

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES CASO:
ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE
BUGA**

ALEXANDER HERRERA LONDOÑO

NASSIER ARENAS NUÑEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI 2017

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES CASO:
ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE
BUGA**

ALEXANDER HERRERA LONDOÑO

NASSIER ARENAS NUÑEZ

Propuesta proyecto de Grado:

Maestría en Administración

Director(a):

MG, MÓNICA GÁRCIA DE SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI 2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Investigación Fue aprobado por el director de la Maestría de Administración en la Universidad del Valle, por la directora del Trabajo de Grado y por los Jurados Evaluadores

MG. ADRIANA AGUILERA CASTRO
JURADO EVALUADOR

MG. OSCAR IVÁN VÁSQUEZ RIVERA
JURADO EVALUADOR

Cali, Noviembre de 2017

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle por permitirnos ser parte de sus procesos formativos, a los docentes de la maestría en Administración por aportarnos sus conocimientos, a la profesora Mónica García por su asesoría y acompañamiento en todo el proceso de trabajo de grado.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres Manuel y Gladis, a mis hijos Juan David y Santiago por ser un apoyo Fundamental para alcanzar esta meta, a Chilita, Liliana y Milena por su amor incondicional, a mi novia Lauryta por sus desvelos en los momentos cruciales llenando mi vida de ilusión.

Nassier Arenas Núñez

A mi amada esposa por el apoyo, la compañía y el amor de todos los días, a mi amada Alejandra por darme una nueva ilusión de vida, a mis hijas Jessika, Melissa Y Andrea, a mis nietas Samanta y Marianita, a mis hermanos Rita Liliana, Juan Carlos Y Paola Andrea, por su compañía en el camino de la vida, a mi madre donde quiera que se encuentre.

Alexander Herrera Londoño

TABLA DE CONTENIDO

	Página
0. INTRODUCCIÓN	20
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	24
1.3.1. Objetivo General.....	24
1.3.2. Objetivos Específicos	24
1.4. JUSTIFICACIÓN	25
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
1.5.1. Tipos de estudio	26
1.5.2. Método de investigación.....	27
1.5.3 Unidad de Análisis	28
1.5.4 Población.....	29
1.5.5 Proceso metodológico	30
1.5.6 Instrumento metodológico	32
1.5.7 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	34
2. MARCOS DE REFERENCIA	35
2.1 MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL	35
2.1.1 Liderazgo.....	35
2.1.2 El enfoque de características (rasgos)	38
2.1.3 Enfoque conductual	40
2.1.4 Estudios de Universidades Universidad Estatal de Ohio, la Universidad de Michigan y la Universidad de Texas.....	42
2.1.5 Liderazgo situacional	44
2.1.6 Liderazgo Transaccional – Transformacional.....	48
2.1.7 Toma de decisiones	53
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	70

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A	70
3.1.1 Datos generales gerente, directores y jefes de departamento	70
3.1.2 Estilos de liderazgo de los dirigentes de organización Aguas de Buga S.A, E.S.P perspectiva de colaboradores y dirigentes.	85
3.2. IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A	153
3.2.1 Estilo de toma de decisiones gerencia de la organización Aguas De Buga S.A. Gerente	153
3.2.2 Estilo de toma de decisiones de la dirección administrativa y de talento humano de la organización Aguas De Buga S.A E.S.P.....	156
3.2.3. Estilo de toma de decisiones de la dirección de planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	170
3.2.4 Estilo de toma de decisiones de la dirección técnica de acueducto y alcantarillado de la organización aguas DE BUGA S.A E.S.P.	188
3.3 RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES, EN LA ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A E.S. P	198
CONCLUSIONES	211
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214

LISTA DE TABLAS

Página

Tabla 1. Empresa sector de Acueducto y Alcantarillado objeto.....	29
Tabla 2. Etapas de la investigación	30
Tabla 3. Rasgos más investigados del líder	39
Tabla 4. Relaciones directas entre los estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones ..	69
Tabla 5. Datos generales del gerente organización Aguas de Buga S.A E.S.P.....	71
Tabla 6. Datos generales Director administrativo y de talento Humano organización Aguas de Buga S.A E.S.P.....	72
Tabla 7. Datos generales del jefe de talento humano de la organización Aguas de Buga.	73
Tabla 8. Datos generales del jefe de contabilidad de la organización Aguas de Buga	73
Tabla 9. Datos generales del jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga	74
Tabla 10. Datos generales del jefe mantenimiento de la organización Aguas de Buga	74
Tabla 11. Datos generales del jefe de logística de la organización Aguas de Buga.....	74
Tabla 12. Datos generales del jefe de Costos de la organización Aguas de Buga	75
Tabla 13. Datos generales del director de planeación de la organización Aguas de Buga. .	75
Tabla 14. Datos generales del jefe de Desarrollo Institucional de la organización Aguas de Buga.....	77
Tabla 15. Datos generales del jefe de Mejoramiento Continuo de la organización	77
Tabla 16. Datos generales del jefe de Informática de la organización Aguas de Buga.....	77
Tabla 17. Datos generales del jefe Comercial de la organización Aguas de Buga	78
Tabla 18. Datos generales Director de Proyectos de la organización Aguas de Buga.	78
Tabla 19. Datos generales del jefe de Interventoría y Proyectos de la organización Aguas de Buga.....	80
Tabla 20. Datos generales del jefe de Gestión Ambiental de la organización Aguas de Buga.	80
Tabla 21. Datos generales del jefe Laboratorio De Control De Calidad De Aguas de la organización Aguas de Buga.	80
Tabla 22. Datos generales del director técnico de acueducto y alcantarillado organización Aguas de Buga.....	81
Tabla 23. Datos generales del jefe de Distribución de la organización Aguas de Buga.	82
Tabla 24. Datos generales del jefe de Alcantarillado de la organización Aguas de Buga. ...	83
Tabla 25. Datos generales del jefe de Potabilización de la organización Aguas de Buga. ..	83
Tabla 26. Resumen datos generales directores y jefes de departamento.....	84
Tabla 27. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para Gerente de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P.....	87
Tabla 28. Estilo de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	88
Tabla 29. Estilo de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	88
Tabla 30. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Luz Carime Vélez, Directora Administrativa y de talento humano organización Aguas de Buga S.A E.S.P.....	90
Tabla 31. Estilo de liderazgo de la directora administrativa Aguas de Buga S.A Identificado	

por cada colaborador.	91
Tabla 32. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo de la Directora administrativa Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.....	92
Tabla 33. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el jefe de talento Humano Aguas de Buga S.A E.S.P.	94
Tabla 34. Estilo de liderazgo del Jefe de Talento Humano Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	95
Tabla 35. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.....	95
Tabla 36. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Jefe de Contabilidad Aguas de Buga S.A E.S. P	98
Tabla 37. Estilo de liderazgo del Jefe de Contabilidad Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.....	99
Tabla 38. Estilo de liderazgo del jefe de contabilidad de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.	99
Tabla 39. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente, Jefe de tesorería Aguas de Buga S.A E.S.P.....	101
Tabla 40. Estilo de liderazgo del Jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	102
Tabla 41. Estilo de liderazgo del jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.	102
Tabla 42. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	104
Tabla 43. Estilo de liderazgo de la Jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	104
Tabla 44. Estilo de liderazgo del jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.	105
Tabla 45. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P	107
Tabla 46 . Estilos de liderazgo del jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A identificado por cada colaborador.	108
Tabla 47. Estilo de liderazgo del jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.	108
Tabla 48. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	110
Tabla 49. Estilo de liderazgo de la Jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	111
Tabla 50. Estilo de liderazgo del jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	111
Tabla 51. Resumen de los estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área administrativa y de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.....	112
Tabla 52. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Director de Planeación Aguas de Buga S.A E.S.P.....	114
Tabla 53. Estilo de liderazgo del a dirigente Director de Planeación Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	115
Tabla 54. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo director de planeación Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.	115

Tabla 55. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P ..	117
Tabla 56. Estilo de liderazgo del Jefe de Desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.....	118
Tabla 57. Estilo de liderazgo del Jefe de Desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.	118
Tabla 58. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe Mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P	120
Tabla 59. Estilo de liderazgo del Jefe de Mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.....	121
Tabla 60. Estilo de liderazgo del jefe Mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.....	121
Tabla 61. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de informática de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.....	123
Tabla 62. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Informática de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	124
Tabla 63. Estilo de liderazgo del jefe Informática de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	124
Tabla 64. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P.....	125
Tabla 65. Estilo de liderazgo de la Jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	126
Tabla 66. Estilo de liderazgo del jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	127
Tabla 67. Resumen estilos de estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área de planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	127
Tabla 68. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Director de Proyectos Aguas de Buga S.A E.S.P.....	129
Tabla 69. Estilo de liderazgo del director de proyectos Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.....	130
Tabla 70. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo director de proyectos Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.....	130
Tabla 71. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de interventoría de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P	132
Tabla 72. Estilo de liderazgo del Jefe Interventoría de Proyectos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.....	133
Tabla 73. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe Interventoría de Proyectos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	133
Tabla 74. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P	134
Tabla 75. Estilo de liderazgo del Jefe Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	135
Tabla 76. Estilo de liderazgo del jefe Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	136
Tabla 77. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe Control de aguas de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P	137

Tabla 78. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Laboratorio Control de Aguas de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	138
Tabla 79. Estilo de liderazgo del jefe Laboratorio Control de Aguas de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	138
Tabla 80. Resumen estilos de estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	139
Tabla 81. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Director de acueducto y Alcantarillado de Aguas de Buga S.A E.S.P.	141
Tabla 82. Estilo de liderazgo del director de acueducto y alcantarillado Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	142
Tabla 83. Estilo de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	142
Tabla 84 Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe de Distribución de Aguas de Buga S.A E.S.P.	144
Tabla 85. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe Distribución de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	145
Tabla 86. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe de Distribución de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	145
Tabla 87. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe de Alcantarillado de Aguas de Buga S.A E.S.P.	147
Tabla 88. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Alcantarillados de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	148
Tabla 89. Estilo de liderazgo del jefe Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P. Identificado de acuerdo a su propia percepción	149
Tabla 90. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe de Planta de potabilización de Aguas de Buga S.A E.S.P.	150
Tabla 91. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Planta de Potabilización de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.	151
Tabla 92. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe Planta de Potabilización de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.	152
Tabla 93. Resumen estilos de estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área Acueducto y Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	152
Tabla 94. Resumen detallado de la información suministrada por el gerente de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	154
Tabla 95 Resumen detallado de la información suministrada por el Director Administrativo y de Talento Humano de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	156
Tabla 96. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Talento Humano de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	158
Tabla 97. Resumen detallado de la información suministrada por la Tesorera de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	160
Tabla 98. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe Mantenimiento de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	162
Tabla 99. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de Contabilidad de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	164
Tabla 100. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de Logística de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	166

Tabla 101. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Costos de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.....	168
Tabla 102. Resumen detallado de la información suministrada por el director de planeación de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones	170
Tabla 103. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Desarrollo Institucional de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	172
Tabla 104. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Informática de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.....	174
Tabla 105. Resumen detallado de la información suministrada por el Mejoramiento Continuo de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	176
Tabla 106. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe Comercial de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.....	178
Tabla 107. Resumen detallado de la información suministrada por el Director de Proyectos de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones	180
Tabla 108. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Interventoría de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.....	182
Tabla 109. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de laboratorio de Control de aguas de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	184
Tabla 110. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de gestión Ambiental de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	186
Tabla 111. Resumen detallado de la información suministrada por el Director Técnico de Acueducto Y Alcantarillado de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	188
Tabla 112. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Distribución de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	190
Tabla 113. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Alcantarillado de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	192
Tabla 114. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Potabilización de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.	194
Tabla 115. Composición porcentual de estilo dominante de toma de decisiones por direcciones en la organización Aguas de Buga S.A. percepción de los colaboradores.....	196
Tabla 116. características Estilo de Toma de Decisiones propuestos por Vroom – Yetton – Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago (1978, 1988).	199
Tabla 117. Características estilos de liderazgo propuestos por Likert (1969) Burnham & MacClelland (1976).....	200
Tabla 118. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones del gerente y los directores de departamento de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.....	201
Tabla 119. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área administrativa y de talento humano de Aguas de Buga S.A	204
Tabla 120. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área de planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	207

Tabla 121. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	208
Tabla 122. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área de acueducto y alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.	209

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario coercitivo y los Estilos toma de decisiones.	58
Figura 2. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario benevolente y los Estilos toma de decisiones.	60
Figura 3. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario benevolente y los Estilos toma de decisiones.	62
Figura 4. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario benevolente y los Estilos toma de decisiones.	65
Figura 5. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario benevolente y los Estilos toma de decisiones.	67
Figura 6. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la gerencia.	71
Figura 7. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la Dirección Administrativa y de Talento Humano.	72
Figura 8. Estructura organizacional Dirección Administrativa y de Talento Humano de la organización objeto de estudio relacionado directamente con Jefatura de talento humano.	73
Figura 9. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la Dirección de Planeación.	76
Figura 10. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la Dirección de Planeación.	76
Figura 11. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la gerencia.	79
Figura 12. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la jefatura de Interventoría y Proyectos.	79
Figura 13. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la gerencia.	82
Figura 14. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con dirección Técnica de acueducto y alcantarillado.	82
Figura 15. Estilos de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A. E.S.P.	86
Figura 16. Estilos de liderazgo de director administrativo Aguas de Buga S.A E.S.P.	90
Figura 17. Estilos de liderazgo del Jefe de Talento humano Aguas de Buga S.A. E.S.P.	93
Figura 18. Estilos de liderazgo del Jefe de Contabilidad Aguas de Buga S.A. E.S.P.	97
Figura 19. Estilos de liderazgo del Jefe de Tesorería Aguas de Buga S.A. E.S.P.	100
Figura 20. Estilos de liderazgo del jefe de mantenimiento Aguas de Buga S.A. E.S.P.	103
Figura 21. Permite observar el resumen de los resultados de los estilos de liderazgo jefe de logística de la organización objeto de estudio.	106
Figura 22. Estilos de liderazgo del jefe de costos Aguas de Buga S.A. E.S.P.	109
Figura 23. Estilos de liderazgo del director de planeación Aguas de Buga S.A.	113
Figura 24. Estilos de liderazgo del Jefe de Desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P.	116
Figura 25. Estilos de liderazgo del jefe de mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P.	119
Figura 26. Estilos de liderazgo del jefe de informática Aguas de Buga S.A. E.S.P.	122

Figura 27. Estilos de liderazgo del Jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P.	125
Figura 28. Estilos de liderazgo del director de proyectos Aguas de Buga S.A. E.S.P.	129
Figura 29. Estilos de liderazgo del jefe de interventoría de proyectos Aguas de Buga S.A. E.S.P.	132
Figura 30. Estilos de liderazgo del Jefe Ambiental Aguas de Buga S.A. E.S.P.....	134
Figura 31. Estilos de liderazgo del Jefe Laboratorio control de aguas de Buga S.A. E.S.P.....	137
Figura 32. Estilos de liderazgo del director de acueducto y alcantarillado.	140
Figura 33. Estilos de liderazgo del Jefe Distribución Aguas de Buga S.A. E.S.P.	144
Figura 34. Estilos de liderazgo del Jefe Alcantarillado Aguas de Buga S.A. E.S.P.....	147
Figura 35. Estilos de liderazgo del Jefe Planta Potabilización Aguas de Buga S.A. E.S.P.....	150
Figura 36. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Gerente	155
Figura 37. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director administrativo y de talento Humano.....	157
Figura 38. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Jefe de Talento Humano.	160
Figura 39. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga jefe de Tesorería.	161
Figura 40. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de Mantenimiento.....	164
Figura 41. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de Contabilidad.	165
Figura 42. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de Logística.	167
Figura 43. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Costos.	169
Figura 44. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director de Planeación.....	171
Figura 45. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Desarrollo Institucional.	173
Figura 46. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Informática.	175
Figura 47. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Mejoramiento Continuo.....	177
Figura 48. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe Comercial.	179
Figura 49. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director de Proyectos.	181
Figura 50. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Jefe de Interventoría.	183
Figura 51. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga jefe de laboratorio de Control de aguas.	185
Figura 52. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de gestión Ambiental.	187
Figura 53. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director Técnico de Acueducto Y Alcantarillado.	189
Figura 54. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de	

Distribución.	191
Figura 55. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Alcantarillado.	193
Figura 56. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Potabilización.	195

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A	216
ANEXO B	221

0. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se realiza en la empresa de servicios públicos Aguas De Buga S.A E.S. P, una organización dedicada de manera integral a administrar el sistema comercial, en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en el municipio de Guadalajara de Buga y pretende determinar los estilos de liderazgo y el proceso de la toma de decisiones, que en ella se dan. Con el presente estudio de investigación, se realiza una caracterización de la empresa AGUAS DE BUGA S.A, se reconoce su funcionamiento y los procesos que a nivel administrativo y operativo que se realizan; posteriormente se han identificado los estilos de liderazgo, al igual que los procesos de toma de decisiones en los que se encuentran involucrados los dirigentes de la organización; se analiza la relación entre liderazgo, y toma de decisiones que surge al interior de la organización y derivados de los procesos anteriormente descritos, para que sirvan de insumo a la organización en procesos presentes y futuros de liderazgo y toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos el primero muestra el planteamiento del problema y la formulación del mismo, así como los objetivos generales y específicos a desarrollar, además de los aspectos metodológicos que permiten la elaboración del presente trabajo. En el capítulo dos, se realiza un recorrido por los marcos de referencia, posterior a una revisión bibliográfica, que trae como resultado la elaboración de los marcos teórico, contextual y conceptual, que permitieron determinar el modelo aplicable a la investigación y el surgimiento de los instrumentos de investigación aplicados a la determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones de los dirigentes de la organización objeto de estudio, expresados en el capítulo uno en la sección de aspectos metodológicos. De igual forma se realiza un recorrido bibliográfico y de trabajos de grado existentes sobre el tema, que permite a los autores incluir los aspectos concernientes con la relación entre los estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones.

