueden relajarse, invocando una mayor capacidad del cerebro para el compromiso social, la innovación, la creatividad y la ambición. Lo que se determina que debe fomentar un líder actual es:

a) Faculta a los demás a auto organizarse. Proporcionar una dirección clara al tiempo que permite a los empleados a organizar su propio tiempo y trabajo fue identificado como la próxima competencia de liderazgo más importante. Ningún líder puede hacer todo por sí mismos. Por lo tanto, es fundamental para distribuir la energía en toda la organización y que depender de decisiones, de los que están más cerca de la acción de la toma.

La investigación ha demostrado repetidamente que los equipos empoderadas son más productivos y proactivos, proporcionar un mejor servicio al cliente, muestran niveles más altos de satisfacción en el trabajo y el compromiso con su equipo y la organización. Y, sin embargo, muchos líderes se esfuerzan para que la gente se auto-organicen. Se resisten porque creen que el poder es un juego, no están dispuestos a permitir que otros cometen errores, y temen frente a las consecuencias negativas de las decisiones de los subordinados.

Para superar el miedo a abandonar el poder, empezar por aumentar la conciencia de la tensión física que surge cuando siente que su posición está siendo cuestionado. Como se discutió anteriormente, las amenazas percibidas activan una lucha, huida o respuesta de congelación en la amígdala. La buena noticia es que podemos entrenar a nuestros cuerpos para experimentar la relajación en lugar de una actitud defensiva cuando el estrés es alto. Trate de separar la situación actual desde el pasado, compartir el resultado que más temen con los demás en lugar de tratar de mantenerse en el control, y recordar que la administración de potencia hasta es una gran manera de aumentar la influencia -que se basa del poder a través del éxito.

Neurociencia corrobora este punto. Cuando la amígdala registra una amenaza para nuestra seguridad, las arterias se endurecen y espesan para manejar un mayor flujo de sangre a nuestros miembros en la preparación para una respuesta de lucha o huida. En este estado, se pierde el acceso al sistema compromiso social del cerebro límbico y la función ejecutiva de la corteza prefrontal, la creatividad y la inhibición de la búsqueda de la excelencia. Desde una perspectiva de la neurociencia, asegurándose de que la gente se sienta segura en un nivel profundo debe ser el trabajo # 1 para los líderes.

b) Fomenta un sentido de conexión y pertenencia. Somos una especie social queremos conectar y tener un sentido de pertenencia. Desde un punto de vista evolutivo, el apego es importante, ya que mejora las posibilidades de supervivencia en un mundo lleno de depredadores. La investigación sugiere que un sentido de conexión también podría afectar la productividad y el bienestar emocional. Por ejemplo, los científicos han encontrado que las emociones son contagiosas en el lugar de trabajo: Los empleados se sienten emocionalmente agotados sólo por ver las interacciones desagradables entre compañeros de trabajo.

Desde una perspectiva de la neurociencia, la creación de la conexión es el segundo trabajo más importante de un líder. Una vez que nos sentimos seguros (una sensación que se registra en el cerebro reptil), con el fin de liberar todo el potencial de nuestra más alta corteza prefrontal funcionamiento.

Hay algunas maneras sencillas para promover la pertenencia de los empleados, llamarlos por su nombre, y recordar sus intereses y los nombres de miembros de la familia. El uso de una canción, lema, símbolo, canto, o ritual que identifica de forma exclusiva el equipo también puede fortalecer este sentido de conexión.

c) Muestra apertura a nuevas ideas y fomenta el aprendizaje organizacional. Admitiendo que estamos equivocados no es fácil. Una vez más, los efectos negativos del estrés en la función cerebral son parte de la culpa en este caso, que impiden el aprendizaje. Los investigadores han encontrado que la reducción del flujo de sangre al cerebro bajo la amenaza reduce la visión periférica, ostensiblemente para que podamos hacer frente al peligro inmediato. Por ejemplo, se han observado una reducción significativa en la visión periférica de los atletas antes de la competición. Mientras que la visión de túnel ayuda a los atletas a que se concentren. Nuestras opiniones son más inflexibles, incluso cuando se nos presenta evidencia que contradice, lo que hace casi imposible el aprendizaje.

Para fomentar el aprendizaje entre los empleados, los líderes deben primero asegurarse de que están abiertos a aprender (y cambiar de rumbo) a sí mismos. Trate de acercarse a discusiones para resolver problemas sin una agenda o un resultado específico. Retener el juicio hasta que todos hayan hablado, y que la gente sepa que se tendrán en cuenta todas las ideas. Una mayor diversidad de ideas surgirá.

d) Nutre el crecimiento. Según Romero (2016) “Al estar comprometido con mi formación continua” y “ayudar a crecer en un líder de nueva generación “Todos los organismos vivos tienen una necesidad innata de dejar copias de sus genes. Maximizan las posibilidades de su descendencia de éxito mediante el fomento y la enseñanza de ellos. A su vez, los que en el extremo receptor se tienen un sentido de gratitud y lealtad. Piense en las personas a las que más te agradecen padres, maestros, amigos, mentores. Lo más probable es, que han atendidos.

5.4.2 Liderazgo y Toma de Decisiones a nivel nacional.

5.4.2.1 Liderazgo colombiano en escenarios de calidad de la educación

Malagón (2016) “En diversos escenarios he insistido en que el verdadero logro de una paz estable y duradera pasa, entre otras importantes variables, por el logro de la mayor cobertura y calidad en la educación en todos sus niveles”.

En ese sentido, es difícil encontrar personas que no estén de acuerdo con el ideal de conseguir que Colombia sea la nación más educada y una de las más innovadoras de la región en el año 2025.

Como en cualquier sociedad que se dice y se pretende democrática, no sólo deberíamos aceptar que hubiese diferencias, sino que, incluso, deberíamos propiciar todos los escenarios en los que esas diferencias se expresen y se enfrenten con lógica, con respeto, con argumentación, con el nivel que amerita este tipo de debates, con la altura intelectual propia de la academia y con esa humildad personal e intelectual que se respira en los verdaderos centros de conocimiento.

Lamentablemente en sociedades como la nuestra en las que estamos más acostumbrados a restar y a dividir, ante aquellas propuestas que, con rigor, compromiso y alto sentido del deber,

unos compatriotas ponen en común y socializan con la comunidad y la opinión, suelen aparecen críticas malintencionadas, infundadas, escondidas tras el triste velo del anonimato, sin ningún viso de ánimo constructivo y más bien con evidente ánimo de incordiar y confundir como aquellos que, a tientas, recogen piedras para lanzarlas hacia allí donde se oye ánimo de trabajo y de compromiso con la Nación.

Frente a estas actitudes la única respuesta posible es más trabajo, más convicción y más compromiso. Por eso debo celebrar el liderazgo de Colombia en la realización de la 4ª conferencia internacional y foro de acreditación del consejo mundial de acreditación de escuelas de negocio (ACBSP por su sigla en inglés) realizado la semana pasada en México, siendo la primera vez que se realiza este evento en América Latina. ACBSP es una de las instituciones más prestigiosas a nivel internacional alrededor de los procesos de acreditación de alta calidad de instituciones y programas académicos por eso tiene gran relevancia que Colombia, a través del reconocido académico Alejandro Cheyne, Decano de la Universidad del Rosario y México, a través del profesor Carlos Güereca, fundador y rector de la UNID, hayan liderado la organización de esta conferencia dedicada a la reflexión sobre la calidad en la preparación de los estudiantes para el éxito profesional. Ahora, más que nunca, nuestras universidades deben demostrar y compartir las innovaciones educativas que logran mejorar la satisfacción de las expectativas de los estudiantes y prepararlos para una economía global competitiva.

“¿Cómo se logrará esto? ¿Cómo podemos, como educadores, transformar nuestras aulas para satisfacer el mercado en constante cambio y proporcionar el mayor valor educativo para nuestros estudiantes? Es necesario desarrollar estos espacios de intercambio para explorar y compartir estrategias exitosas para lograr una preparación pertinente de los estudiantes para enfrentarse al mundo profesional.

Un elemento adicional por el cual se destacó esta conferencia internacional de ACBSP, y que yo rescato especialmente, fue la insistencia en la necesidad de contar con programas públicos y privados que propicien la mejor comprensión, el fortalecimiento y la eficiencia en el diálogo entre la Academia y el Sector Productivo”.

5.4.3 Liderazgo y toma de decisiones a nivel municipal

5.4.3.1 *¿Y el liderazgo de Buenaventura?*

En un artículo Villamizar (2016) nos dice como se encuentra el liderazgo en Buenaventura con respecto a las dificultades latentes y que iniciativas se han tomado para mediarlas, la primera situación que encontramos es como la gobernadora del Valle llevó por su lado una nutrida muestra nacional de periodistas, artistas y famosos de televisión al primer evento de Ola Ventura, "plataforma cultural de promoción y visualización de Buenaventura". Un exitazo desde los puntos de vista de los gobiernos nacional y departamental. Y tal vez también para el distrital, si piensa "nos visitaron".

Pero hay algo de fondo que no está bien en lo observado ese día. Para unos, fue muy elocuente la casi invisibilidad del alcalde. Para otros, que la población no tuviera acceso; algunos líderes políticos locales 'bravearon' el ingreso. Se 'tomaron' la parte bonita de la ciudad para una puesta en escena de espaldas al pueblo, es un resumen de la molestia en las redes sociales y medios locales. Y lo que la gente vio y sintió sí se relaciona con el "fondo" del asunto.

Se llama dominación. Cuando otros deciden cómo se presenta un pueblo y qué hacen y dicen sus líderes en una trama de simbolización, sin que los líderes sean capaces de chistar, ese pueblo está fregado porque la representación de sus intereses se ha subordinado, no en la ley, que define

competencias entre mandatarios, sino en la cultura, el sustrato del acto de hablar, de chistar. El poder fue a Buenaventura, y el único que tuvo 'autonomía', en el sentido kantiano, para decirle lo obvio al poder (el agua potable, el hospital cerrado, ayúdenos) fue Monseñor Héctor Epalza, que no es de allá.

Si se leen las palabras de Santos en Buenaventura salta a la vista que se desaprovechó una oportunidad para mantener en la agenda temas concretos no resueltos y recordar el Plan Maestro 2050 o el compromiso de inversiones en conjunto con el plan de desarrollo distrital 2016-2019. Si se lee con atención lo que anuncia Ola Ventura, no es claro cómo operará ni su 'coordinación' con la agenda cultural local (Festival Folclórico del Pacífico, ignorado el 21) y con el proyecto de plataforma cultural del Fondo Presidencial Todos Somos Pazcífico. No sería tan así si el liderazgo de la ciudad les hiciera preguntas 'incómodas' a, y negociara con, los poderes nacional y departamental, lo que le permitiría participar en la escritura del guion de la puesta en escena.

Corresponde al sector público, a los representantes de elección popular, la mayor parte de la responsabilidad de ejercer el liderazgo de los intereses de la ciudad y de su población, pero no es menor la parte del sector privado y la sociedad civil. El problema es lo que pasa en muchos lados: el alcalde es un reyezuelo, el gran dador, frente a los demás líderes locales, sean empresariales o cívicos, a quienes atemoriza, ignora o coopta, mientras es un cachorro frente a los poderes de afuera. La política menuda y envilecida impide los consensos básicos en la ciudad, y así cuando llegan los halcones, que desprecian al reyezuelo-cachorro, hacen lo que quieren. Apenas inquietados por la voz de un Obispo.

6. RESULTADOS

6.1 Estilo de Liderazgo

6.1.1 Estilo de Liderazgo de la Dirigente de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

A continuación, se presentan en la figura 4 los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado con la líder de la secretaria de educación distrital de Buenaventura.

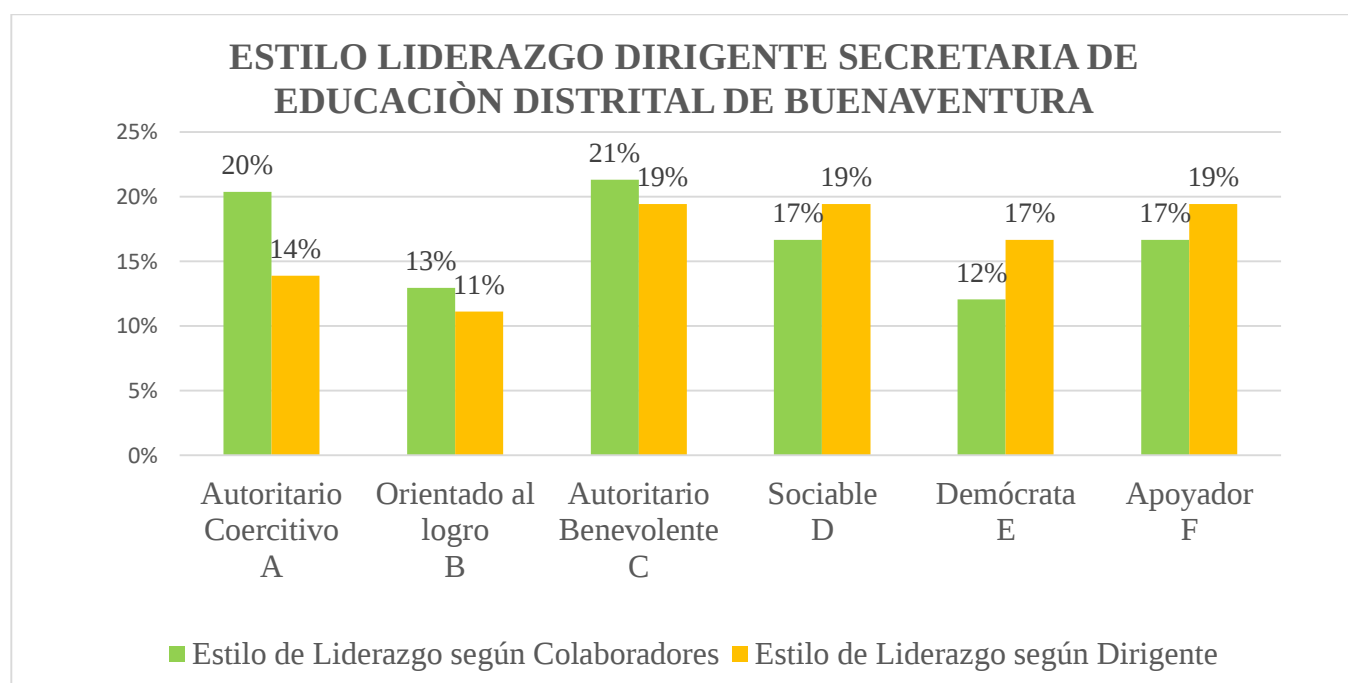


Figura 4: Estilo de liderazgo de la dirigente de la secretaria de educación distrital de Buenaventura.
fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta en la tabla 1 los resultados de la encuesta percibida por los colaboradores de la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 1*Resultados de encuesta percepción colaboradores*

No. Colaborador	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	7	4	7	8	4	6
2	7	5	8	5	5	6
3	8	5	8	5	4	6
Promedio total	7	5	8	6	4	6

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 2 los resultados de la encuesta percibida por la dirigente de la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 2*Resultados de encuesta percepción por la Dirigente*

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	5	4	7	7	6	7

Fuente: Elaboración Propia

Según la percepción de los colaboradores de la secretaría de educación distrital de Buenaventura el líder se muestra autoritario benevolente con un porcentaje significativo del 21% y muy cercano con un 20% autoritario coercitivo, y menos demócrata representado en un 12%. Según la percepción de la líder de la secretaria de educación distrital de Buenaventura su liderazgo se presenta como autoritario benevolente, sociable y apoyador cada uno con 19% esto se debe a que

su servicio puede llegar a ser paternalista, pero sin perder cuidado que primero están las funciones de la institución. La relación que se presenta entre la percepción de los colaboradores y lideresa de la secretaria de educación distrital de Buenaventura es muy cercana con un 21% y 19% para coercitivo benevolente siendo esta la que define el estilo de liderazgo predominante en la lideresa.