El capítulo tres presenta los resultados de la investigación, se determinan los estilos de liderazgo de cada uno de los dirigentes de la organización objeto de estudio, posteriormente se determina los estilos de toma de decisiones y finalmente se analiza la relación existe entre estos estilos encontrados en los dirigentes de la organización objeto de estudio, de acuerdo al modelo seleccionado.

Finalmente se presentan a manera de conclusión los hallazgos en cada uno de los objetivos apoyados en la observación y en la participación activa de autores.

1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas de servicios públicos domiciliarios, en el territorio colombiano, han contado con diversos lineamientos dados por las leyes y decretos para este sector, ley 142/94 según la cual se establece un régimen de servicios públicos domiciliarios, permitiendo de esta forma la independencia para que los prestadores del servicio manejen dichas empresas y las categoricen en el nivel público o privado, siendo en todo caso objeto de los entes de control, por prestar precisamente un servicio público.

De acuerdo a lo anterior, las empresas de servicios públicos, de acueducto y alcantarillado, tienen frente a los usuarios la obligación de prestar servicios de buena calidad, entendida esta como la garantía de continuidad, además de todos aquellos componentes necesarios para que el líquido vital llegue a sus hogares.

Cuando se presentan errores o deficiencias en la prestación del servicio los usuarios ejercen su derecho de realizar sus respectivas reclamaciones ante diferentes entes de control, dependiendo del carácter de la organización, nivel público o privado. En el caso de la organización objeto de estudio, las peticiones, quejas o reclamos son presentados directamente a la misma y una vez recibidas se reparten al personal que tiene la obligación de atender la solicitud, este evento muestra como el proceso de toma de decisiones, se encuentra extendido a través de cada uno de los departamentos o áreas de la organización y no solo en la gerencia general.

Es importante tener en cuenta que la organización Aguas de Buga es una entidad de carácter mixto, es decir, cuenta con capital público y privado y tiene gran influencia política, lo que conlleva a que cada cambio de alcalde genere traumatismos en la conformación del talento humano y en las decisiones que se toman al interior de la organización.

Como se expresó anteriormente, el presente trabajo de investigación se realiza en una empresa de servicios públicos domiciliarios como lo es Aguas De Buga S.A, tomando como referencia la gerencia general y las gerencias administrativa, contabilidad, comercial, control interno, informático y jurídico.

La actividad de servicios de acueducto y alcantarillado de la organización Aguas De Buga S.A, se lleva a cabo hace 17 años y se da como resultado de la culminación de las actividades de la empresa pública anterior y a partir de una nueva concesión con el estado, una vez se da inicio de actividades la organización objeto de estudio fusiona todas las actividades que la organización anterior y otras organizaciones prestaba a la comunidad y que se resume en la prestación del servicio público de acueducto y alcantarillado en el sector urbano de la ciudad Guadalajara de Buga y zona de influencia.

Con la concesión de los servicios públicos domiciliarios la organización emprende una carrera de actualización tecnológica, en seguridad, sistemas, entre otros aspectos, que la han convertido en una de las más importantes de Colombia, siendo reconocida públicamente. Por otra parte, la organización aguas de Buga es la única organización encargada de prestar los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Guadalajara de Buga, lo que le permite tener gran margen de maniobra en su operación y finanzas.

Para el año 1998 se da la creación de la organización objeto de estudio y como se enunció anteriormente, con la nueva concesión comienza su operación independizándose de las empresas municipales de Buga, quien prestaba todos sus servicios públicos domiciliarios en el municipio, así la organización objeto de estudio inicia la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado para todos los habitantes de la ciudad y zonas de influencia, enfocándose en alcanzar su crecimiento basado en la obtención de nuevos clientes, para ello cuenta con planta de tratamiento, bocatoma y las diferentes sedes que hacen más fácil la atención al cliente y la oportuna prestación del servicio.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, para obtener sus estándares de crecimiento, los empleados de la organización iniciaron sus actividades enfocados a generar un sistema de calidad que permita realizar la prestación del servicio con calidad y atendiendo a los lineamientos que exige el Icontec, en la búsqueda de objetivos que conlleven a cumplir con su misión primordial.

De igual forma La organización, objeto de estudio, en los últimos 8 años, ha contado con dos gerentes, el señor Julián Jiménez en el periodo comprendido entre los años 2008 al 2011 y el señor Gustavo Jaramillo de enero de 2012 a la actualidad. Cabe destacar que ambos han sido partícipes en enfocar las actividades de la organización al mejoramiento continuo y a la calidad de la prestación del servicio, lo cual ha sido reconocido por los colaboradores indicando que con el paso del tiempo se ha mejorado el clima laboral en la organización.

La organización objeto de estudio, se puede considerar como un monopolio en el municipio de Guadalajara de Buga, sin embargo y a pesar de contar con una posición competitiva ventajosa, se enfrenta a grandes retos como mantener y/o mejorar la productividad, construir y ampliar su planta de tratamiento o expansión de redes, la adquisición de nueva tecnología incluyendo equipos de cómputo, vehículos, herramientas, actualización del sistema de información tecnológica, aumento de los sistemas de seguridad, relación con otras empresas del sector y entes gubernamentales, de igual forma para la consecución de estos retos externos deberá lograr articular y mejorar los procesos de comunicación interna, adecuar su número de personal y capacitar a sus colaboradores en nueva tecnología adquirida, motivarlos y empoderarlos.

En el campo administrativo de la organización objeto de estudio, es propio pensar que los colaboradores influyen las actividades de tipo administrativo que se realizan en cada una de las áreas, de igual forma es importante tener en cuenta que la dirección se da desde lo humano hacia lo humano, los líderes son quienes definen a través de sus decisiones si actualizan o no las tecnologías, si ponen en práctica o no un programa de capacitación, si aumentan o disminuyen su equipo de colaboradores entre otras muchas decisiones que afectarán de manera positiva o negativa la organización.

Es importante anotar que en los últimos meses se ha dado el fenómeno de sindicalismo en la organización y han aparecido sindicatos que enfrentan los intereses de la organización con sus intereses personales, lo que demanda un esfuerzo adicional del área de talento humano.

De acuerdo con lo anterior, la organización objeto de estudio se enfrenta a una serie de implementaciones de estrategias que involucran todas sus funciones y sus colaboradores, sin embargo, es claro que corresponde a la alta gerencia evaluar y liderar dicho proceso, lo

que conlleva a pensar que el papel del liderazgo es decisivo en la fase de la dirección estratégica ya que dependiendo del estilo utilizado y el estilo de toma de decisiones, tendrá resultados positivos o negativos para la organización, esto determinado por la incidencia que los diferentes estilos de liderazgo tienen sobre las personas, y las consecuencias de las decisiones en la organización.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los estilos de liderazgo y de la toma de decisiones en la organización de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, Aguas de Buga S.A.?

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar los estilos de liderazgo y de la toma de decisiones de la organización Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga, a través de un estudio de caso

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir los estilos de liderazgo de los dirigentes de la empresa Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga.
2. Identificar los estilos de la toma de decisiones de los dirigentes de la empresa Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga.
3. Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y estilos de la toma de decisiones de los dirigentes de la empresa Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La importancia económica de la organización objeto de estudio, no solo para el municipio de Guadalajara de Buga, sino para el desenvolvimiento de la política comercial del país, ha llevado a la selección de este tipo de empresas para el presente trabajo. De igual forma las características de las decisiones que se deben tomar en el ámbito de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, como quiera que son operaciones que involucran un alto grado de incertidumbre, un gran volumen en su operación y un gran número de colaboradores, así como factores de tipo climático, económico, estratégicos, y familias que dependen de su operación, hace que el presente trabajo sea de interés por la responsabilidad de las decisiones de los líderes, el cliente, los colaboradores, la comunidad que recibe el servicio y los entes gubernamentales que tienen control para este tipo de empresas.

Los temas propuestos en esta investigación son temas que normalmente han sido tratados por separado, lo que no ha permitido, luego de una revisión bibliográfica, encontrar estudios similares, sin embargo, a nivel mundial se han realizado diversos estudios que involucran la temática de liderazgo y toma de decisiones, como el realizado en la república bolivariana de Venezuela, por Pereira (2014), de igual forma Hernández (2013) y Juan Carlos Espinosa Méndez (2016).

De acuerdo con lo anteriormente expresado, este trabajo de investigación pretende dar un aporte a las temáticas en conjunto, liderazgo y toma de decisiones, con el plus de hacerlo en organizaciones del sector de servicios públicos domiciliarios, específicamente en una de las empresas de acueducto y alcantarillado del municipio de Guadalajara de Buga, evidenciando la aplicación de las teorías existentes en este tipo de organizaciones.

Se pretende que al finalizar el trabajo de investigación sirva de insumo, para los dirigentes de la organización objeto de estudio, en la evaluación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa Aguas De Buga S.A E.S. P, para mejorar, ajustar y mantener las metas y objetivos organizacionales.

Se espera, además, que los resultados arrojados en el presente trabajo de investigación sirvan para enriquecer el conocimiento que sobre los temas se tiene, y como base para

futuras investigaciones con información más específica sobre los estilos de liderazgo y el estilo de toma de decisiones dentro de las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios, y así mismo la articulación que se da entre estas dos.

Finalmente, como estudiantes de la Maestría en Administración, este trabajo permite conocer los diferentes estilos de liderazgo que tienen los dirigentes de la organización objeto de estudio, la cual pertenece al sector de servicios públicos domiciliarios y como este factor influye directa o indirectamente en la toma de decisiones. La identificación de estos estilos aproxima todas aquellas teorías que se desarrollan en la formación profesional, no solo desde lo teórico sino también desde lo práctico, para así reconocer de primera mano las diferentes variables que toman relevancia durante la ejecución de una orden, decisión o diagnóstico en el ejercicio decisorio que toma un dirigente.

1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1. Tipos de estudio

Exploratorio, “El estudio exploratorio es el primer nivel de conocimiento científico que se quiere obtener en un problema de investigación, tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa, además de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones” (Méndez, 2002, p.145).

Por otra parte, Hernández, Sampieri y Mendoza (2008) determinan que “los estudios exploratorios, normalmente se realizan en aquellos casos en que el problema de investigación ha sido poco estudiado no ha sido abordado con anterioridad” (p.144).

De acuerdo con este concepto el trabajo de investigación que se realizó en la empresa Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga, es de tipo exploratorio, dado que en la organización objeto de estudio, no existen estudios previos en este tema, sin embargo, se exploró en estudios anteriores sobre liderazgo, toma de decisiones y desempeño organizacional, realizados por otros investigadores en otras organizaciones y se indagó a aquellas personas que por su conocimiento y a través de su relato pueden ayudar en la investigación a través de sus experiencias o conocimientos sobre el tema de liderazgo y toma de decisiones en la empresa objeto de estudio.

Descriptivo: el presente trabajo es de tipo descriptivo, de acuerdo con Dankhe, (1986) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.15). De igual forma “el propósito de un estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación; Además aclara que “es posible mediante un estudio descriptivo, establecer características demográficas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas, comportamientos concretos frente a otras personas o sucesos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación” (Méndez, 2002,145).

Esta investigación es de tipo descriptivo, lo que permitirá determinar propiedades importantes en los dirigentes de la organización, del sector de servicios públicos para la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado objeto de estudio, describiendo situaciones y eventos relacionados con su liderazgo y la forma como abordan su toma de decisiones, de igual forma se podrá determinar la actitud de los gerentes de la empresas objeto de estudio, y las asociaciones entre estilos de liderazgo y estilos de la toma de decisiones.

1.5.2. Método de investigación

El presente trabajo de investigación es tipo deductivo, el método deductivo pretende a través de situaciones generales llegar a identificar situaciones particulares contenidas de manera explícita en la situación general. De acuerdo con lo anteriormente expresado se pretende a través de las teorías de liderazgo, toma de decisiones y desempeño organizacional, analizar y evaluar su aplicación concreta de la empresa Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga.

Cualitativo: en el proceso de investigación, del presente estudio, se muestra el método cualitativo, lo que permitirá responder los objetivos general y específicos propuestos, se pretende contrastar los resultados del análisis cualitativo de los estilos de liderazgo, y el resultado cualitativo de los estilos de la toma de decisiones para cada dirigente en cada una de las áreas de la empresa objeto de estudio, de igual forma analizar la relación entre cada una de las variables antes mencionadas.

1.5.3 Unidad de Análisis

La organización, objeto de estudio, se encuentra ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga, al centro del departamento del Valle del Cauca, es fundada como consecuencia de la expedición de la ley 142/ 94 según la cual se establece un régimen de servicios públicos domiciliarios, por tal motivo la empresa , que hasta ese entonces venía funcionando, empresas municipales de Buga se transforma en aguas de Buga , empresa que una vez trasforma su naturaleza jurídica y limita sus competencias se constituye el 02 de junio de 1997 y comienza ejercer la prestación del servicio el 14 de septiembre de 1998.

La organización objeto de estudio, es una organización con carácter comercial, se especializa en la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado específicamente en la zona urbana y rural del municipio de Guadalajara de Buga y viene ejerciendo esta actividad , como se mencionó anteriormente desde el año 1998, es de carácter mixto, sus accionistas son el municipio de Guadalajara de Buga con una participación accionaria del el 96% , el restante cuatro por ciento se reparte dela siguiente manera : Hospital divino niño 1%, Imvibuga el 0.60%, Bugatel 1%, Bugabasdtosl 1% e Imder 0.40% , la participación privada está a cargo de Bugatel,

La organización objeto de estudio es la encargada de distribución del agua potable para el consumo de los habitantes de Guadalajara de Buga, de igual forma se confía a dicha organización la conexión y medición de las actividades conexas a la prestación del servicio. Algunas de las actividades realizadas por la organización objeto de estudio son la recolección tratamiento y disposición de residuos, captación procesamiento y tratamiento del agua que consumen los pobladores de la ciudad de Guadalajara de Buga.

La organización objeto de estudio ha implementado una política de calidad que le ha permitido acceder a diversas certificaciones entre las cuales se encuentran NTCGP:1000:2009; ISO 9001:2008, dentro de sus principios institucionales está el ser reconocidos a nivel nacional por su responsabilidad social, para ello lidera diversos programas que permiten mantener el recurso hídrico de la región, además de realizar diferentes esfuerzos de capacitación de su talento humano en la búsqueda de realizar los procesos con eficiencia y con apego a la ley.