El estilo de liderazgo que predomina en la secretaria de educación de Buenaventura es “Autoritario benevolente” este percibido por los jefes de las áreas principales áreas de la secretaria de educación, como lo son: cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera.

6.1.2 Estilo de Liderazgo del Dirigente del área de Cobertura en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

A continuación, se presentan en la figura 5 los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado con el líder del área de cobertura de la secretaria de educación distrital de Buenaventura.

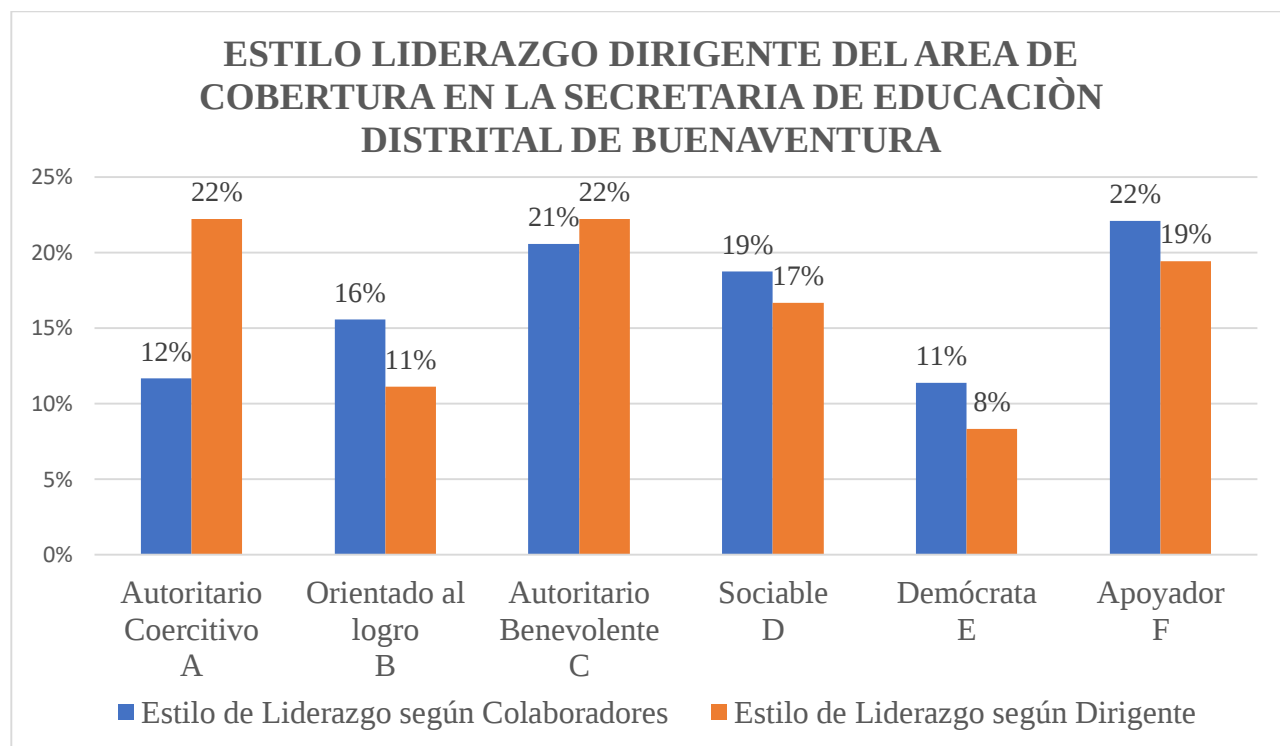


Figura 5: Estilo de liderazgo del dirigente del área de cobertura en la secretaria de educación distrital de Buenaventura.

fuelle: Elaboración Propia

A continuación, se presenta en la tabla 3 los resultados de la encuesta percibida por los colaboradores del área de Cobertura en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 3

Resultados encuesta percepción colaboradores

No. Colaboradores	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	3	4	9	5	4	11
2	5	6	4	5	5	11
3	3	5	8	9	4	7
4	4	5	8	8	3	8
5	4	6	8	6	4	8

Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones

6	6	7	7	7	1	8
7	3	6	8	8	5	6
8	3	5	9	6	5	8
9	8	5	8	4	5	6
10	4	6	6	8	4	8
11	2	6	7	9	3	9
12	3	6	8	6	4	9
13	6	4	7	7	4	8
14	6	5	7	7	6	5
15	4	6	6	6	6	8
16	6	5	7	6	4	8
17	2	6	9	8	3	8
18	3	7	6	7	4	9
19	7	6	7	5	1	10
20	2	6	9	8	7	4
Promedio total	4	6	7	7	4	8

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 4 los resultados de la encuesta percibida por el Dirigente del área de Cobertura en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 4*Resultados encuesta percepción dirigente*

Dirigente	Total					
	A	B	C	D	E	F
	8	4	8	6	3	7

Fuente: Elaboración propia

Según la percepción de los colaboradores del área de cobertura de la secretaria de educación distrital de Buenaventura el líder se muestra apoyador con un porcentaje significativo del 22% y muy cercano con un 21% autoritario benevolente, y menos demócrata representado en un 11% muy cercano a este autoritario coercitivo con un 22%. Según la percepción de la líder de la secretaria de educación distrital de Buenaventura su liderazgo se presenta como autoritario benevolente y autoritario coercitivo cada uno con 22%. La relación que se presenta entre la

percepción de los colaboradores y el líder del área de cobertura de la secretaria de educación distrital de Buenaventura es muy cercana con un 22% y 21% para coercitivo benevolente siendo esta la que define el estilo de liderazgo predominante del líder.

El estilo del liderazgo predominante en el área de cobertura de la secretaria de educación de Buenaventura es “Autoritario benevolente” este percibido por los colaboradores del área.

6.1.3 Estilo de Liderazgo de la Dirigente del área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

A continuación, se presentan en la figura 6 los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado con la líder del área de calidad educativa de la secretaria de educación distrital de Buenaventura.