La organización objeto de estudio posee valores corporativos como la ética, basados en principios de justicia, honestidad, transparencia y lealtad; la calidad, como resultado de la implementación de la excelencia a través de cada una de los procesos de la organización vista como un todo; el respeto, por los clientes externos e internos que tiene relación directa o indirecta con la organización; orientación al cliente, vista desde una gran vocación de servicio; la responsabilidad social, que permita garantizar no solo el servicio de suministro en el día y a día sino garantizar dicho suministro en el futuro; el compromiso como reflejo de una actitud positiva y de responsabilidad hacia la consecución de sus objetivos y el talento humano a quien consideran de suma importancia por su valiosa experiencia.

A continuación, en la tabla 1. Se presentan los datos fundamentales de la organización Objeto de estudio

Tabla 1. Empresa sector de Acueducto y Alcantarillado objeto

Empresas	Descripción de la actividad	Sector	Antigüedad	Número de empleados
1	Prestación del servicio público de acueducto y alcantarillado dentro del municipio de Guadalajara de Buga	Servicios Públicos	20 AÑOS	130

Fuente: Los autores a partir de información de la página web de la empresa Aguas De Buga S.A

1.5.4 Población

La población objeto de estudio en esta investigación, es una empresa del sector de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, se hace elección de esta empresa por tener gran trascendencia e importancia en la economía y desarrollo del municipio de Guadalajara de Buga.

La aplicación del instrumento se realiza sobre toda la población, compuesta por 130 trabajadores distribuidos en la gerencia general y 4 equipos de trabajo, los cuales se muestran a continuación:

- ✓ Dirección Administrativa y de talento humano, compuesta por las jefaturas de talento

humano, contabilidad, tesorería, mantenimiento, logística y costos;

- ✓ Dirección de planeación, allí se relacionan las jefaturas de los departamentos de desarrollo institucional, mejoramiento continuo, informática y comercial
- ✓ Dirección de proyectos, compuesto por las jefaturas de interventoría y proyectos, gestión ambiental y laboratorio de calidad de aguas
- ✓ Dirección técnica de acueducto y alcantarillado compuesto por las jefaturas de distribución, alcantarillado y potabilización.

1.5.5 Proceso metodológico

En la tabla 2. Que se muestra a continuación, se relacionan las etapas de la investigación, donde se resumen las actividades a desarrollar en cada uno de los objetivos de la presente investigación.

Tabla 2. Etapas de la investigación

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones de la organización Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga.				
Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
Establecer los estilos de liderazgo de los dirigentes de la empresa Aguas De Buga S.A	realizar una revisión bibliográfica sobre liderazgo y toma de decisiones, así como de trabajos relacionados con la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado		Marcos teórico. Conceptual, legal y contextual (liderazgo)	definición incorrecta de los marcos
E.S. P del municipio de Guadalajara de Buga	determinar de acuerdo al modelo teórico establecido el instrumento de investigación a aplicar con mira a determinar el objetivo propuesto	bibliográficos, electrónicos, papelería	definición del instrumento de investigación a aplicar	definición inadecuada del instrumento, de acuerdo al objetivo
	aplicar el instrumento determinado para identificar los estilos de liderazgo de los dirigentes de la		Nº instrumento a aplicar / Nº de instrumentos diligenciados	falta de colaboración en la aplicación del instrumento

gerencia y cada uno de los cuatro equipos de trabajo.				
procesamiento de la información, análisis de los resultados y elaboración de informes		informe sesgo en la información, retraso en los tiempos de aplicación y análisis de resultados		
Detallar los estilos de toma de decisiones presentes en la organización Aguas De Buga S.A del municipio de Guadalajara de Buga	realizar una revisión bibliográfica sobre toma de decisiones, desde diferentes teóricos		Marcos teórico. Conceptual, legal y contextual (toma de decisiones)	definición incorrecta de los marcos
	determinar de acuerdo al modelo teórico establecido el instrumento de investigación a aplicar con mira a determinar el objetivo propuesto	bibliográficos,	definición del instrumento de investigación a aplicar	definición inadecuada del instrumento, de acuerdo al objetivo
	aplicar el instrumento determinado para identificar los estilos de toma de decisiones del gerente y cada integrante de los cuatro equipos antes descritos.	electrónicos, papelería	Nº instrumento a aplicar / Nº de instrumentos diligenciados	falta de colaboración en la aplicación del instrumento
procesamiento de la información, análisis de los resultados y elaboración de informes		informe sesgo en la información, retraso en los tiempos de aplicación y análisis de resultados		
Examinar la relación entre los estilos de liderazgo y estilos de la toma de decisiones de la organización Aguas De Buga S.A del	análisis de los resultados de la investigación cotejados con los modelos teóricos	instrumentos de investigación diligenciados,	informe final de la investigación	sesgo en el análisis de la información, falta de criterios para poder realizar el análisis
		bibliográficos,		

municipio de	os,
Guadalajara de Buga	electrónico
	s, papelería

Fuente. Elaboración propia

1.5.6 Instrumento metodológico

Luego de revisar las bases teóricas de esta investigación: estilos de liderazgo y toma de decisiones, se eligen dos instrumentos a aplicar en la organización objeto de estudio que permitan la identificación de los estilos de liderazgo y de toma de decisiones de los dirigentes estudiados.

En primer lugar, se seleccionó el instrumento que caracterizará los estilos de liderazgo, basado en los estilos motivacionales propuestos en la Teoría de las Necesidades por David Burnham & David McClelland; y los sistemas administrativos y estilos conductuales propuestos en la Teoría del Comportamiento y del Liderazgo propuesta por Rensis Likert.

Para la elaboración del análisis de los estilos de liderazgo, del gerente, directores y jefes de área de la organización objeto de estudio, se aplicó un instrumento sobre estilos de liderazgo, 36 preguntas ordenadas de forma coherente y enunciada en lenguaje claro y sencillo, permitiendo a los encuestados, tanto dirigentes como seguidores, tomar decisiones entre dos alternativas por cada pregunta y a los investigadores determinar, a través de las respuestas, la percepción de los propios dirigentes y sus colaboradores, sobre los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización objeto de estudio. Ver anexo A

Las preguntas, a través de su enunciado, describen conductas que representan cada estilo de dirección o liderazgo y quien la responde no tiene conocimiento el estilo de dirección a que se refiere, buscando que el encuestado se obligue a responder aquella que a su juicio se aproxima más a la realidad del estilo de dirección o liderazgo en el cual está inmerso.

El instrumento incorpora los estilos de liderazgo derivados de la clasificación generada por Likert, David Burnham & David McClelland expuestos posteriormente en el marco teórico: caracterización Autoritaria (Benevolente y Coercitivo) y Participativa, la cual se divide en Participativo (Demócrata) y en Consultivo (Sociable, Orientado al logro y Apoyador).

El instrumento cuenta para cada estilo de liderazgo, con una cantidad de declaraciones, lo que conlleva a que cada uno de los perfiles encontrados, sea el resultado de la caracterización a través de diferentes apreciaciones para cada dimensión, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas y motivación.

El instrumento presenta variables que permiten caracterizar a los dirigentes y obtener su estilo de liderazgo dominante, alternativo y complementario, a continuación, se presenta la composición específica de cada estilo con las declaraciones.

El estilo Autoritario Coercitivo se enmarca en las declaraciones 3, 9, 12, 13, 19, 20, 25, 26, 29, 31, 34, 35; El estilo Orientado se encuentra inmerso en las declaraciones: 1, 5, 9, 11, 14, 121, 23, 28, 30 y 31; por su parte el estilo Autoritario Benevolente está compuesto por las declaraciones: 6, 8, 10, 17, 23, 24, 27, 28, 29, 33 y 34; El estilo Sociable se halla dentro de las declaraciones: 4, 7, 14, 18, 19, 21, 22, 24, 26, 27 y 36; El estilo Demócrata se encuentra compuesto por las declaraciones: 2, 4, 8, 10, 11, 12, 16, 20, 30, 32 y 36; finalmente el estilo Apoyador se enmarca en las declaraciones: 2, 3, 5, 15, 17, 18, 22, 25, 32, 33 y 35.

Posteriormente y luego de aplicar el instrumento a cada uno de los dirigentes de la organización objeto de estudio, ciento treinta (130) personas en total, para conocer su propia percepción y a sus colaboradores, se procede a hallar los valores cuantitativos de acuerdo a las elecciones, para lo cual se denominará cada estilo de liderazgo con letras del alfabeto español de la siguiente forma: A: Autoritario Coercitivo; B: Orientado al Logro; C: Autoritario Benevolente; D: Sociable; E: Demócrata y F: Apoyador, finalmente se procederá a graficar los resultados y realizar el respectivo análisis, es importante anotar que los énfasis se excluyen mutuamente lo que dará como resultado que los dirigentes puedan presentar algunos o todos los estilos en mayor o menor grado.

En segundo lugar, para la determinación de los estilos de toma de decisiones se realizaron entrevistas en profundidad a cada uno de los veinte y uno (21) dirigentes de la organización objeto de estudio; esta técnica se utilizó como práctica de comunicación directa, con el gerente, los jefes de dirección y jefaturas de la organización, para la obtención de información, que permitiera a los investigadores determinar sus estilos de toma de decisiones. Ese proceso se realizó a través de una entrevista estructurada individual, de siete preguntas generadas a partir del instrumento teórico Modelo de Vroom

– Yetton – Jago , el cual abarca una serie de estilos de toma de decisiones que se presentan el marco teórico.

El instrumento de toma de decisiones tiene su aplicación posterior a la del primer instrumento sobre estilos de liderazgo, sin embargo, no se dan a conocer los resultados de este a los dirigentes, a continuación, dependiendo de las respuestas enmarcadas en sí y, se muestra la secuencia de las respuestas en un árbol de decisiones, que conllevan a la determinación del estilo de toma de decisiones, para finalmente realizar el análisis correspondiente.

En tercer lugar, se realiza un análisis de documentos, al acceder a registros visuales relacionados con el problema de investigación, estructura de la organización, planes estratégicos, mapas de procesos entre otros, los cuales permitieron acceder a información relevante sobre la organización objeto de estudio de carácter público y que se relacionaban con el problema de investigación.

1.5.7 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Fuentes primarias: Para la realización del trabajo se examinaron fuentes primarias, en este caso son los dirigentes y /o colaboradores de la empresa Aguas De Buga S.A E.S. P del municipio de Guadalajara de Buga; los cuales suministran información por medio de entrevistas estructuradas y cuestionarios, que permitan lograr el objetivo propuesto en la investigación.

Fuentes secundarias: para la realización de la investigación se indagó en fuentes de apoyo secundarias como: libros de biblioteca, fotocopia de libros, trabajos de grado, textos digitales y consultas en Internet y algunos textos propios de la organización objeto de estudio, que se mencionaron anteriormente.

Dentro de los principales motores de búsqueda donde se encontró la información está: la biblioteca de la Universidad del Valle: las bases de datos remotas de la Universidad del Valle, los repositorios de universidades como Javeriana, Icesi, Andes, entre otras; artículos de diarios nacionales; El DANE, la Superintendencia de Sociedades, la superintendencia de servicios públicos domiciliarios, que permitieron acceder al estado del arte y marco teórico así como a información estadística , de planeación y estructura organizacional de la organización objeto de estudio

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

A través del tiempo y la historia organizacional, se han desarrollado diferentes e importantes teorías sobre liderazgo, se hace necesario abordarlas para el desarrollo del presente trabajo, en la búsqueda del entendimiento del estilo del líder y su estilo en la toma de decisiones. En el presente trabajo de investigación se abordarán teorías que estudian el estilo del líder y de los individuos ante su influencia, tales como la teoría de rasgos, teorías de liderazgo situacional, transaccional y transformacional, de igual forma se evidenciarán algunas teorías que pretenden clasificar estilos del liderazgo ejercido, autocrático, democrático y liberal.

Igualmente para los investigadores es de suma importancia estudiar, desde el ámbito teórico, el estilo de la toma de decisiones , como parte fundamental de las actividades desarrolladas por quienes lideran las organizaciones o grupos humanos , ya sea desde la alta o media gerencia, por tal razón en el presente trabajo se abordará el tema desde las distintas perspectivas teóricas, siendo las más sobresalientes los modelos de Kepner y Tregoe, y Mintzbert, Raisinighany y Theoret y Vroom y Yetton.

Los investigadores consideran la importancia, para el presente trabajo de investigación, de los temas concernientes al estilo de la toma de decisiones, por tal motivo aplican el modelo de Vroom y Yetton ,dicho modelo aborda cinco estilos de toma de decisiones : autocrático 1, autocrático 2, consultivo1, consultivo 2 y grupo II, cuyas características serán abordadas posteriormente, teniendo en cuenta que dichos modelos , de acuerdo con los autores, se hacen importantes, dependiendo de quien posee la información, de las habilidades del líder, la importancia de la aceptación de la decisión y el impacto de la decisión sobre los colaboradores, en términos de motivación y actitud.

2.1.1 Liderazgo

Adentrándose en el estudio del tema de liderazgo, se pueden encontrar diversidad de corrientes teóricas, sin embargo, en cada una de ellas se encuentran aspectos comunes,

como ejemplo de lo anterior, está el hecho de definir el liderazgo como un proceso natural en el cual una persona, llamado líder, posee influencia sobre otras personas, llamadas seguidores, así mismo, las diversas teorías abordan el planteamiento que asume que existen diversas características y conductas que explican el proceso de influencia del líder sobre su seguidores, de acuerdo a como son percibidos por estos y el contexto en el cual sucede el fenómeno de liderazgo. A continuación, se muestran algunos de los conceptos de diferentes autores sobre el liderazgo.

Etzioni citado por Hall (1996) presenta la definición de liderazgo como: “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos” (p.148).

Zaccaro (2001) considera que existe cierto nivel de acuerdo entre los teóricos del tema de liderazgo al suponer que el liderazgo y más específicamente el líder, es necesario para guiar a las organizaciones, y su talento humano, hacia la consecución de sus objetivos.

Según Chiavenato (1998) cita a Tannenbaum (1970) para conceptualizar el liderazgo como aquella influencia, que ejerce el líder de manera personal, a través de un proceso de comunicación con sus colaboradores, en la búsqueda de uno o varios objetivos.

Chiavenato (1998) en palabras de Bavelas (1967) formula que: “el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra” (p.173).

Estilos de liderazgo

Las teorías sobre estilos de liderazgo, estudian el tema en términos del estilo de comportamiento del líder en su grupo y con sus seguidores, es decir, la forma como el líder opera su conducta, esta teoría pretende identificar el comportamiento de los buenos líderes. La teoría de estilos de liderazgo se enfoca en el que hacer del líder, mientras que la teoría de los rasgos se ha enfocado en el ser del líder, marcando una gran diferencia entre las dos teorías. A continuación, se presentan algunos conceptos y clasificaciones de estilo de liderazgo.

Lewin (1939) explica los Estilos clásicos de dirección basados en la autoridad y establece tres estilos de dirección y liderazgo, en primera instancia el estilo autocrático o

autoritario, posteriormente el autor enuncia el estilo democrático participativo y finalmente el estilo Laissez faire o políticas laxas.; Bateman y Snell (2009) , explica que como una dimensión del comportamiento de liderazgo, se encuentra la participación en la toma de decisiones, es decir, el grado de involucramiento que el líder permite a sus colaboradores en este proceso, de allí que se pueda generar una clasificación que va desde el líder autocrático, en cuyo caso se toman las decisiones y posteriormente se les comunica los colaboradores; el líder democrático que solicita la opinión a sus colaboradores, buscando información y opiniones llegando incluso a tomar decisiones basados en la mayoría o al consenso y finalmente el líder Laissez – Faire como filosofía de liderazgo en la cual se da la ausencia de toma de decisiones por parte del líder.

Liderazgo autocrático: para Lewin (1939), el líder autocrático ordena y supervisa el cumplimiento de dichas órdenes, es dogmático e impositivo, su dirección se basa en una gran habilidad para establecer y conferir premios y sanciones. En general describen a un dirigente que tiende a concentrar el mando, establecer metodologías de trabajo, tomar decisiones de forma unilateral y restringir la aportación del grupo de colaboradores. En ese mismo sentido Chiavenato (1988), el líder autocrático fija los criterios, sin tener en cuenta la participación del grupo, determina la tarea y las acciones para su ejecución y realiza elogios o críticas al trabajo de manera personal.

Liderazgo democrático: según Lewin (1939), el líder democrático o participativo, consulta con sus colaboradores, les suscita a que aporten, sobre aquellas acciones y /o decisiones necesarias o propuestas. Se percibe a este líder en un rango que va desde no emprender ninguna acción sin la colaboración de sus subordinados hasta tomar decisiones sin consultarlos. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delega la autoridad, estimula la participación en la decisión de metodologías y objetivos de trabajo, empleando la retro-alimentación para guiar a sus colaboradores.

El líder democrático, aprueba que sus colaboradores establezcan metas de forma adecuada y personal y que establezcan los medios más eficaces para alcanzarlas, este tipo de líder considera que debe ejercer un papel de facilitador en cada una de las actividades u operaciones que sus colaboradores realicen y para ello tiene claro que debe proporcionarles toda la información del entorno organizacional que el posea. En el mismo sentido

Chiavenato (1988) expresa que el líder democrático debate las situaciones con el grupo y el grupo propone acciones para alcanzarlos objetivos, la división de tareas se concreta en el grupo, el líder es objetivo y se limita a los hechos para sus críticas o elogios.

Liderazgo laissez-faire: finalmente para Lewin (1939), el líder laissez-faire, recurre muy poco a su poder, por el contrario este líder genera una atmosfera de trabajo en la cual los colaboradores trabajan con libertad en sus actividades, lo que genera un alto grado de autonomía, al respecto Chiavenato (1988), considera que ese tipo de líder da libertad completa para las decisiones grupales, su participación es mínima, la división de tareas queda a cargo del grupo y el líder no realiza ningún tipo de evaluación sobre el desempeño del grupo.

Para Bateman y Snell (2009) “el estilo del líder influye en la actitud y el desempeño de la gente”(p.445), en ese sentido se afirma que el estilo autocrático deriva en un desempeño más alto, con relación a las tareas, mientras que el estilo democrático mejora la aptitud de los colaboradores y el clima organizacional, finalmente el estilo Laissez – Faire conllevaría a un desempeño menor y actitudes negativas, de igual forma se deben tener en cuenta los estilos de acuerdo a la velocidad de las decisiones que se deben tomar , en este sentido las decisiones tomadas bajo el estilo autocrático serán mucho más rápidas que la ejecutadas bajo el estilo democrático, otro aspecto importante a tener en cuenta es la habilidad y características de los colaboradores , el líder y la situación, lo anterior converge con el concepto de enfoque situacional de los estilos de liderazgo enunciados a continuación.

2.1.2 El enfoque de características (rasgos)

El enfoque en rasgos es la teoría más antigua de liderazgo, se enfoca en determinar las características del individuo, líder, de manera individual, para realizar una comparación y determinar aquellos rasgos comunes en los grandes líderes; la teoría de rasgos tiene su auge por los años de 1920 y 1950, luego cae en un periodo de inactividad y resurge nuevamente en la década de los años 1990, emerge como una teoría según la cual el líder nace, es decir, el liderazgo es innato. Para la época los investigadores, de la teoría de rasgos, se preocupan por identificar aquellos aspectos de la personalidad, características

físicas o intelectuales que distinguen las personas que son líderes de quienes no lo son. Díez de Castro (2001) cita a Stogdill para mostrar los rasgos de inteligencia, estatura física y personalidad como aquellos que son asociados a los líderes.; de igual forma cita a Bernard Bass para mostrar en detállelos rasgos más investigados y que se muestran a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Rasgos más investigados del líder

Inteligencia	Personalidad	Capacidades
*Juicio	*Adaptabilidad	*Capacidad para conseguir cooperación
*Decisión	*Viveza	*Capacidad para cooperar
*Conocimientos	*Creatividad	*Popularidad y prestigio
*Facilidad de palabra	*Integridad personal	*Sociabilidad (habilidades
	*Confianza en sí mismo	interpersonales)
	*Equilibrio emocional y autocontrol	*Participación social
	*Independencia (inconformidad)	*Tacto, diplomacia

Fuente: Díez de Castro: Administración y Dirección

Es importante acotar que, si bien es una teoría por lo demás interesante, ha contado con importantes críticas como la falta de evidencia científica que muestra la relación directa entre los rasgos estudiados y el liderazgo, por otra parte, se critica su carácter aislacionista, es decir, que el estudio del liderazgo que realiza la teoría de rasgos, no tiene en consideración ni el momento ni la situación en que este se produce.

Para Chiavenato (1998), sin embargo, las teorías de liderazgo enfocadas en los rasgos, han permitido que cada autor especifique algunos rasgos característicos que divergen de un autor a otro. Los rasgos que con más frecuencia se indican son los físicos, Energía, Apariencia, peso; intelectuales, adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza; sociales, cooperación, habilidades interpersonales y administrativas y por último los rasgos relacionados con la tarea, persistencia e iniciativa e impulso hacia la realización. En ese sentido Kotter (1999) afirma que Los hallazgos acumulados desde más de la mitad de un siglo de investigación indican que algunos rasgos incrementan la probabilidad de éxito como líder, aunque ninguno de los rasgos garantice su éxito.

Yukl (1992) expone que el enfoque de rasgos permite determinar el tipo de personas que son indicadas para ocupar los puestos de liderazgo, sin embargo, no revela si será un

líder de éxito o no, por otra parte la teoría expone, al igual que Kotter, que algunos de los atributos personales, como inteligencia, intuición, persuasión, entre otros, y que son característicos de las personas que deben liderar, son rasgos que en primera instancia podrían estar relacionados con el liderazgo exitoso.

Chiavenato (1998), afirma que La teoría de rasgos ignora que en las organizaciones existe todo un universo de escenarios que requieren que los líderes posean diferentes características. Así una escenario de emergencia requiere un actuar diferente a una contexto de estabilidad, esto conlleva a que, quien lidera, tenga características diferentes, de igual forma manifiesta que es un enfoque simplista pretender que el líder es siempre líder en todo momento y situación, solo por los rasgos que le caracterizan, caso que no se da en la realidad organizacional, cada característica de rasgos de personalidad del líder deberá tener su importancia relativa frente a la determinada situación.

De acuerdo con lo anterior, Chiavenato (1988) en términos de Stogdill (1948) expresa: “se hace claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no solo el estudio de los líderes en sí, sino también de las situaciones en que están involucrados”. (p.177) En ese sentido Kirpatrick y Locke (1991) afirman que Los rasgos claves del líder le ayuda a este a adquirir las habilidades, formular una visión organizacional y un plan efectivo para perseguir dicha visión, y llevar a cabo los pasos necesarios para hacer de la visión una realidad.

El enfoque de rasgos ha tenido una enorme variedad de resultados, razón por la cual y ante la gran variedad de rasgos encontrados en cada estudio, que identificaban al líder, provocó que la teoría haya perdido impacto en los ámbitos académicos, además las críticas sobre la teoría de rasgos han orientado la investigación del liderazgo hacia otros aspectos.

2.1.3 Enfoque conductual

Por la década de los 40 los investigadores del tema de liderazgo, y a partir de las críticas de la teoría de rasgos, comienzan a estudiar el comportamiento de los líderes, precisan a través de sus estudios aquellos estilos conductuales, así como el impacto que ello genera sobre el desempeño y satisfacción de los colaboradores. En este aspecto existen muchos estudios, sin embargo, han sido catalogadas como las más importantes las realizadas por

estudios de la Universidad Estatal de Ohio y estudios de la Universidad de Michigan y la cuadrícula gerencial, los cuales se explicarán más adelante en este documento.

Sánchez (2009) asegura que la teoría del comportamiento busca identificar las diferencias de comportamiento de los directivos considerados eficaces, como aquellos que no lo son. En ese sentido McGregor, (1994), expone que existen dos formas posibles a través de las cuales se trabaja o se trata a las personas de la organización, las cuales se desprenden o se encuentran en función directa del conjunto de supuestos sobre el comportamiento de las personas. Dichos estilos o formas son denominadas teoría X o teoría Y de la administración y se explican a continuación.

La teoría X : en términos del autor, esta teoría identifica tres supuestos sobre los cuales se desarrolla la administración , en primer lugar el individuo común manifiesta cierto hastío de manera natural hacia el trabajo y su condición le llamará a evitarlo siempre que lo puede hacer, en segundo lugar por esa misma condición , de hastío hacia el trabajo, la mayoría de las personas tienden a ser supervisadas, dirigidas y amenazadas con represarías , en la búsqueda que puedan desarrollar sus actividades , aplicando su mejor esfuerzo, que conlleven a la obtención de los objetivos de la organización y en tercer lugar al individuo promedio le gusta que lo dirijan, quiere eludir sus compromisos, posee en términos generales poco interés y su deseo mayor es la seguridad.

La teoría Y : esta teoría parte del supuesto de la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización, se determinan en esta teoría cinco supuestos, el primero aplica a que el esfuerzo que un individuo aplica a su trabajo , esfuerzo físico e intelectual, es natural y lo asimilan a actividades como el descanso o el entretenimiento, el segundo la supervisión extrema y la coacción de la sanción, no son solo los únicos medios de guiar el esfuerzo de los individuos en la procura de conseguir los objetivos de la organización, el tercero la responsabilidad del individuo con los objetivos organizacionales se asocia con las recompensas que se relacionan con la consecución de dichos objetivos, el cuarto el individuo ordinario se adapta y aprende en las circunstancias correspondientes a reconocer y aceptar sus responsabilidades y por último la manera como el individuo puede desarrollar de manera importante su imaginación, su creatividad e innovación que le permitan dar soluciones a los problemas

que le presenta la organización. La teoría Y” propone un estilo de dirección bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos.

2.1.4 Estudios de Universidades Universidad Estatal de Ohio, la Universidad de Michigan y la Universidad de Texas

Como se expresó anteriormente, existen muchos estudios realizados por profesores de universidades sobre el tema de liderazgo, a continuación, se presenta un breve resumen de los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio, la Universidad de Michigan y la universidad de Texas.

Estudios Universidad Estatal De Ohio.

Díez de Castro (2001) explica que en los estudios realizados en la década de los 40 y los 50, se presenta un estudio importante realizado por la Universidad Estatal De Ohio, el cual fue dirigido por Fleishman, en compañía de varios colegas de dicha universidad, y cuyos aportes se resumen de la siguiente manera:

- a) A partir de dos cuestionarios, uno dirigido al líder (cuestionario sobre la opinión de liderazgo) y otro dirigido a subordinados, iguales y superiores (cuestionario sobre la descripción del comportamiento del líder), y un análisis factorial se pudieron identificar dos dimensiones del comportamiento de un líder, la primera denominada la consideración identifica el nivel de sensibilidad del líder frente a los sentimientos de los integrantes del grupo, la manera como les apoya; la segunda dimensión, la estructura inicial, realiza una valoración del nivel en el que el líder atiende los requerimientos de las tareas y las valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y los compromisos adquiridos, frente a ella, por parte de sus colaboradores.
- b) se identifica que el líder puede ser evaluado en las dos dimensiones enumerados en el literal anterior, la consideración y la estructura inicial, por lo tanto, se establecen cuatro tipologías diferentes de liderazgo: autocrático, democrático, relaciones humanas, laissez faire.

- c) De manera habitual, los líderes democráticos, con gran énfasis en las dos dimensiones, consideración y estructura inicial, desarrollan mayor desempeño y agrado por su trabajo de los subordinados.

Estudios Universidad de Michigan

Por el año de 1947, Rensis Likert y un grupo de colaboradores, dan comienzo a sus estudios sobre el liderazgo, a continuación de acuerdo con Díez de Castro (2011) se presenta un resumen de sus aportes.

- a) se logran identificar dos comportamientos diferentes de los líderes: la orientación a la tarea o preocupación por realizar el trabajo y la orientación a la persona o preocupación por las necesidades de los subordinados.
- b) de acuerdo con su perspectiva acerca que el líder solo se posiciona en uno de los comportamientos identificados, Likert y sus colaboradores afirman que, los líderes orientados a la persona, en general, logran que sus colaboradores sean mucho más eficientes, a la vez que se sientan mucho más satisfechos, lo que confluente en mayor productividad para la organización.

Estudios Universidad de Texas

Díez de Castro (2001) manifiesta que, como resultado de los estudios del comportamiento del líder, dos investigadores de la Universidad de Texas: Robert Blake y Jane Mouton propone la cuadrícula gerencial.

Blake y Mouton, citados por Díez de Castro (2001), exhiben una matriz que permite categorizar el liderazgo desde dos dimensiones similares a las propuestas por los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y por los de la Universidad de Michigan: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.

De acuerdo con los autores citados por Díez cada una de las dimensiones podrá adoptar un valor entre 1 a 9, lo que genera la posibilidad de que un líder pueda adoptar 81 posiciones posibles, sin embargo, solo 5 de ellas son objeto de atención para los investigadores, ellas son:

Gerente (9,9) Alto en la tarea y alto en las relaciones; Gerente (1,9) bajo en la tareas y Alto en las relaciones; Gerente (5,5) inquietud media por la producción y por el colaborador; Gerente (9,1) Alto en la tarea y Bajo en relaciones y por último el Gerente (1,1) Bajo en tarea y Bajo en relaciones.

2.1.5 Liderazgo situacional

Mondragón y Sinisterra (2009) argumenta que las teorías situacionales, pretenden explicar cómo los líderes son capaces de elegir la conducta más acertada para situaciones variables en contextos diferentes, para esta teoría no hay nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo, por tal motivo las relaciones que se dan en su entorno, influyen sobre la organización y el liderazgo y de su interacción resultará la consecución efectiva de los objetivos; De acuerdo con lo anteriormente expresado, para la teoría situacional no existen unos principios administrativos universales, una forma única de liderar o una sola manera de estructurar los procesos o las organizaciones.

Por otra parte, para la teoría situacional, no existen rasgos de comportamiento universalmente importantes, el liderazgo efectivo cambia de una situación a otra, es decir, el líder realiza un análisis de la situación y de acuerdo a este determina su comportamiento. Chiavenato (1998) expresa: “el verdadero líder es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas”. (p.182)

A continuación se realiza un breve resumen de las teorías de liderazgo situacional o de contingencia más influyentes, la teoría de la contingencia de Fiedler (1967, 1978), de Hersey y Blanchard y el modelo de ruta meta de Evans Y House (1971), estas teorías parten del principio de la existencia de varios estilos o características de liderazgo de acuerdo a la situación.

✓ Modelo de contingencia de Fiedler

Bateman y Snell (2009) expresa que el modelo de contingencia de Fiedler, para liderazgo efectivo, formula que la efectividad, en las organizaciones, está estrechamente ligada al estilo personal del líder y al grado de control, poder e influencia sobre la

situación; al respecto se analizan las situaciones en las que un líder es más efectivo, emergen entonces dos tipos de liderazgo el motivado por la tarea, con énfasis en terminar una tarea y el motivado por la relación, haciendo énfasis en las buenas relaciones con el grupo.

La teoría de la contingencia de Fiedler, sostiene que existen tres variables que emergen de la situación y que ejercen influencia sobre el liderazgo efectivo estas son: las relaciones entre el líder y sus seguidores; la estructura de las tareas y el poder ejercido por el líder.