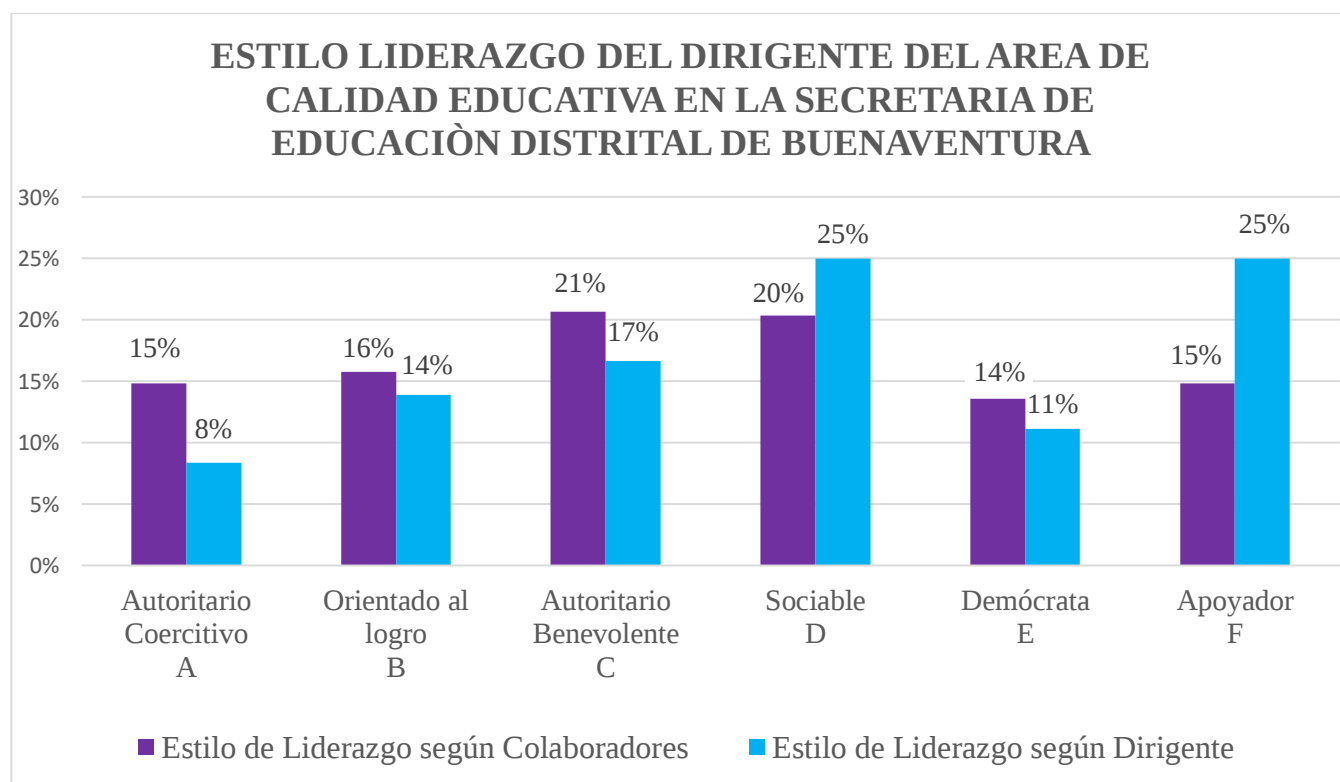


Figura 6: Estilo de liderazgo del dirigente del área de calidad educativa en la secretaria de educación distrital de Buenaventura

fuelle: Elaboración Propia

A continuación, se presenta en la tabla 5 los resultados de la encuesta percibida por los Colaboradores del área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 5

Resultados encuesta percepción colaboradores

No. Colaboradores	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	6	7	8	8	3	4
2	4	7	7	10	5	3
3	5	5	10	7	4	5
4	6	4	7	9	3	7
5	7	7	5	4	6	7
6	3	6	6	7	5	9
7	4	3	9	8	7	5
8	6	6	7	7	6	4
9	7	6	8	6	5	4
10	4	7	7	7	4	7
11	5	5	6	9	5	6
12	4	4	9	8	6	5
13	8	8	6	6	5	3
14	7	8	6	4	7	4
15	4	7	5	7	7	6
16	6	4	7	10	4	5
17	6	4	8	4	5	9
Promedio total	5	6	7	7	5	5

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 6 los resultados de la encuesta percibida por la Dirigente del área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 6

Resultados encuesta percepción dirigente

Dirigente	Total					
	A	B	C	D	E	F
	3	5	6	9	4	9

Fuente: Elaboración propia

Según la percepción de los colaboradores del área de calidad educativa de la secretaria de educación distrital de Buenaventura la líder se muestra autoritario benevolente 21% y sociable con un porcentaje del 20%, y menos demócrata con un 14% muy cercano a este autoritario coercitivo con un 15%. Según la percepción de la líder del área de calidad educativa de la secretaria de educación distrital de Buenaventura su liderazgo se presenta como apoyador representado por un 25% y sociable con el mismo porcentaje, y muy poco autoritario demócrata con un 11%. La relación que se presenta entre la percepción de los colaboradores y el líder del área de calidad educativa de la secretaria de educación distrital de Buenaventura es poco cercana representada en un estilo sociable que se encuentra con una diferencia de un 5% entre las dos perspectivas.

El estilo de liderazgo predominante en el área de calidad educativa de la secretaria de educación de Buenaventura es “Sociable” este percibido por los colaboradores del área.

6.1.4 Estilo de Liderazgo de la Dirigente del área Administrativa Financiera en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

A continuación, se presentan en la figura 7 los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado con la líder del área de calidad educativa de la secretaria de educación distrital de Buenaventura.

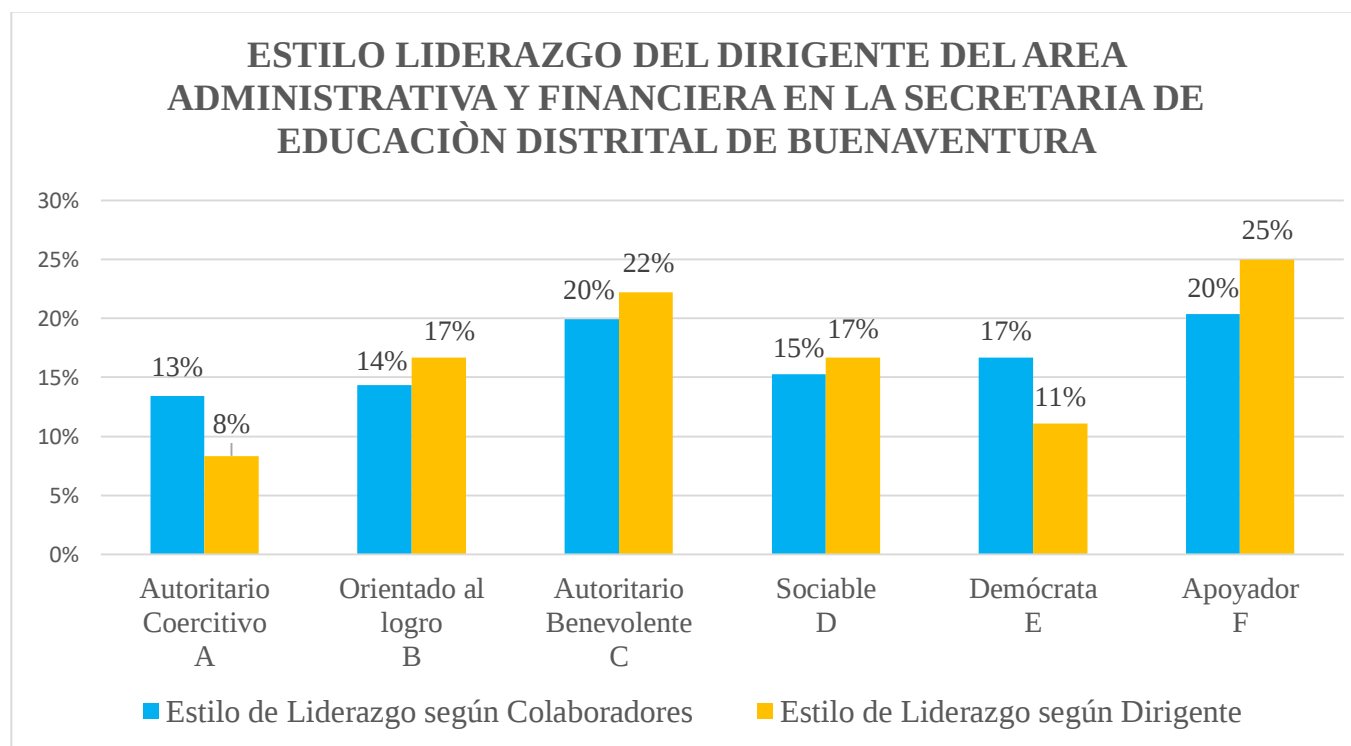


Figura 7: Estilo de liderazgo del área administrativa y financiera en la secretaria de educación distrital de Buenaventura

fuelle: Elaboración Propia

A continuación, se presenta en la tabla 7 los resultados de la encuesta percibida por los Colaboradores del área Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 7*Resultados encuesta percepción colaboradores*

No. Colaboradores	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	5	3	10	5	5	8
2	5	6	5	7	6	7
3	4	6	7	5	6	8
4	5	6	8	5	5	7
5	4	6	6	5	7	8
6	6	4	7	6	7	6
Promedio total	5	5	7	6	6	7

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 8 los resultados de la encuesta percibida por la Dirigente del área Administrativa y Financiera en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 8*Resultados encuesta percepción dirigente*

Dirigente	Total					
	A	B	C	D	E	F
	3	6	8	6	4	9

Fuente: Elaboración propia

Según la percepción de los colaboradores del área administrativa y financiera de la secretaria de educación distrital de Buenaventura la líder se muestra autoritario benevolente y apoyador con un porcentaje del 20%, y menos autoritario coercitivo en un 13% muy cercano a este orientado al logro con un 14%. Según la percepción de la líder de la secretaria de educación distrital de Buenaventura su liderazgo se presenta como apoyador representado por un 25% y muy poco autoritario coercitivo con un 8%. La relación que se presenta entre la percepción de los colaboradores y el líder del área de calidad educativa de la secretaria de educación distrital de

Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones

Buenaventura es parcialmente cercana con autoritario benevolente con porcentajes de 20% y 22% siendo la primera las perspectiva de los colaboradores.