De acuerdo con el modelo de Fiedler si la situación y estilo de liderazgo no son compatibles se pueden adoptar varias medidas la primera realizar un cambio del líder , la segunda realizar un cambio en la situación, según Díez de Castro (2001) el modelo de Fiedler es un estudio que ha realizado grandes aportes a la aplicación del liderazgo, sin embargo no se ha escapado a críticas , entre ellas están las que se refieren a la escasa fiabilidad y validez de los cuestionarios, la difícil conceptualización y medición de las variables que definen la situación y la ausencia de investigaciones suficientes que avalen su fiabilidad. Esta teoría ha sido controvertida por su concepto en el cual manifiesta que los líderes no pueden cambiar su estilo, sino que deben ser asignados a situaciones que se adapten a su estilo, sin embargo, la importancia de la teoría se mantiene de acuerdo con el concepto de encontrar una relación directa entre la situación y el estilo del líder.

✓ Modelo situacional de Hersey y Blanchard

Hersey y Blanchard (1969), en su modelo de liderazgo situacional, reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse, en ese orden de ideas, se plantea que no existe un estilo óptimo para cualquier situación, de esta manera, la eficacia de los esfuerzos para influir, se encuentran determinados por el grado en que el líder o el directivo pueda adaptar su conducta a la situación.

La Teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969), “utiliza igualmente las dos dimensiones de la teoría de contingencia de Fiedler, comportamiento enfocado a la tarea y las relaciones, sin embargo, Hersey y Blanchard (1969), dan un paso más adelante al considerarlas como altas o bajas y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar”. (Robbins, 1996, p.424) La teoría

de Hersey Y Blanchard propone a un líder que debe tener en cuenta la madurez de sus colaboradores a nivel psicológico y laboral, antes de decidir la importancia de los comportamientos de desempeño en las tareas o los de mantenimiento, para esta teoría la madurez laboral se expresa en el nivel de habilidad y conocimiento técnicos de los colaboradores en relación a la tarea que desempeñan y la madurez psicológica se refiere a la confianza y respeto de los seguidores consigo mismo.

Bateman y Snell (2009) comentan con relación a lo anterior, que la teoría situacional de Hersey y Blanchard, propone como a un mayor nivel de madurez de colaboradores el líder necesitará un menor énfasis en su comportamiento de desempeño de tareas, para los colaboradores de madurez baja se debe enfatizar en el liderazgo relacionado con el desempeño en las tareas, para los de madurez moderada se debe realizar énfasis en el liderazgo de mantenimiento y para los colaboradores de madurez alta ninguno de los dos es significativa. El modelo es importante en la medida que estima que se deben tratar a personas distintas de manera distinta e igualmente tratar a la misma persona de manera diferente en algunas ocasiones, esto determinado por cambio de puesto de trabajo o cambio en su estado de madurez.

✓ Teoría camino meta

En términos de Mondragón y Sinisterra (2009) la Teoría camino meta, desarrollada por Robert House, se centra en explicar la forma como los líderes pueden ejercer influencia sobre la percepción que tiene sus seguidores de sus objetivos organizacionales y personales, además de la forma en que se pretenden alcanzarlos. La teoría muestra dos situaciones claves, el primero las características personales y el segundo las presiones del entorno con las que el líder debe tratar para alcanzar los objetivos, de acuerdo con lo anterior, la teoría propone cuatro estilos de liderazgo pertinentes, el directivo, de apoyo, participativo y orientado hacia los logros.

El líder directivo permite a sus colaboradores saber lo que de ellos se espera, programa el trabajo y guía de manera específica hacia la consecución de la meta, incluyendo aspectos de planeación, organización, coordinación y control, está orientado básicamente al desempeño de la tarea. El líder que apoya, es normalmente amistoso, demuestra interés por las necesidades y bienestar de sus colaboradores, lo que genera un ambiente de trabajo

atrayerente ejerciendo gran impacto sobre los colaboradores, su liderazgo es orientado hacia el mantenimiento del grupo. El líder participativo, consulta y toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores, lo que genera una influencia de sus colaboradores en la toma de decisiones. El líder orientado al logro, establece metas desafiantes, esperando que sus colaboradores tengan un desempeño de alto nivel, pretende motiva a su grupo a través de las metas y de sus recompensas.

Por otra parte, Bateman y Snell (2009), argumentan que la teoría camino meta, propone que los colaboradores poseen características que deben tenerse en cuenta, el autoritarismo, grado en el cual los colaboradores expresan su admiración y respeto por la autoridad, el locus central, como la forma en que el colaborador ve en el ambiente algo que corresponde a su propio comportamiento y la capacidad como la idea del colaborador de sus propias habilidades y capacidades para llevar a cabo su tarea y conseguir sus objetivos.

Otros aportes de la teoría contingencia

- ✓ Teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr Y Jermier (1978), de acuerdo con esta teoría, existen algunos factores dentro del contexto que hacen que, en algunas situaciones específicas, tales como la experiencia y capacidad de los colaboradores o seguidores, la claridad en las tareas o la estructuración de la organización, el liderazgo resulte innecesario.
- ✓ Teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton (1973): esta teoría plantea diferentes formas de liderar para la toma de decisiones y plantea que su efectividad dependerá del contexto en que se desarrolle el liderazgo, algunas de las formas que plantea el modelo de liderar y tomar decisiones son: decisiones a partir de la información que posee el líder, autocráticas del líder; decisiones que se toman luego de recolectar la información adicional, consultas de forma individual, consultas de manera grupal y finalmente decisiones que se toman en grupo.
- ✓ Teoría de los recursos cognitivos de Fiedler yGarcía (1987): esta teoría, expresa la posibilidad de qué variables situacionales entre las cuales está el estrés interpersonal, el apoyo de grupo y lo complejo de las tareas, ejercen influencia en el desempeño del grupo.

- ✓ Teoría de la interacción: líder medio ambiente_ seguidor Wofford (1982): según el autor de esta teoría existen cuatro variables que ejercen efectos desde el líder sobre el desempeño de sus seguidores, esas variables son: habilidad del colaborador a la hora de ejecutar su labor, la motivación del colaborador hacia las actividades que desarrolla en la organización, claridad y adecuación del rol desempeñado por el colaborador y la presencia o no de limitaciones generadas por el ambiente.

2.1.6 Liderazgo Transaccional – Transformacional

- ✓ Liderazgo transaccional

Burns (1978) establece como en el liderazgo transaccional, los seguidores son motivados por interés particulares o personales; el liderazgo transaccional se manifiesta cuando los líderes premian o castigan a sus seguidores en virtud de las metas propuestas vs las metas alcanzadas, de acuerdo con lo anteriormente expresado, suele entenderse el liderazgo transaccional desde dos sub- dimensiones, la primera la recompensa contingente y la segunda el manejo por excepción, a continuación se explican cada una de dichas sub-dimensiones.

Recompensa contingente: se da una interacción entre el líder y sus seguidores, dichas interacciones son guiadas por una serie de intercambios de manera recíproca, determinados por unas necesidades del seguidor frente a unas necesidades del grupo o la organización y que son transadas a través de una recompensa o sanción dependiendo del cumplimiento o no de los objetivos.

Manejo por excepción: en este caso el líder solo opera cuando debe proceder a realizar correcciones o cambios en la conducta de sus seguidores, en general dichas intervenciones son negativas y de crítica con el fin de lograr que los objetivos propuestos sigan su curso.

- ✓ Liderazgo transformacional

Un enfoque de liderazgo que genera mucho estudio, su principal exponente Bernard M. Bass (1981), basado en las ideas de líder carismático y transformacional de Robert House y Mc Gregor; la mayoría de las teorías de este enfoque tiene en cuenta los rasgos y las

conductas del líder como variables situacionales, lo que genera un enfoque que abarca muchos más aspectos que los anteriores.

Burns (1978), de acuerdo con el autor, el liderazgo transformacional genera cambios de suma importancia en los seguidores, consiguiendo, a través de la influencia del líder, que la moral y la motivación de estos aumente. De igual forma Yukl y Van Fleet (1992), expresan que el liderazgo transformacional se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización (cultura) y construir compromiso para mayores cambios en los objetivos y estrategias de la organización, de allí que su efecto sea para empoderar a los subordinados quienes se hacen líderes y agentes de cambio también

En este sentido Bass (1981), manifiesta que el líder transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea y activa sus necesidades de orden superior que los induce a trascender, de igual forma los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que ellos originalmente esperaban hacer, es de esta forma como el líder transformacional incita a sus seguidores a transponer el interés general sobre los particulares, lo que genera confianza en su líder. Este autor desarrolló el primer instrumento para medir estilo de liderazgo transformacional, en el cual se distinguen cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; así como también dos del transaccional y uno denominado Laissez-faire, que denota la ausencia de liderazgo. A continuación, se detallan cada uno de los componentes:

- ✓ Carisma: el comportamiento de los líderes les lleva a ser respetados, admirados y personas de confianza, por tanto, son tomados como modelo por sus seguidores, los cuales buscan imitar tal comportamiento.
- ✓ Inspiración: los líderes a través de sus actividades, dan estímulo que inspiran y motivan a sus seguidores, promueven el trabajo en equipo y crean grandes posibilidades de cara al futuro.
- ✓ Estimulación intelectual: los líderes accionan a sus seguidores para que sean innovadores y

creativos, todo a ello a partir de generar interrogantes sobre los problemas a resolver, se tiene respeto por la participación de cada uno sin descalificar las ideas de ninguno de los seguidores.

- ✓ Consideración individualizada: es importante para el líder las necesidades individuales, por tanto, prestan especial atención sobre estas, se reconocen las diferencias particulares, y el líder cumple una función de orientación.

Bass considera que el liderazgo transformacional permite a los seguidores enfrentar situaciones de conflicto o estrés de manera exitosa, como se mencionó anteriormente Bass realizó los estudios utilizando un instrumento denominado *Multifactorial Leadership questionnaire MLQ*, este instrumento pretende la evaluación los diferentes estilos de liderazgo, transformacional, transaccional y laissez faire, de igual forma este instrumento ha sido revisado por Avolio, Bass y Jung en 1995.

Finalmente se aborda la Teoría de Modelo de análisis de Likert, del cual resulta el instrumento que sirve como base para realizar el trabajo de campo, expuesto anteriormente en la metodología.

Likert (1965, 1969) citado por Sánchez(2009), realiza un análisis al respecto de los estilos de dirección, desarrollando un conjunto de enfoques y conceptos de suma importancia sobre los modelos y estilos de los líderes, dichos modelos se convierten en una gran herramienta a la hora de comprender y entender cómo se comportan tanto dirigentes como líderes, para ello se basan en la caracterización y cálculo de características que tiene que ver con el proceso de la toma de decisiones, las características en el desempeño , el carácter de impulsos motivadores, el proceso de comunicación, los procesos de interacción e influencia y procesos de inspección, de la fijación de metas.

Likert (1969), identifica y propone un instrumento para el análisis de los estilos de liderazgo en el cual se muestran cuatro sistemas o estilos administrativos, sobrevivientes de la manera en la cual los dirigentes presentaban las características abordadas en el

párrafo anterior. La primera es el tipo I Autoritario en el cual se encuentran dos estilos Autoritario Coercitivo y Autoritario, Benevolente, la segunda es el tipo II participativo en el cual se evidencian otros dos estilos, consultiva y grupo participativo. y establece que el dirigente efectivo está orientado de una forma fuerte hacia los individuos y toma la herramienta de la comunicación para mantener una relación directa entre todos los miembros de la organización que permita la unión hacia las metas organizacionales y las expectativas individuales, y adiciona, apoyado en los estilos de gestión y factores motivacionales, los estilos de poder en los cuales se encuentran los estilos de logro y afiliación.

Likert (1969), también propuso un sistema que va más allá del grupo participativo al cual denominó modelo de organización total o apoyador 4T, y emerge como resultado de su pensamiento, acerca de la necesidad, de la organización, de tener relaciones coordinadas a través del apoyo entre sus miembros y a través de las jerarquías.

Por otra parte, Burnham, McClellan y Likert (1969), generan un modelo de estilos de liderazgo, en la cual se parte del análisis de la percepción sobre el comportamiento del dirigente, de este análisis emerge el establecimiento de factores característicos que conllevan al establecimiento del perfil de liderazgo de cada dirigente objeto de estudio; en este modelo se estudian variables como motivación, liderazgo, comunicación, toma de decisiones. Rendimiento y establecimiento de metas e interacción.

El modelo generado por Burnham, McClellan y Likert (1969), tiene como resultante seis estilos de liderazgo a saber: Autoritario Coercitivo, Autoritario Benevolente, , Orientado al logro, Demócrata, Sociable, y Apoyador; los estilos resultante del modelo se combinan de tal forma que no se pudo determinar un estilo único e “ ideal” De acuerdo a Goleman et al.

(2002, p. 53) “Por lo general, el mejor y más efectivo de los líderes... posee la habilidad para cambiar de estilo dependiendo de la situación”. A continuación, se definen las características de cada estilo de liderazgo:

- ✓ Administración explotativa o autoritaria, sistema en el cual los dirigentes manifiestan poca confianza en sus colaboradores, mostrándose como altamente autócratas, sus elementos motivacionales pasan por infundir miedo y castigo, suelen ocasionalmente generar recompensas y determinan comunicaciones de tipo descendente, todo lo anterior conlleva a que el proceso de toma de la toma de decisiones se de en los niveles superiores.
- ✓ Administración benevolente-autoritaria. Sistema según el cual a diferencia del anterior el dirigente posee un nivel de confianza en sus colaboradores, sus elementos motivacionales se basan en generar recompensas, sin embargo también igual que el anterior estilo algunas veces basa su motivación en la generación del temor y los castigos, este tipo de dirigente consienten algún nivel de comunicación ascendente, en ocasiones solicitan información y opiniones de su equipo de trabajo y Enel proceso de la toma de decisiones consienten algún nivel de delegación, pero con sumo control de las políticas organizacionales.
- ✓ Administración consultiva. Sistema en el cual los dirigentes poseen gran confianza en sus dirigidos utilizan las recompensas como su mayor poder de motivación y consideran importante que haya comunicación doble vía y la toma de decisiones en todos los niveles.
- ✓ Administración de grupo participativo. Sistema en que se evidencia la mayor

participación de cada uno de los integrantes de la organización, esto debido a la confianza total que se tiene a cada uno de ellos, es un sistema donde no solo se tienen en cuenta las ideas de todos sino que a menudo se les solicitan, para que sirvan como insumo hacia la consecución de objetivos, por ello los incentivos hacen parte de la participación de los grupos en las metas y su logro, se fomenta la comunicación constante en todas las vías y se da el proceso de la toma de decisiones en todos los niveles.

Finalmente, es importante recalcar que existen paridades entre los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento y los estilos de liderazgo de los teóricos enunciados anteriormente, que se muestran a continuación:

- ✓ Autoritario coercitivo: sistema autoritario coercitivo de (Likert, 1969) y estilo motivacional de poder de (Burnham & McClelland, 1976)
- ✓ Autoritario benevolente: sistema autoritario benevolente de (Likert, 1969) y estilo motivacional de (Burnham & McClelland, 1976)
- ✓ Sociable: sistema consultivo de (Likert, 1969) y estilo motivacional de (Burnham & McClelland, 1976)
- ✓ Demócrata: sistema participativo de (Likert, 1969)
- ✓ Apoyador: sistema 4T tipo consultivo de (Likert, 1969)
- ✓ Orientado al logro: logro de (Burnham & McClelland, 1976)

2.1.7 Toma de decisiones

En primera instancia se abordará el concepto de decisión. García (2015) en términos de Aktouf (2009), define la decisión como: la transformación de una voluntad en un acto, para el autor es un elemento que sirve de intermediario entre el pensamiento y la acción, lo que lo convierte en un elemento que realiza elecciones de manera permanente y de acuerdo a las circunstancias.

García (2015) cita a (Aktouf, 2009) para relacionar los tipos de decisiones “Decisiones estratégicas: Son las que se toman en la cumbre estratégica de la organización. Estas generan gran alcance, comprometen las políticas y las orientaciones de la empresa.; Decisiones administrativas: Está orientada a asegurar la disponibilidad de los medios y su combinación para el logro de cada meta parcial que conducirán a las metas globales de la empresa; Decisiones corrientes: Está orientada al corto plazo y al logro de metas operativas; Decisiones programadas: Estas decisiones implican actos y procedimientos habituales, conocidos, previstos”. (p.46).