El estilo de liderazgo predominante en el área administrativa y financiera de la secretaria de educación de Buenaventura es “Apoyador” este percibido por los colaboradores del área.

6.2 Estilo de Toma de Decisiones

6.2.1 Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo a la señora Teodomira Luna Obregón Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura, se pudo establecer que, teniendo en cuenta a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Autocrático I (A1). *“El sujeto decide con información que posee en el momento.”*.

Ahora veamos, de manera minuciosa varias de las opiniones proporcionadas por la líder a cada pregunta elaborada, y la gráfica donde se demuestra el estilo resultante.

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI*. Sin importar el caso debemos tratar de obtener la mejor solución posible, y en el caso trata de exponer lo menos posible a trabajadores, sin embargo, lograr aplicar las estrategias

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la decisión para que funcione? *Respuesta NO*. La líder cree que es importante tener en cuenta la opinión de sus colaboradores y si no están de acuerdo con la decisión que tome es mejor que se lo digan para ella evaluar cual solución es la mejor.

¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo?

Respuesta SI. La dirigente cree que mantiene al tanto de todos los procesos que se presentan y pide siempre mantener informada, para en el caso de tomar una decisión de manera contingente.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la señora Teodomira Luna Obregón se representa por asumir la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones para ello trata de mantener la mayor información posible en sus manos que le faculta tomar las decisiones acertadas para solucionar los problemas. Su carácter es un principio que le facilita gobernarse así mismo cuando debe tomar decisiones, consiguiendo demostrar a sus colaboradores que cuenta con la manera clara para tomar las decisiones. Esto se debe a que tiene conocimientos bastos del sector en que se encuentra. Acorde con esto, en muchas ocasiones las directrices que trasmite la líder en las decisiones que adopta son rígidas.

Ahora bien, su estilo de toma de decisiones autocrático 1 define que cuenta con la sabiduría necesaria para tomar decisiones, sin solicitar información a sus colaboradores utiliza aquella información que tenga disponible

6.2.2 Estilo de Toma de Decisiones del Dirigente del Área de Cobertura en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo al señor Alexander Lozano jefe del área de cobertura de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura, se pudo establecer que, teniendo en cuenta a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Autocrático II (A2). *“El estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene la dirigente para decidir basada en sus criterios individuales, sin embargo, solicita información a sus colaboradores y puede informarles para que les solicite dicha información o puede no hacerlo”.*

Ahora veamos, de manera detallada varias de las opiniones proporcionadas por la líder a cada pregunta elaborada, y la gráfica donde se demuestra el estilo resultante.

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI.* Debe ser resuelto por que los objetivos de la organización son primordiales para su existencia, los ajustes que se hagan después deben estar encaminados a la mejora de la misma.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la decisión para que funcione? *Respuesta SI.* Puesto que la no implicación de una aceptación de parte de los colaboradores genera una falta de disposición para realizar sus funciones.

¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo? *Respuesta SI.* La Líder siempre trata de estar lo más informada posible y pide a sus colaboradores la mantengan informada para poder estar al tanto de todo y poder tomar una buena decisión.

¿Esta este problema bien estructurado? *Respuesta SI.* El Líder cree que el problema está definido con sus respectivas soluciones y trabajan para poder aplicar las estrategias debidas para solucionar.

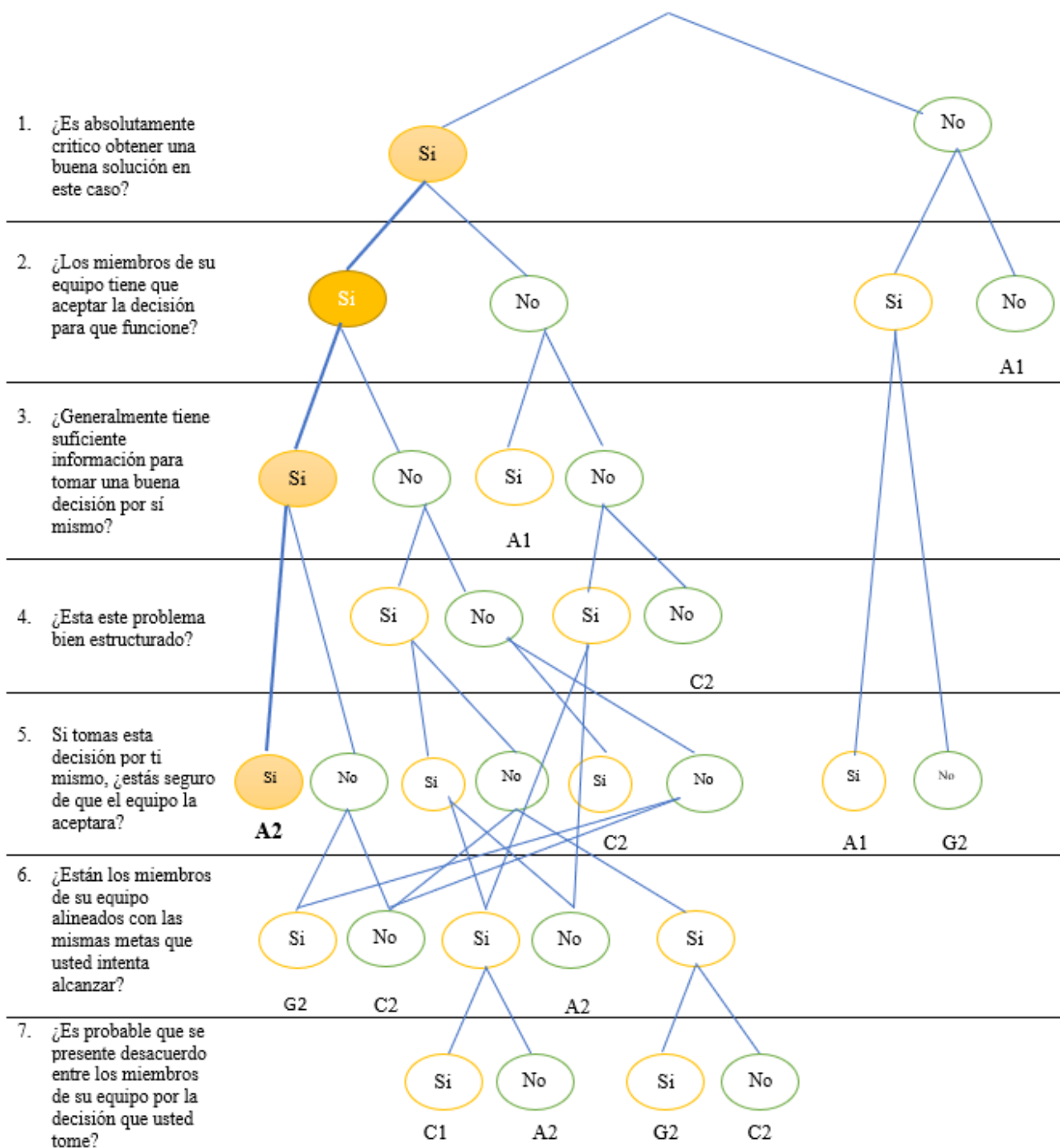


Figura 9: Estilo de Toma de Decisiones del Dirigente del Área de Cobertura en la secretaria

Distrital de Buenaventura.