La toma de decisiones se convierte en una necesidad Básica del dirigente, líder o administrador, para ello es importante la captación de información de su entorno interno y externo, así como el análisis de situaciones que ameriten implementar nuevos recursos o planes de acción que permitan, a través del análisis de las mejores opciones, determinar el éxito y eficiencia de las organizaciones. Teniendo como fundamento las consideraciones hechas por los teóricos de modelos de toma de decisiones, Kepner y Tregoe, Vroom y Yetton y Mintzbert, Raisinghany y Theoret, se muestra una conceptualización del fenómeno, explicando sus generalidades y características inherentes.

Uno de los retos más importantes de quienes lideran las organizaciones es determinar cómo y cuándo incluir a sus colaboradores en la toma de decisiones, Según Zapata (2009) El proceso de toma de decisiones ha sido una de las grandes preocupaciones del administrador en su desempeño profesional, al respecto argumenta que el administrador se cuestiona sobre la necesidad de participar en las decisiones a los colaboradores, sobre la objetividad en la toma de decisiones, la determinación de unas decisiones con relación a otras en términos de su eficacia y por último sobre los procesos de retroalimentación de dichos procesos de toma de decisiones.

Para Zapata, et al. (2009) Existen diferentes modelos para la toma de decisiones en las organizaciones, algunos definen un proceso racional de decisiones organizacionales, mientras otros se encargan de analizar la relación entre las variables del entorno y la relación de estas con la organización, finalmente los modelos que se centran en el individuo como tomador de decisiones, enfocándose en su estilo y su responsabilidad frente al alcance y tipo de decisión tomada. A continuación, se presenta un breve resumen

de modelos de toma de decisiones, tales como los modelos de toma de decisiones de Kepner y Tregoe, Vroom y Yetton y Mintzbert, Raisinghany y Theoret.

✓ Modelo De Kepner Y Tregoe.

De acuerdo con Zapata et al. (2009), este modelo fue desarrollado en su libro *The Rational Manager* a principios de los años 80s, allí se desarrolla un enfoque de análisis imparcial que permite solucionar problemas en el proceso de toma de decisiones, este modelo permite, de una manera sistemática analizar riesgos, organizar y establecer la información de forma prioritaria.

Zapata et al.(2009) asegura que El modelo de Kepner Y Tregoe supone y analiza cuatro instancias, el análisis de la situación, el cual identifica que problemas deben ser resueltos, cuáles son las decisiones que deben ser tomadas y que eventos futuros deben ser analizadas y planificadas; el análisis de los problemas, permite la descripción del problema , identificando y evaluando las posibles causas, confirmando la causa raíz, es importante para la identificación de las relaciones causa y efecto y las correlaciones que de allí se derivan y con su comprensión posteriormente determinar la solución del problema; el análisis de las decisiones, este análisis identifica las razones para la toma de decisiones y su propósito, de igual forma las opciones que se encuentran a disposición para alcanzar dicho propósito, considerando el riesgo relativo a cada alternativa; y el análisis de problemas potenciales, Zapata... (Et al.)(2009) citando a (La Fauci, 1997) precisa que en dicho proceso se analizan escenarios futuros, de oportunidades y amenazas, utilizando la experiencia para evitar consecuencias negativas.

✓ Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret.

De igual forma Zapata et al. (2009) explica como el Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret , busca el desarrollo de las diferentes etapas de un proceso de toma de decisiones, define de manera clara las metas para lograr los objetivos propuestos y propone las fases de: identificación, en la cual identifica los problemas, las crisis, oportunidades , y diagnostica el problema comprendiendo sus síntomas y causas; desarrollo , en esta fase establece las posibles alternativas de solución de problemas específicos; el juicio, fase en la

cual de manera personal , quien toma las decisiones selecciona una alternativa en su mente; negociación, emergen un sinnúmero de propuestas que son evaluadas y se escoge la que más se aproxime al interés de las partes y por último la fase de análisis la cual es realizada por expertos y sugiere como consecuencia una decisión de tipo administrativo.

✓ Modelo de Vroom y Yetton

Zapata et al.(2009) aduce que el Modelo de Vroom y Yetton, es considerado como el modelo de la participación del líder, relacionando el comportamiento del líder en la toma de decisiones, supone que el líder debe seguir las normas para determinar la participación, en forma y cantidad, que tiene sobre la toma de decisiones, de acuerdo con las situaciones presentadas, a partir del modelo de Vroom y Yetton se ha estudiado, por parte de los administradores, la manera como se toman las decisiones, ya sea de manera individual o grupal.

Zapata et al. (2009) cita a Blank (1990) para enunciar las preguntas que debería hacerse el administrador si la decisión tomada fuera aceptada, en relación a requisitos de calidad, información necesaria, estructuración del problema, aceptación y posibles conflictos derivados de la decisión. A partir de las respuestas que se deriven de las preguntas, enunciadas con los aspectos anteriores, quien toma las decisiones podrá realizar un diagnóstico situacional y escoger el estilo, de toma de decisiones, que considere más apropiado.

De acuerdo con el autor, Vroom y Yetton complementan su modelo con cinco estilos de liderazgo que son:

- ✓ Autocrático 1, quien posee la información y toma sus decisiones de acuerdo a los hechos o circunstancias que tiene a su disposición en cualquier momento;
- ✓ Autocrático 2, toma sus decisiones con base a la información que obtiene de sus subordinados, El papel que juegan sus colaboradores es el proveer la información necesaria, sin generar o evaluar soluciones;
- ✓ consultivo1, comparte su información con los subordinados importantes, escucha sus opiniones y sugerencias, de manera individual, sin embargo, al final es el quien toma la decisión, la cual podría o no reflejar la influencia de los colaboradores;

- ✓ consultivo 2 toma en cuenta las sugerencias e ideas grupales, sin embargo, al final su decisión podría reflejar o no la influencia de sus colaboradores;
- ✓ grupo II, en esa definición Zapata (2009) Cita a Amorós (2007), para determinar que se comparte el problema con el grupo y hay una ayuda mutua en la toma de decisiones, buscando coincidencia de opiniones mayoritarias, es decir que la opinión grupal estará por encima de la opinión del líder, quien estará dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que esté respaldada por la totalidad del grupo.

Para finalizar con este modelo, es importante resaltar que se presentan situaciones específicas en las cuales cada comportamiento, autocrático 1 y 2, consultivo 1 y 2 y grupo II, se hacen importantes, dependiendo de quien posee la información, de las habilidades del líder, la importancia de la aceptación de la decisión, el impacto de la decisión sobre los colaboradores, en términos de motivación y actitud.

2.1.8 Relación entre estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones

Seguidamente se muestran las figuras 1,2,3,4 y 5 donde se relacionan las características de los estilos de liderazgo Autoritario Benevolente, orientado al logro, sociable, demócrata, y apoyador y el proceso de toma de decisiones, con los estilos de toma de decisiones Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II y grupo II, de acuerdo con la evaluación realizada por Luz Karina Conteras en su trabajo de grado de maestría titulado “Estilos De Liderazgo Y Toma De Decisiones: Caso Multiple De Estudio En Seis Empresas Familiares De Guadalajara De Buga”. , esta relación de características permite realizar posteriormente el análisis frente a los resultados de los dirigentes de la organización objeto de estudio

A continuación, se muestran, en la figura 1. las similitudes entre el estilo de liderazgo: Autoritario Coercitivo, con los estilos de toma de decisiones Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II y grupo II.

Estilo de liderazgo propuesto por Likert (1969) Burnham & McClelland (1976): Autoritario coercitivo

1. Sistema administrativo en el Cual el control es rígido y sólo está en la Dirección.
2. Las comunicaciones son las Verticales y descendentes
3. existe un Sistema de recompensas y castigos apoyado en medidas disciplinarias.
4. El ambiente es de prevención y recelo, se ve perjuicio en las relaciones interpersonales y existe poca Confianza

Estilos toma de decisiones Vroom (1973). Vroom & Yetton (1973). Vroom & Yago (1978-

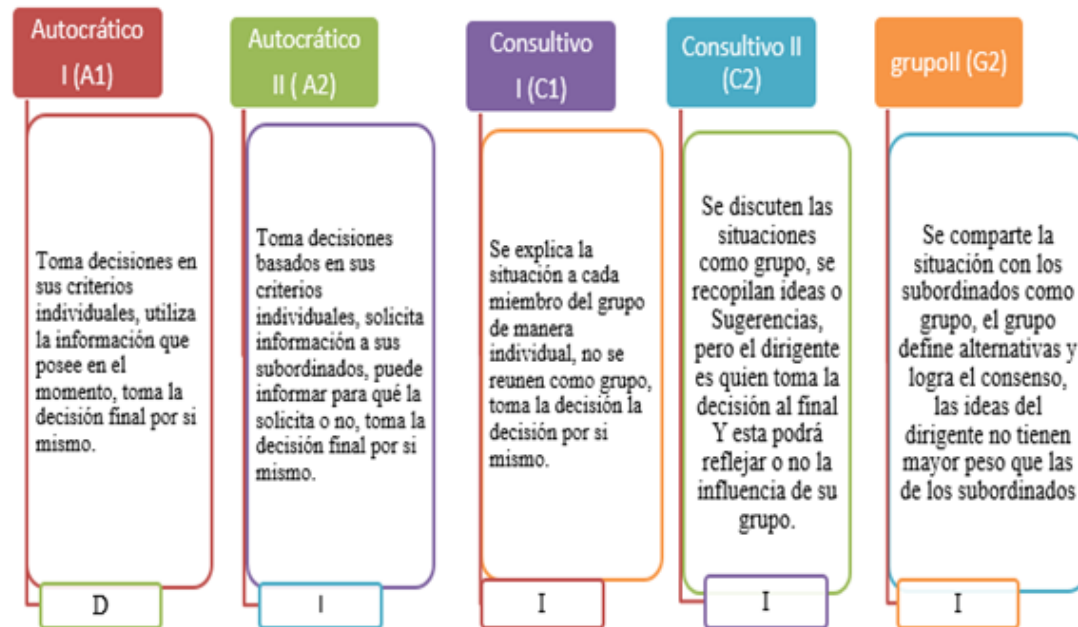


Figura 1. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario coercitivo y los Estilos toma de decisiones. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de luz Karina contreras.

De acuerdo con la figura 1. En la relación entre los estilos de liderazgo autoritario coercitivo AC y el estilo de toma de decisiones Autocrático I (A1), se presenta una relación directa en el sentido que las tres características de este estilo de toma de decisiones, el apoyo en sus criterios individuales, la utilización de la información que el líder tiene en el momento y la toma de decisión por sí mismo, se identifican con características del estilo de liderazgo Autoritario coercitivo como son: - Un Sistema administrativo autocrático, una individualidad del dirigente que ejerce un control en la dirección, comunicaciones de tipo jerárquico, vertical, descendente, que no permite la participación de los colaboradores, un clima laboral de temor y desconfianza, la percepción que las relaciones interpersonales son perjudiciales para la organización, la

escasa confianza que existe entre el jefe y sus colaboradores y la manera como las metas y los procesos se imponen a los colaboradores.

En segundo lugar se analiza la relación existente entre el estilo de liderazgo Autoritario coercitivo AC y el estilo de toma de decisiones Autocrático II (A2) , en este caso se presenta una relación de tipo indirecta, las cuatro características que posee el estilo de toma de decisiones A2,: la toma decisiones basados en sus criterios individuales, solicitar información a sus subordinados, la posibilidad de informar a sus subordinados para que solicita la información o la posibilidad de no hacerlo, y la toma la decisión final por sí mismo, se relacionan solo con dos características del estilo de liderazgo Autoritario coercitivo como son: un sistema administrativo autocrático y una individualidad del dirigente que ejerce control en la dirección.

Seguidamente se estudia la relación entre el estilo de liderazgo Autoritario coercitivo AC y el estilo de toma de decisiones Consultivo I(CI), allí se puede inferir que existe una relación indirecta, lo anterior debido a que la única característica que posee el estilo de tomas de decisiones CI es el control rígido demarcado desde la dirección determinada por la ejecución de la decisión final por el dirigente.

La relación entre el estilo de liderazgo Autoritario coercitivo AC y el estilo de toma de decisiones Consultivo II (CII) también se presenta de manera indirecta , de las características que posee el estilo de toma de decisiones CII ; discusión de las situaciones como grupo, recopilación de ideas o Sugerencias, toma la decisión al final por parte del dirigente y el reflejo o no de la influencia del grupo en la decisión Y esta podrá reflejar o no la influencia de su grupo, solo una se identifica con el estilo de liderazgo AC y es el control rígido demarcado desde la dirección determinado por la ejecución de la decisión final por parte del dirigente.

Por último, existe una relación indirecta entre el estilo de liderazgo Autoritario coercitivo y el estilo de toma de decisiones Grupo II (GII) debido a que no se encuentran relación entre las características de cada estilo, mientras el estilo AC el control es rígido y descansa en la dirección en el estilo de toma de decisiones GII define sus alternativas a través del consenso.

A continuación, se muestran, en la figura 2. las similitudes entre el estilo de liderazgo: Autoritario Benevolente, con los estilos de toma de decisiones Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II y grupo II.

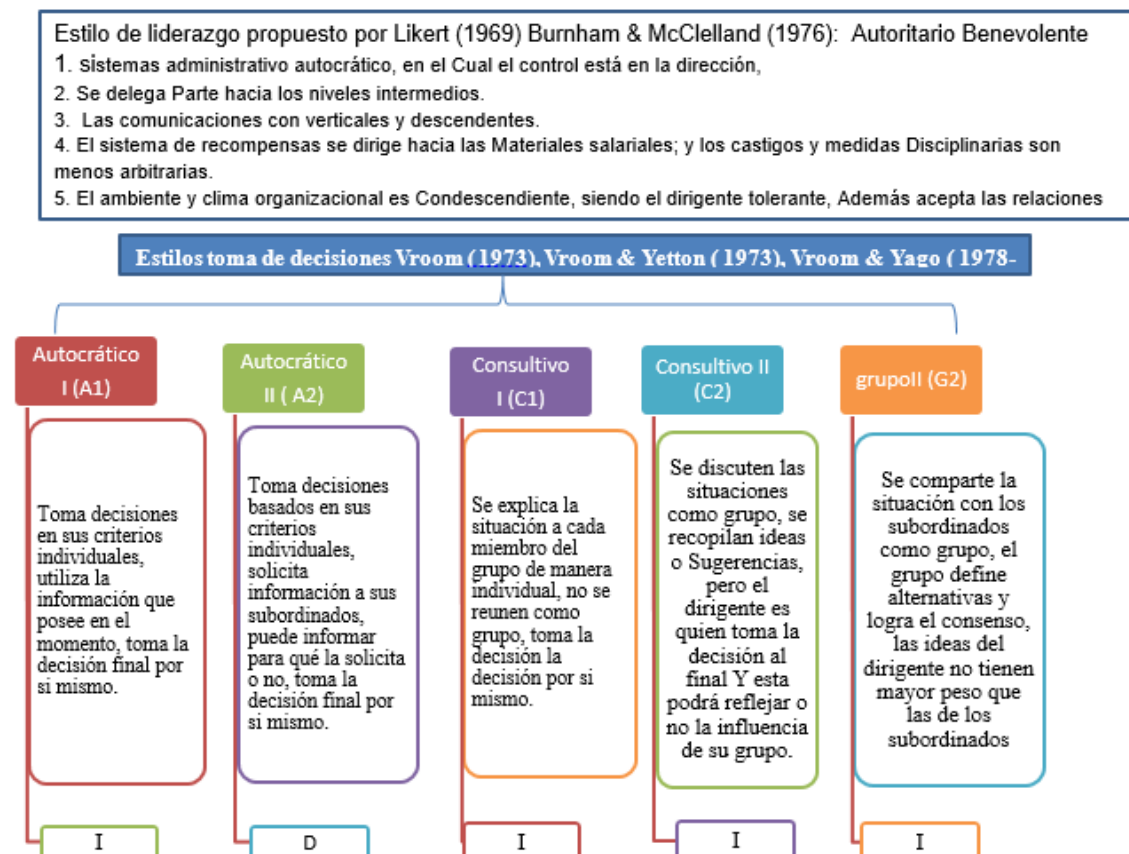


Figura 2. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección autoritario benevolente y los Estilos toma de decisiones. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de luz Karina contreras.

Tomando como partida la figura 2. Se puede determinar, la relación directa o indirecta y las similitudes entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente AB y los diferentes procesos de toma de decisiones.

En primera instancia se analiza la relación entre los estilos de liderazgo Autoritario Benevolente AB y el estilo de toma de decisiones Autocrático I (A1) , en este caso se presenta una relación indirecta en el sentido que las características de este estilo de toma de decisiones, el apoyo en sus criterios individuales, la utilización de la información que el líder tiene en el momento y la toma de decisión por sí mismo, se identifican con tan solo

tres características del estilo de liderazgo Autoritario coercitivo como son: - Un Sistema administrativo autocrático, comunicaciones de tipo jerárquico, vertical, descendente, y la escasa confianza que existe entre el jefe y sus colaboradores.

En segundo lugar se analiza la relación existente entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente AB y el estilo de toma de decisiones Autocrático II (A2) , en este caso se presenta una relación de tipo directo, las cuatro características que posee el estilo de toma de decisiones A2,: la toma decisiones basados en sus criterios individuales, solicitar información a sus subordinados, la posibilidad de informar a sus subordinados para que solicita la información o la posibilidad de no hacerlo, y la toma la decisión final por sí mismo, se relacionan en las siete características del estilo de liderazgo Autoritario benevolente como son: - Un Sistema administrativo autocrático, una individualidad del dirigente que ejerce un control en la dirección, comunicaciones de tipo jerárquico, vertical, descendente, que no permite la participación de los colaboradores, un clima laboral de temor y desconfianza, la percepción que las relaciones interpersonales son perjudiciales para la organización, la escasa confianza que existe entre el jefe y sus colaboradores y la manera como las metas y los procesos se imponen a los colaboradores.

Seguidamente se estudia la relación entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente AB y el estilo de toma de decisiones Consultivo I (CI), allí se puede inferir que existe una relación indirecta, lo anterior debido a que, de las características enmarcadas en el estilo de toma de decisiones, se relacionan solo tres de las siete características del estilo de liderazgo que son: Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios. La tolerancia y aceptación de relaciones interpersonales y Tolerancia y Las metas y métodos se imponen a los colaboradores, a veces participan en establecerlas

La relación entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente AB y el estilo de toma de decisiones Consultivo II (CII) también se presenta de manera indirecta , de las características que posee el estilo de toma de decisiones CII ; discusión de las situaciones como grupo, recopilación de ideas o Sugerencias, toma la decisión al final por parte del dirigente y el reflejo o no de la influencia del grupo en la decisión Y esta podrá reflejar o no la influencia de su grupo, solo se identifican con el estilo de liderazgo AB en el control rígido demarcado desde la dirección determinado por la ejecución de la decisión final por

parte del dirigente, la tolerancia y aceptación de relaciones interpersonales y la imposición de las metas y métodos a los colaboradores.

Por último existe una relación indirecta entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente AB y el estilo de toma de decisiones Grupo II (GII) debido a que del total de las características que tiene este estilo de toma de decisiones, solo se encuentran algunas características identificadas en el estilo de liderazgo que son: - Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios, - Ambiente de temor y desconfianza, la tolerancia y aceptación de relaciones interpersonales y la imposición de las metas y métodos a los colaboradores, a veces participan en establecerlas.

A continuación, se muestran, en la figura 3. las similitudes entre el estilo de liderazgo: Sociable, con los estilos de toma de decisiones Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II y grupo II.

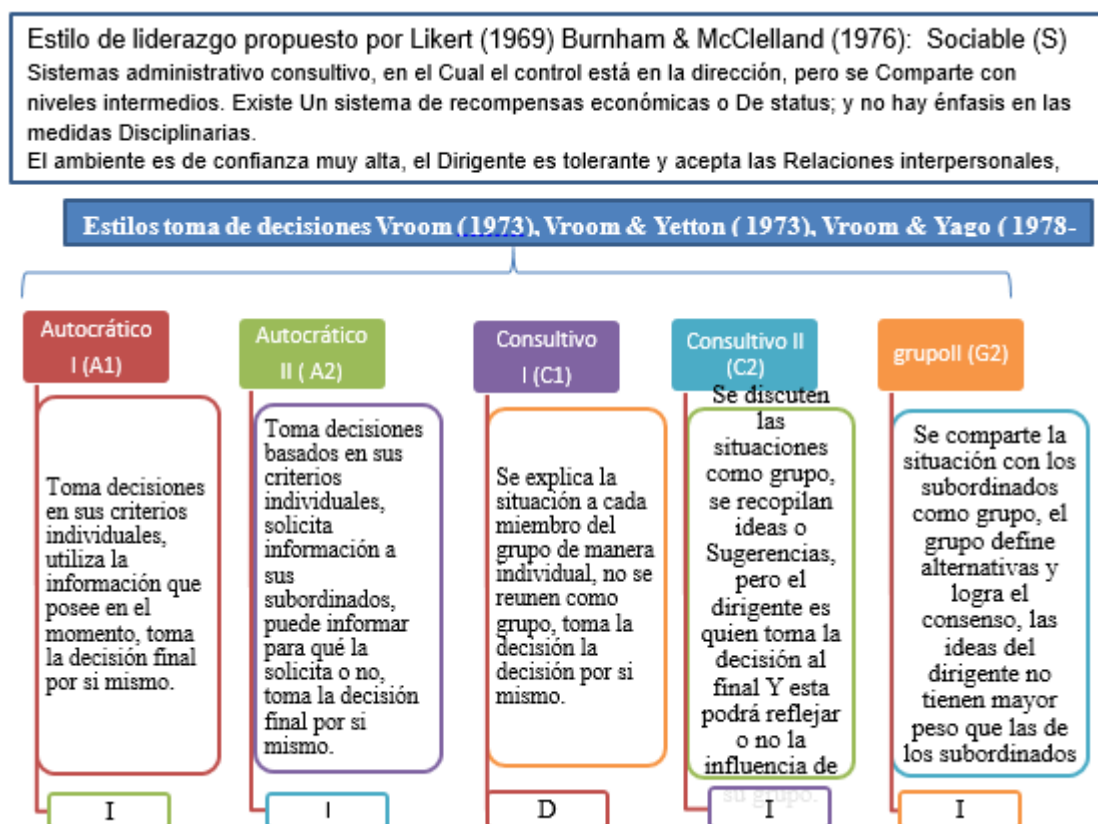


Figura 3. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección sociable y los Estilos toma de decisiones. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de luz Karina contreras.

Tomando como partida la figura 3. Se puede determinar, la relación directa o indirecta y las similitudes entre el estilo de liderazgo sociable (S) y los diferentes procesos de toma de decisiones.

En primera instancia se analiza la relación entre los estilos de liderazgo Sociable (S) y el estilo de toma de decisiones Autocrático I (A1) , en este caso se presenta una relación indirecta en el sentido que las características de este estilo de liderazgo sociable, Sistema administrativo consultivo, en el Cual el control está en la dirección, pero se Comparte con niveles intermedios, sistema de recompensas económicas o De status; el poco y énfasis en las medidas Disciplinarias, El ambiente es de confianza muy alta, la tolerancia y aceptación de las Relaciones interpersonales por parte del dirigente, la gran confianza y credibilidad en las Relaciones jefe – colaboradores. Y el establecimiento de metas de forma participativa, se identifican con tan solo dos características del estilo de toma de decisiones que son: Control de la dirección y - Comunicaciones solo para el momento en que son verticales.

En segundo lugar se analiza la relación existente entre el estilo de liderazgo Sociable (S) y el estilo de toma de decisiones Autocrático II (A2) , en este caso se presenta una relación de tipo indirecta, las características que posee el estilo de toma de decisiones A2, : la toma decisiones basados en sus criterios individuales, solicitar información a sus subordinados, la posibilidad de informar a sus subordinados para que solicite la información o la posibilidad de no hacerlo, y la toma la decisión final por sí mismo, se relacionan en solo dos de las características del estilo de liderazgo Sociable (S) como son: el - Control de la dirección y las Comunicaciones solo para el momento en que son verticales

Seguidamente se estudia la relación entre el estilo de liderazgo Autoritario Sociable (S) y el estilo de toma de decisiones Consultivo I (CI), allí se puede inferir que existe una relación directa, lo anterior debido a que de las características enmarcadas en el estilo de toma de decisiones, se relacionan con las características del estilo de liderazgo Sociable que son: un - Sistema administrativo consultivo, existe - Control en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios, las – Comunicaciones son verticales, horizontales, descendentes y ascendentes, existe un ambiente de confianza muy alta, se es tolerante y se aceptan las relaciones interpersonales por parte de la dirección, existe gran confianza y

credibilidad en las relaciones jefe-colaborador y el establecimiento de metas se da de forma participativa

La relación entre el estilo de liderazgo Sociable (S) y el estilo de toma de decisiones Consultivo II (CII) también se presenta de manera indirecta, de las características que posee el estilo de toma de decisiones CII; discusión de las situaciones como grupo, recopilación de ideas o Sugerencias, toma la decisión al final por parte del dirigente y el reflejo o no de la influencia del grupo en la decisión Y esta podrá reflejar o no la influencia de su grupo., solo cinco se identifican con el estilo de liderazgo sociable y son.: - Sistema administrativo consultivo, Control en la dirección, pero compartido con niveles intermedios, tolerancia y aceptación de relaciones interpersonales, gran confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaborador y el Establecimiento de metas de forma participativa.

Por último existe una relación indirecta entre el estilo de Sociable (S) y el estilo de toma de decisiones Grupo II (GII) se presenta de manera indirecta, debido a que de las características que tiene este estilo de toma de decisiones, solo se encuentran cuatro características identificadas en el estilo de liderazgo sociables que son: - Control en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios, - Ambiente de confianza alta, comunicaciones verticales horizontales, descendentes y ascendentes, gran confianza en las relaciones jefe-colaborador y el establecimiento de las metas de forma participativa. La tolerancia y aceptación de relaciones interpersonales y la imposición de las metas y métodos a los colaboradores, a veces participan en establecerla.

A continuación, se muestran, en la figura 4. las similitudes entre el estilo de liderazgo: Demócrata, con los estilos de toma de decisiones Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II y grupo II.

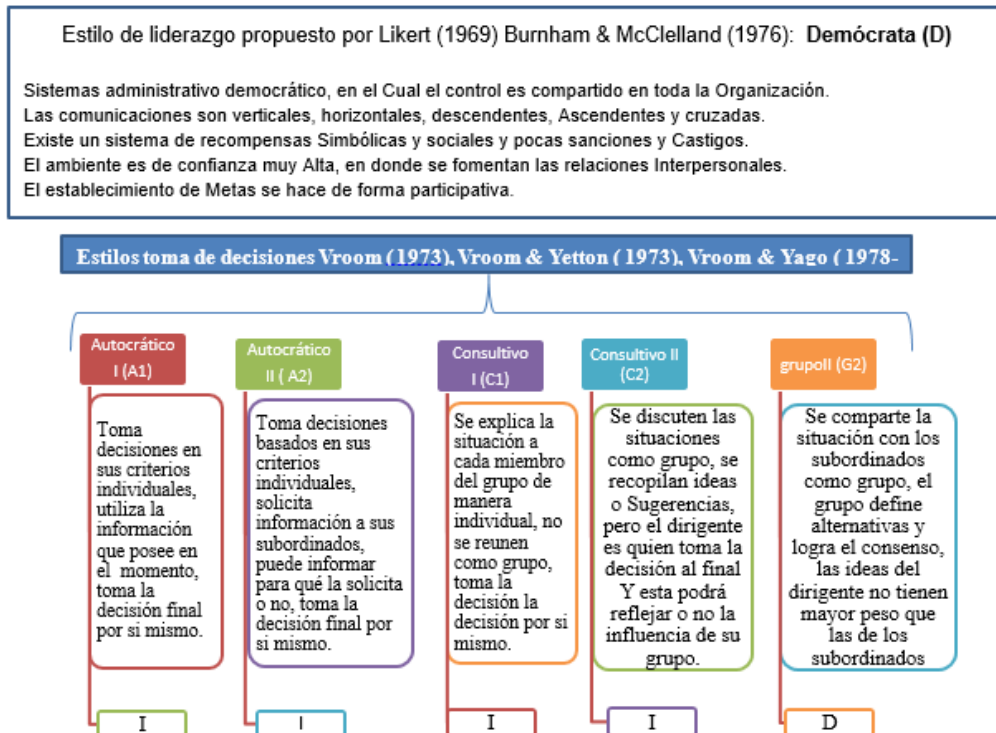


Figura 4. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección demócrata y los Estilos toma de decisiones. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de luz Karina Contreras.

Tomando como partida la figura 4. Se puede determinar, la relación directa o indirecta y las similitudes entre el estilo de liderazgo Demócrata y los diferentes procesos de toma de decisiones.

En primera instancia se analiza la relación entre los estilos de liderazgo demócrata (D) y el estilo de toma de decisiones Autocrático I (A1), en este caso se presenta una relación indirecta en el sentido que las características de este estilo de toma de decisiones, se identifican con tan solo una característica del estilo de liderazgo como son las comunicaciones verticales.

En segundo lugar, se analiza la relación existente entre el estilo de liderazgo demócrata (D) y el estilo de toma de decisiones Autocrático II (A2), en este caso se presenta una relación de tipo indirecta, se relacionan solo con una de las características del estilo de liderazgo de demócrata (D) como son las comunicaciones verticales y descendentes.

Seguidamente se estudia la relación entre el estilo de liderazgo de liderazgo demócrata (D) y el estilo de toma de decisiones Consultivo I (C1), allí se puede inferir que existe una

relación indirecta, lo anterior debido a que existe una relación de cuatro características del estilo de toma de decisiones con cuatro de las siete características del estilo de liderazgo.

La relación entre el estilo de liderazgo de liderazgo demócrata (D) y el estilo de toma de decisiones Consultivo II (CII) también se presenta de manera indirecta, de las características que posee el estilo de toma de decisiones CII ; cinco se identifican con el estilo de liderazgo AC , esta son: Sistema administrativo democrático y participativo, comunicaciones verticales , horizontales, descendentes y ascendentes.. fomento a las relaciones interpersonales y el establecimiento de metas de forma participativa.

Por último existe una relación directa entre el estilo de liderazgo demócrata (D) y el estilo de toma de decisiones Grupo II (GII) se presenta de manera indirecta, debido a que de las características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas en las características identificadas en el estilo de liderazgo que son: sistema administrativo democrático, control compartido en toda la organización, comunicaciones verticales, horizontales, descendentes ascendentes y cruzadas, ambiente de confianza muy alta, fomento de las relaciones interpersonales, confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaborador y establecimiento de metas de forma participativa.

A continuación, se muestran, en la figura 5. las similitudes entre el estilo de liderazgo: Apoyador, con los estilos de toma de decisiones Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II y grupo II.

Estilo de liderazgo propuesto por Likert (1969) Burnham & McClelland (1976): Apoyador (A)
 Sistemas administrativos basado en relaciones, en el Cual el control es compartido en toda la Organización. Existiendo empoderamiento.
 Las comunicaciones son verticales, horizontales, descendentes, Ascendentes y cruzadas.
 Existe un sistema de recompensas por excelente desempeño.
 El ambiente es de confianza muy alta, en donde el dirigente es tolerante, justo y Franco, interesado por el desarrollo de los Colaboradores.
 Dando lugar a una total Confianza y credibilidad en las relaciones jefe- Colaboradores para dar apoyo.
 El Establecimiento de metas se hace de forma Participativa.