Fuente: Elaboracion propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el señor Alexander se representa por tratar de alcanzar la mayor información posible que le faculte tomar las decisiones acertadas para solucionar los problemas. Su carácter es un principio que le facilita seguridad cuando debe tomar decisiones, consiguiendo demostrar a sus colaboradores que cuenta con la manera clara para tomar las decisiones. Acorde con esto, en muchas ocasiones las directrices que trasmite la líder en las decisiones que adopta son rígidas.

Ahora bien, su estilo de toma de decisiones autocrático define que la información es el pilar donde se fundamenta el proceso decisorio. Aquella información que tenga disponible o deba obtener de sus subordinados antes de tomar una decisión por sí mismo, pero tomando siempre de partida la información disponible.

6.2.3 Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del área de Calidad Educativa en la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura.

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo a la señora Dora María Montaña Granja Jefe del área de Calidad Educativa de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura, se pudo establecer que, teniendo en cuenta a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Autocrático I (A1). *“El sujeto decide con información que posee en el momento.”*.

Ahora veamos, de manera minuciosa varias de las opiniones proporcionadas por la líder a cada pregunta elaborada, y la gráfica donde se demuestra el estilo resultante.

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI*. Siempre es importante tener una solución óptima para cualquier caso y tratar de aplicarla lo mejor posible.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar esta decisión para que funcione? *Respuesta*

NO. La líder considera que debe ser así, para que todos sigan el mismo camino para poder alcanzar los objetivos trazados.

¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por si mismo?

Respuesta SI. La Líder considera que su equipo de trabajo la mantiene informada de los procesos que ocurren, y cualquier novedad que se presenta, para así poder tomar una buena decisión.

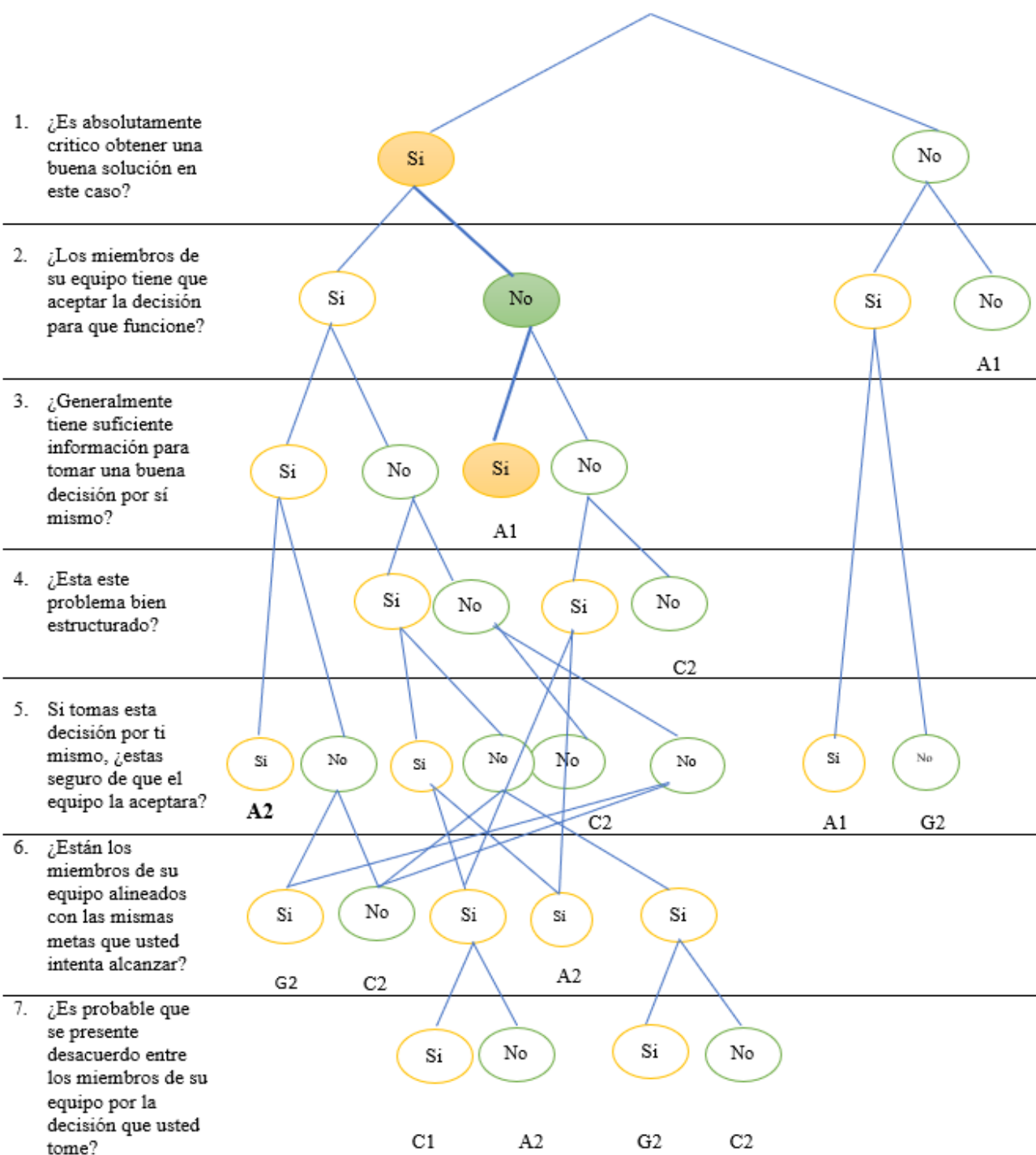


Figura 10: Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del área de Calidad Educativa en la secretaria Distrital de Buenaventura.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la señora Dora María Montaña Granja se caracteriza por ser tener muy buena capacidad de liderazgo, experiencia dentro del sector de calidad educativa, que su seguridad es un factor clave a la hora de tomar decisiones y que transmite a sus colaboradores.

Ahora bien, su estilo de toma de decisiones autocrático 1 define que la seguridad y responsabilidad es el pilar donde se fundamenta el proceso decisorio. Aquella información que tenga en el momento es aquella que define como se van hacer los procesos y actividades.

6.2.4 Estilo de Toma de Decisiones de la Dirigente del Área Administrativa y financiera en la secretaria Distrital de Buenaventura.

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo a la señora Elsa Gamboa Camacho jefe del Área Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura, se pudo establecer que, teniendo en cuenta a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Autocrático I (A1). *“El sujeto decide con información que posee en el momento.”*.

Ahora veamos, de manera pormenorizado algunas de las opiniones proporcionadas por la líder a cada pregunta elaborada, y la gráfica donde se demuestra el estilo resultante.

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI*. La Líder considera que se deben tener varias alternativas y dependiendo de la situación se deben evaluar y tomar la mejor decisión.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar esta decisión para que funcione? *Respuesta*

NO. En este equipo de trabajo se tiene en cuenta la opinión de todos se analiza la mejor y se aplica de la mejor forma para obtener un buen resultado.

¿Generalmente tienes suficiente información para tomar una buena decisión por ti mismo?

Respuesta SI. Tanto de lo que la Líder se da cuenta como la que le brinda sus colaboradores, genera una gran información que hace que pueda tomar una óptima decisión.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la señora Elsa Gamboa Camacho se puede caracterizar por ser líder que asume la responsabilidad de las decisiones adoptadas por ella, porque cree tener la información suficiente para hacerlo, además de contar con una capacidad para expresar sus ideas de manera clara y directa.

Ahora bien, su estilo de toma de decisiones autocrático 1 define que la información con la que cuente el dirigente es fundamental, debido a que prefiere tomar las decisiones sin consultar sus subordinados.

6.3 Relación de los Estilos de Liderazgo y el Estilo de Toma de Decisiones, en las Áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Distrital de Buenaventura

A continuación, se muestran, de forma puntual, los resultados de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el proceso de la toma de decisiones en la secretaria de educación distrital de buenaventura. basados en los instrumentos aplicados pa7a hallar cada uno de los enunciados anteriores, estilos de liderazgo y toma de decisiones y las características de estilos de liderazgo y toma de decisiones enunciadas en los puntos 5.1.1.2 y 5.1.2.3 del marco teórico.

Se ha realizado un estudio que establece la afinidad de las variables de estilo de liderazgo y toma de decisiones aclarando que tanto se acercan o diferencia y declarando un calificativo de directo o indirecto según aplique, teniendo en cuenta las características predominantes de cada estilo, se determina relación directa si existen características comunes entre los estilos de liderazgo y toma de decisiones e indirecta si no existen características similares entre el estilo de liderazgo y toma de decisiones.

A continuación, se presenta en la tabla 9 la relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de la Secretaria de Educación del distrito de Buenaventura y los jefes de las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura.

Tabla 9

Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de la secretaria de Educación y los jefes de áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera de la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilos de Toma de Decisiones	Relación
(Secretaria de Educación)	Autoritario Benevolente (21%)	Autoritario Coercitivo (20%)	Autocrático o I (AI)	Directa
		Sociable (17%)		
		Apoyador (17%)		
		Orientado al logro (13%)		
		Demócrata (12%)		
		Sociable (20%)		

(Jefe área de calidad educativa)	Autoritario benevolente (21 %)	Orientado al logro (16%)			Autocrático I (AI)	Directa
		Apoyador (15%)				
		Autoritario Coercitivo (15%)				
		Demócrata (14%)				
		Autoritario Benevolente (20%)				
(Jefe área administrativa y financiera)	Apoyador (20 %)	Demócrata (17%)			Autocrático I (AI)	Indirecta
		Sociable (15%)				
		Orientado al logro (14%)				
		Autoritario Coercitivo (13%)				
		Autoritario Benevolente (21%)				
(Jefe área de cobertura)	Apoyador (22 %)	Sociable (19%)			Autocrático II (A II)	Indirecta
		Orientado al logro (16%)				

Autoritario coercitivo

(13%)

Demócrata (11%)

De acuerdo a los resultados expuestos la secretaria de educación posee como estilo de liderazgo de predominante autoritario benevolente y como estilo de liderazgo alternativo autoritario coercitivo y como estilo para la toma de decisiones autocrático I, teniendo en cuenta la relación que presentan los estilos de liderazgos en cuanto la toma de decisiones se establece una relación “Directa” teniendo en cuenta que se cumplen las características principales de los dos estilos de liderazgo que corresponden a un líder que toma las decisiones por sí solo, y delega toda la responsabilidad sobre él.

El jefe del área de calidad educativa cuenta con autoritario benevolente como estilo de liderazgo predominante y sociable como estilo alternativo, en cuanto al estilo de toma de decisiones es autocrático I se establece una relación “Directa” ya que ambos estilos presentan características de enfoque bajo hacia el grupo, de acuerdo al estilo autoritario benevolente es un líder que puede consultar a sus colaboradores cooperación en la definición de los objetivos pero a final de cualquier actividad es el quien toma la decisión final.

De acuerdo a lo anterior el jefe del área administrativa y financiera se percibe antes sus colaboradores como líder apoyador y contrario a esto el estilo de toma de decisiones es autocrático para esta situación se refiere a una relación “Indirecta” debido a que el estilo de liderazgo presenta características donde sus colaboradores son participes en el control de la

organización y en el estilo de toma de decisiones la responsabilidad recae totalmente sobre el líder y es el quien toma las decisiones.

El jefe del área de cobertura presenta como estilo de liderazgo predominante apoyador y como estilo de toma de decisiones autocrático II la relación que se establece es “Indirecta” debido a que las características que forman estos estilos de liderazgo no poseen afinidad, ni se complementan, estas características refieren en cuanto a estilo de liderazgo un líder muy orientado al grupo y en cuanto a toma decisiones un líder que mayormente requiere a sus trabajos en cuanto a información necesaria y no para toma de decisiones.

Conclusiones

- Conforme a los resultados obtenidos de los modelos administrativos de Kurt Lewin y Vroom y Yetton aplicados en la Secretaria de Educación de Buenaventura podemos concluir que el poder se encuentra centralizado dejando de lado la participación de los colaboradores.
- Después de aplicar la herramienta de estilos de liderazgo de Kurt Lewin en la secretaria de educación de Buenaventura se determinó que el estilo de liderazgo que se presenta de manera más reiterativa en la mayoría de áreas es “Autoritario benevolente”, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la realización de encuestas que permitían al líder y colaboradores identificar las actitudes y conductas de los líderes en distintas situaciones. Se concluyó que las características de liderazgo que se presentan mayormente en los colaboradores son las orientadas al logro, son líderes que no delegan, toman todas las decisiones, y fijan constantemente objetivos a cumplir, teniendo como ventaja principal el éxito y control de procesos.
- Luego de aplicar la herramienta de estilos de liderazgo de Vroom y Yetton en la secretaria de educación de Buenaventura se determinó que el estilo de toma de decisiones que se presenta de manera más reiterativa en la mayoría de áreas es “Autocrático 1”, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la realización de entrevistas que permiten el reconocimiento de las estructuras de la tarea que presentan demandas diferentes en actividades rutinarias y no rutinarias de los líderes en distintas situaciones. Se deduce que particularidades de las personas con tendencia al estilo de toma de decisiones autocrático 1 generalmente precisan determinaciones sin la participación del grupo, le dan realce a

recompensar el buen desempeño, dan recomendaciones y no precisan la necesidad de las mismas.

- En las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera de la secretaria de educación del Distrito de Buenaventura el estilo de liderazgo que predomina es el “autoritario benevolente” en este el líder muy comprometido con su labor, que lleva un control considerable de las funciones de sus colaboradores, centraliza toda la responsabilidad a su cargo, por lo tanto, en la toma decisiones comúnmente desea mantener informado de las actividades de sus subordinados y así tomar las decisiones por sí mismo, dejando de lado la participación de los colaboradores.

Recomendaciones

- Para los dirigentes se recomienda que traten de tomar en cuenta la participación de sus colaboradores para así mejore el nivel de autonomía de ellos y maximizar la orientación al grupo, una manera de realizar esto es incluir temas relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones en las capacitaciones realizadas por la secretaria de educación para sus líderes
- El estilo de liderazgo autocrático ejercido en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera, es pilar para lograr los objetivos y metas establecidas al inicio de cada año, por esta razón, es beneficioso realizar una investigación para determinar el grado de influencia del estilo de liderazgo ejercido en las metas alcanzadas.

Referencia

Pérez Alejandro 2011, *Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)*. ceolevel.com

www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard.

Figueroa Alex. *Los 3 Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin*. psicologiaymente.com

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

Bujan Pérez Alejandro, *Antecedentes del Liderazgo Transformacional*.

EnciclopediaFinanciera.com. 2018

<https://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

Centeno, M. *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*.

Tesis inédita, Universidad EAN, Colombia.2012

Duro Martin Antonio *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*.

Editorial: S.L. – DYKINSON. 2010

Iván Darío Sánchez Manchola, *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones*.

editorial Universidad del Valle. Cali. 2009.

Kepner Tregoe, *Análisis de Problemas y Toma de Decisiones*.

Princeton, New Jersey, USA 1976

Lambarri Vilchis, Fernando; Rivas Tovar, Luis Arturo; Peña Cruz, María del Pilar

Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos

Universidad & Empresa, vol. 12, 2010, pp. 146-173

Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Théoret, A. (1976), "The Structure of Unstructured Decision Process". En: *Administrative Science Quarterly*, 21: 246.

Romero Natalia. *Las competencias más importantes del liderazgo a nivel mundial*.

Revista Recursos Humanos.COM. 2016 <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/20/las-competencias-mas-importantes-en-el-liderazgo-a-nivel-mundial/>

Villamizar Daniel (2016). ¿Y el liderazgo de Buenaventura? *Elespectador.com*
<https://www.elespectador.com/opinion/opinion/ola-y-el-liderazgo-de-buenaventura-columna-634898>

Víctor Hugo Malagón 2016. *Liderazgo colombiano en escenarios de calidad de la educación*. *Revista dinero*.

Vroom, V.H. y Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg, PA: Pittsburg

Anexos

Anexos A

A continuación, se presenta el instrumento aplicado para determinar estilos de Liderazgo en la organización objeto estudio.

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS MOTIVACIONALES

Nombre: _____

Cargo: _____ Empresa: _____

Instrucciones

Piense en lo que hace en su trabajo en la actualidad al dirigir a sus colaboradores. Presentamos en este cuestionario 36 pares de declaraciones que a lo mejor describen lo que usted hace en su trabajo.

Lea cada par de declaraciones y decida cual declaración describe su comportamiento con mayor exactitud. Coloque una “X” en la casilla que aparece al lado de la declaración que ha seleccionado. Por ejemplo, si considera que la primera declaración del punto 1 ofrece la mejor descripción de lo que usted hace en su trabajo, coloque una “X” en la casilla que aparece debajo de la columna B.

Debe contestar todas las preguntas. Tendrá problemas con algunas preguntas porque a lo mejor pensara que las dos declaraciones lo describen o ninguna de las dos lo describe. Pero debe seleccionar la declaración más apropiada, más típica de usted en el trabajo. Asegúrese de colocar la X en la casilla que queda al lado de la declaración que ha seleccionado.

Nº	Declaración	A	B	C	D	E	F
1	Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación para alcanzarlas. O Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica.		☐				
2	Digo a mis subordinados que no se preocupen por el desempeño de los demás sino que traten de superarse. O Pienso que los informes no son muy necesarios cuando se confía en las personas.					☐	☐
3	Tengo estándares muy altos de desempeño y no tengo mucha paciencia con las personas que no alcanzan sus metas. O Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.	☐					☐
4	Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los resultados concretos en el trabajo. O Recompensó el buen trabajo y pienso que el castigo por faltas de desempeño tiene un uso limitado.				☐	☐	
5	Sugiero distintas maneras de hacerlas cosas en vez de indicar la manera que yo prefiero. O pienso que los subordinados deben saber cómo vencerlas dificultades por sí mismos.		☐				☐
6	Cuando alguien propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero. O Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, me esfuerzo en explicar porque quiero que se hagan las cosas de cierta manera.			☐			
7	Creo que se hace más mal que bien en sancionar a los empleados. O Establezco una relación íntima con mis subordinados porque creo que identifica un buen gerente.				☐	☐	

8	Recompenso el buen desempeño y pienso que las sanciones por desempeño limitado tienen un uso restringido. O Cuando un subordinado no cumple le comunico el fracaso de manera firme pero lógica.					☐	
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado. O Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades independientemente.	☐					
10	Cuando tomo una decisión, también persuado a mis subordinados para que la acepten. O Pienso que los planes aprobados en general, deben representar las ideas de mis subordinados.			☐			☐
11	Pienso que las personas se desarrollan más si existe una desconfianza mutua. O Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación para alcanzarlas.					☐	
12	Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que no se ha hecho bien. O Pienso que los informes no son muy necesarios cuando confío en las personas.	☐					☐
13	Pienso que la disciplina es necesaria para mantener el progreso del trabajo. O Insisto en que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	☐					
14	Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular. O Pienso que los subordinados no se deben desanimar si tropiezan con problemas en el trabajo, y deben superar las dificultades independientemente.				☐		

15	Creo que es responsabilidad del gerente despertar el deseo de obtener grandes logros en los subordinados. O Me preocupo por los altos estándares de desempeños y animo a los subordinados a alcanzarlos.		☐				☐
16	Mis subordinados pueden consultarme o pedirme orientación cuando necesitan ayuda. O Pienso que las personas se desarrollan más si existe una confianza mutua.					☐	☐
17	Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan. O Con frecuencia doy ordenes como si fueran sugerencias pero explico lo que quiero.			☐			☐
18	Pienso que la seguridad y los beneficios, por ejemplo los seguros médicos son importantes para la felicidad de los empleados. O Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.				☐		☐
19	A la larga, acabare de despedir a una persona si llevo a la conclusión de que nadie podrá dirigirla. O Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados.	☐				☐	
20	Pienso que los informes nos muy necesarios cuando se confía en las personas. O Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado de lo contrario tienen algún tipo de sanción.	☐				☐	

21	No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados. Me interesan más que imiten mis ejemplos. ☐ Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los que los resultados concretos en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Busco mejoras en el desempeño individual y los animo a establecer metas más exigentes cada vez. ☐ Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Pienso que los subordinados no se deben de desanimar si tropiezan con problemas en el trabajo, y deben superar las dificultades independientemente. ☐ Cuando tomo una decisión me molesto en persuadir a mis subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, me esfuerzo por explicar porque quiero que se haga de cierta manera. ☐ Creo que se hace más mal que bien en sancionar los empleados.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a mis subordinados a alcanzar esos estándares. ☐ Pienso que la disciplina es importante para mantener el progreso del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Impido las discusiones que acaba con la armonía entre los subordinados. ☐ Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones al pie de la letra.	☐	☐	☐	☐	☐

27	Establezco una relación íntima con los subordinados porque creo que esto es la característica de un buen gerente. O Cuando alguien me propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero.			☐			
28	Cuando un subordinado no cumple, le comunico el fracaso de manera firme pero lógica. O No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados, me interesa más que imiten mis ejemplos.		☐	☐			
29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones al pie de la letra. O Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero.	☐			☐		
30	Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica. O Los subordinados pueden consultarme y pedirme orientación cuando necesitan ayuda.		☐				☐
31	Pienso que los subordinados deben saber cómo vence las dificultades por sí mismos. O Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que no se ha hecho bien.	☐	☐				
32	Tengo la tendencia a confiar en la auto-dirección y autocontrol de los empleados, en vez de controlarlos yo. O Sugiero distintas maneras de hacer las cosas en vez de indicar la manera que yo prefiero.					☐	☐

33	Trato de reducir la resistencia de los subordinados cuando tomo una decisión, explicándoles las ventajas que ellos obtendrán. O Busco mejoras en el desempeño individual en vez de exigir un alto nivel de desempeño de los subordinados.			☐			☐
34	Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero. O A la larga, acabare por despedir a una persona si llego a la conclusión de que nadie podrá dirigirla.	☐		☐			
35	Insisto en que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades. O Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a mis subordinados a alcanzarlos.	☐					☐
36	Pienso que los planes aprobados, en general deben de representar las ideas de mis subordinados. O Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular.				☐	☐	

Anexo B

Universidad del Valle

Sede Pacifico

Facultad ciencias de la Administración

Administración de Empresas

El siguiente cuestionario hace parte de una investigación para fines académicos, la información tratada es confidencial y no será divulgada.

Nombre: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

1. ¿Es absolutamente critico obtener una buena solución en este caso?

Si/No

2. ¿Los miembros de su equipo tiene que aceptar la decisión para que funcione?

Si/No

3. ¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo?

Si/No

4. ¿Esta este problema bien estructurado?

Si/No

5. Si tomas esta decisión por ti mismo, ¿estás seguro de que el equipo la aceptara?

Si/No

Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones

6. ¿Están los miembros de su equipo alineados con las mismas metas que usted intenta alcanzar?

Si/No

7. ¿Es probable que se presente desacuerdo entre los miembros de su equipo por la decisión que usted tome?

Si/No