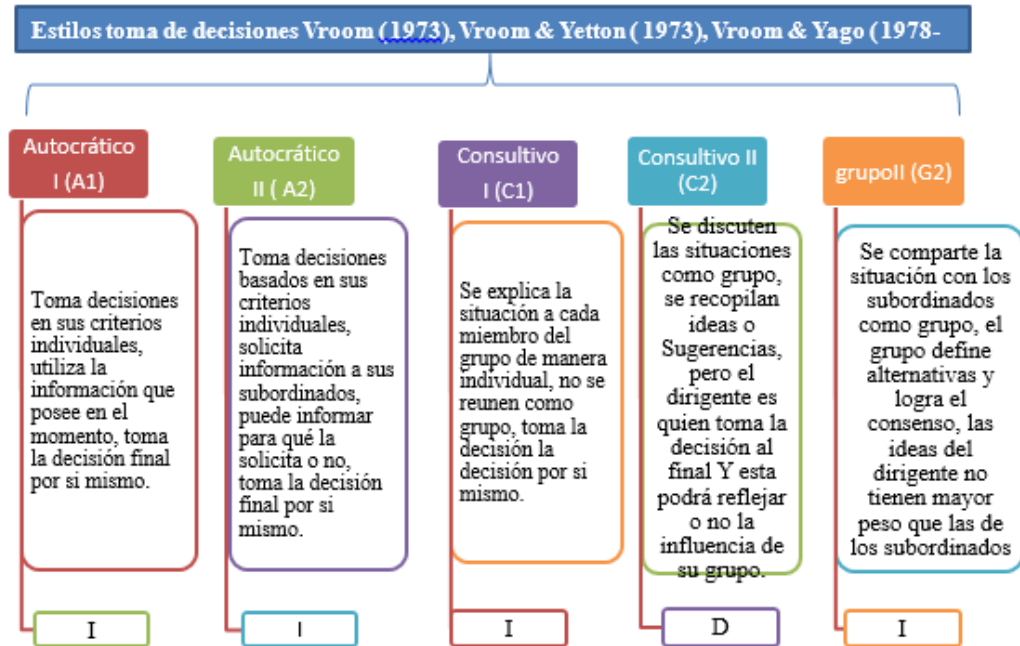


Figura 5. Relación directa o indirecta entre el estilo de dirección apoyador y los Estilos toma de decisiones. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de luz Karina contreras.

Tomando como partida la figura 5. se puede determinar, la relación directa o indirecta y las similitudes entre el estilo de liderazgo Apoyador (A) y los diferentes procesos de toma de decisiones.

En primera instancia se analiza la relación entre los estilos de liderazgo Apoyador (A) y el estilo de toma de decisiones Autocrático I (A1), en este caso se presenta una relación indirecta en el sentido que las características de este estilo de toma de decisiones, se identifican con tan solo una característica del estilo de liderazgo como son las comunicaciones verticales.

En segundo lugar, se analiza la relación existente entre el estilo de liderazgo Apoyador (A) y el estilo de toma de decisiones Autocrático II (A2), en este caso se presenta una

relación de tipo indirecta, se relacionan solo con una de las características del estilo de liderazgo de demócrata (D como son las comunicaciones verticales y descendentes.

Seguidamente se estudia la relación entre el estilo de liderazgo de liderazgo Apoyador (A) y el estilo de toma de decisiones Consultivo I (CI), allí se puede inferir que existe una relación indirecta, lo anterior debido a que existe una relación de características del estilo de toma de decisiones con tres de las siete características del estilo de liderazgo como son comunicaciones verticales, horizontales, descendentes y ascendentes, ambiente de confianza alto y el establecimiento de metas de forma participativa.

La relación entre el estilo de liderazgo de liderazgo Apoyador (A) y el estilo de toma de decisiones Consultivo II (CII) se presenta de manera directa, las características que posee el estilo de toma de decisiones CII; se identifican con las siete características del estilo de liderazgo AC, esta son: Sistema administrativo basado en relaciones, control compartido en toda la organización y empoderamiento, comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas, ambiente de confianza alto, tolerancia y justicia además de franqueza en las relaciones jefe – colaboradores y establecimiento de metas de forma participativa. Por último existe una relación indirecta entre el estilo de liderazgo demócrata (D y el estilo de toma de decisiones Grupo II (GII) debido a que de las características que tiene este estilo de toma de decisiones, solo están enmarcadas en las características identificadas en el estilo de liderazgo que son: el control compartido en toda la organización, comunicaciones verticales, horizontales, descendentes ascendentes y cruzadas, ambiente de confianza muy alta y establecimiento de metas de forma participativa.

Seguidamente en la tabla 4. Se muestran las relaciones directas entre los estilos de dirección y estilos de toma de decisiones de acuerdo con las características antes estudiadas.

Tabla 4. Relaciones directas entre los estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones

Tipología	Estilo de Liderazgo	Estilo de Toma de Decisiones	de Relaciones
Autoritaria	Autoritario Coercitivo	Autocrático I	Directa
	Autoritario Benevolente	Autocrático II	Directa
Participativa	Sociable	Consultivo I	Directa
	Apoyador	Consultivo II	Directa
Consultiva	Demócrata	Grupo II	Directa

Fuente: luz Karina Contreras

A partir de la elaboración del marco teórico y luego de revisar las diferentes teorías acerca de estilos de liderazgo y toma de decisiones , se pretende determinar en primer lugar los estilos de dirección y liderazgo de los gerentes de una empresa de servicios públicos a partir de un instrumento de caracterización de dichos estilos , basado en el modelo de El modelo generado por Burnham, McClellan y Likert (1969de igual forma se pretende aplicar el modelo de toma de decisiones de Vroom – Yetton para la identificación de los estilos en el proceso de la toma de decisiones, finalmente y una vez determinados los estilos de liderazgo y de toma de decisiones, se examinará la relación que existe entre estos dos en el interior de la organización objeto de estudio a partir del modelo de González (2016)

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A

De acuerdo con los resultados obtenidos, a través de la aplicación del instrumento de investigación, mencionado anteriormente en la metodología, se muestra a continuación la caracterización de los dirigentes de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P., los datos determinados, luego de la tabulación del instrumento, permitieron la obtención de valiosa información sobre cada uno de los dirigentes, en aspectos tales como su formación profesional, la experiencia en su área de formación y posicionamiento dentro de la estructura de la organización objeto de estudio, para finalmente determinar su estilo de liderazgo.

A continuación, se muestran los datos de los dirigentes de la organización Aguas de Buga encargados de la gerencia, la dirección administrativa y de talento humano, la dirección de planeación, la dirección de proyectos y la dirección técnica de acueducto y alcantarillado. Inicialmente se incluyen datos generales de cada uno de los dirigentes, posteriormente se muestra el organigrama de la organización con el fin de evidenciar los grados de dependencia de cada uno de los dirigentes, seguidamente se realiza un paralelo de las profesiones, antigüedad en la organización y en el cargo, cantidad de personas a cargo. Inmediatamente se finaliza con los datos generales de los dirigentes, se exponen los resultados arrojados por el instrumento de investigación, dichos resultados permiten dar a conocer la percepción de los colaboradores y de los mismos cinco dirigentes sobre los perfiles de liderazgo dominantes, alternativos o complementarios, para cada uno ellos.

3.1.1 Datos generales gerente, directores y jefes de departamento

3.1.1.1 Gerente General

A continuación, en la tabla 5. se muestran los datos generales del gerente de la organización objeto de estudio

Tabla 5. Datos generales del gerente organización Aguas de Buga S.A E.S. P

Cargo	Gerente
Profesión	Contador Público
Edad	55 Años
Tiempo En El Cargo	5 Años
Tiempo En La Organización	12 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	8

Fuente: Elaboración propia

Posición en la estructura organizacional: en seguida, en la Figura 6. Se muestra la estructura organizacional de la organización objeto de estudio en la cual se puede evidenciar los lazos de dependencia de la gerencia frente a la junta directiva, de igual forma se evidencia que las direcciones de administración y talento humano, de planeación, de proyectos y técnica de acueducto y alcantarillado dependen directamente de la gerencia y las diferentes jefaturas con sus lazos de dependencia de las direcciones de departamentos.

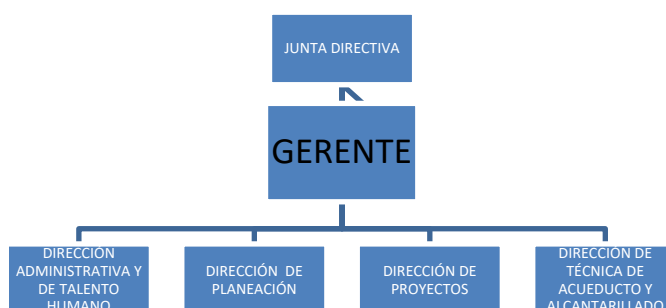


Figura 6. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la gerencia Fuente: Archivo de organigrama de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

3.1.1.2 Dirección administrativa y de talento humano

A continuación, en la tabla 6. Se muestran los datos generales del director Administrativo Y De Talento Humano y las jefaturas a su cargo, talento humano, contabilidad, tesorería, mantenimiento, logística y costos, de la organización objeto de estudio.

Tabla 6. Datos generales director administrativo y de talento Humano organización Aguas de Buga S.A E.S. P

Cargo	Director Administrativa Y De Talento Humano
Profesión	Abogada
Edad	40 Años
Tiempo En El Cargo	1 Año
Tiempo En La Organización	1 Año
Nº DE COLABORADORES A CARGO	6

Fuente: Elaboración propia

Posición en la estructura organizacional. En la Figura 7. Se muestra parte de la estructura organizacional de la organización objeto de estudio en la cual se puede evidenciar los lazos de dependencia de la Dirección administrativa y de talento Humano frente a la Gerencia, de igual forma se evidencia que se encuentra en el mismo nivel jerárquico frente a las demás direcciones de planeación, de proyectos y técnica de acueducto y alcantarillado se encuentran en el mismo nivel jerárquico.



Figura 7. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la Dirección Administrativa y de Talento Humano. Fuente: Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

En seguida la figura 8., muestra la estructura de la dirección Administrativa y de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A en la cual se puede evidenciar los lazos de dependencia y nivel jerárquico entre sus departamentos.



Figura 8. Estructura organizacional Dirección Administrativa y de Talento Humano de la organización objeto de estudio relacionado directamente con Jefatura de talento humano. Fuente: Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

Seguidamente se presentan las tablas 7., 8., 9., 10., 11. y 12., con los datos generales de los jefes de talento humano, contabilidad, tesorería, mantenimiento, logística y costos, respectivamente, pertenecientes a la organización objeto de estudio.

✓ Jefatura de talento humano

Tabla 7. Datos generales del jefe de talento humano de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe De Talento Humano
Profesión	Abogada
Edad	40 Años
Tiempo En El Cargo	9 Meses
Tiempo En La Empresa	9 Meses
Número De Colaboradores A	18

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de contabilidad

Tabla 8. Datos generales del jefe de contabilidad de la organización Aguas de Buga

Cargo	Jefe De Contabilidad
Profesión	Contadora
Edad	48
Tiempo En El Cargo	18 Años
Tiempo En La Empresa	18 Años
Número De Colaboradores A	3

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de tesorería

En la tabla 9. Se muestran los datos generales jefe de Tesorería de la organización objeto de estudio.

Tabla 9. Datos generales del jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga

Cargo	Tesorera
Profesión	Economista
Edad	43 Años
Tiempo En El Cargo	3 Años
Tiempo En La Organización	3 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	1

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de mantenimiento

Tabla 10. Datos generales del jefe mantenimiento de la organización Aguas de Buga

Cargo	Jefe de Mantenimiento
Profesión	Tecnólogo Electromecánico y Administrador
Edad	59 años
Tiempo en el cargo	12 años
Tiempo en la empresa	12 años
Número de colaboradores a cargo	2

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de logística

Tabla 11. Datos generales del jefe de logística de la organización Aguas de Buga

Cargo	Jefe de logística
Profesión	Contadora pública
Edad	38
Tiempo en el cargo	7
Tiempo en la empresa	7
Número de colaboradores a cargo	6

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Jefatura de costos

Tabla 12. Datos generales del jefe de Costos de la organización Aguas de Buga

Cargo	Jefe De Costos
Profesión	Contador Público
Edad	49 Años
Tiempo En El Cargo	2 Años
Tiempo En La Organización	18 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	1

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.3 Dirección de planeación

La tabla 13. Muestra los datos generales del director de Planeación de la organización objeto de estudio, quien tiene a su cargo las jefaturas de desarrollo institucional, mejoramiento continuo, informática y el área comercial.

Tabla 13. Datos generales del director de planeación de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Director de Planeación
Profesión	Ingeniero es Sistemas
Edad	48 Años
Tiempo En El Cargo	2 Años
Tiempo En La Organización	5 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	4

Fuente: Elaboración propia

Posición en la estructura organizacional: se muestra, en la figura 9. parte de la estructura organizacional de la organización objeto de estudio en la cual se puede evidenciar los lazos de dependencia de la dirección de Planeación frente a la Gerencia, de igual forma se evidencia que se encuentra en el mismo nivel jerárquico frente a las demás direcciones, que dependen directamente de la gerencia.

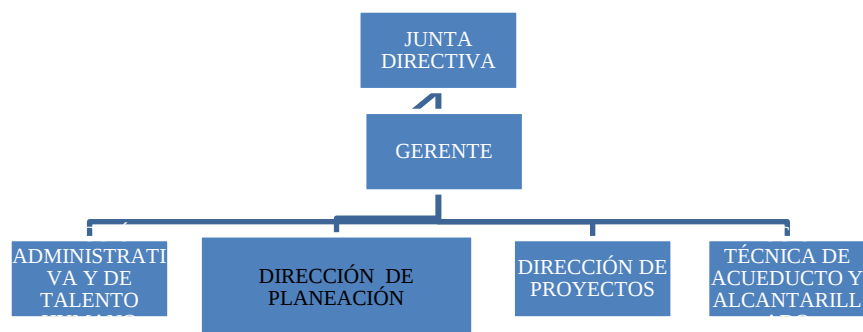


Figura 9. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la Dirección de Planeación. Fuente: Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

La Figura 10. Muestra el organigrama de la dirección de planeación sus líneas de dependencia y jerarquía.

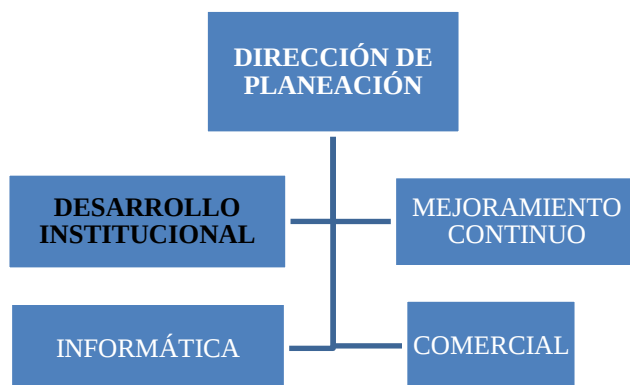


Figura 10. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la Dirección de Planeación. Fuente: Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

En seguida, En las tablas 14. 15. 16. y 17. se presentan los datos generales de los jefes de departamento que pertenecen a la dirección de Planeación desarrollo institucional, mejoramiento continuo, informático y comercial, de manera respectiva.

✓ Jefatura Desarrollo Institucional

Tabla 14. Datos generales del jefe de Desarrollo Institucional de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe De Desarrollo Institucional
Profesión	Administradora Financiera
Edad	39 Años
Tiempo En El Cargo	2 Años
Tiempo En La Organización	13 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	1

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de Mejoramiento Continúo

Tabla 15. Datos generales del jefe de Mejoramiento Continuo de la organización

Cargo	Jefe De Mejoramiento Continuo
Profesión	Abogada
Edad	55 Años
Tiempo En El Cargo	8 Meses
Tiempo En La Organización	8 Meses
Nº De Colaboradores A Cargo	3

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de Informática

Tabla 16. Datos generales del jefe de Informática de la organización Aguas de Buga

Cargo	Jefe De Informática
Profesión	Tecnólogo En Sistemas
Edad	50
Tiempo En El Cargo	18 Años
Tiempo En La Organización	18 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	1

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura Comercial

Tabla 17. Datos generales del jefe Comercial de la organización Aguas de Buga

CARGO	JEFE COMERCIAL
PROFESIÓN	ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN
EDAD	48 AÑOS
TIEMPO EN EL CARGO	15 AÑOS
TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN	15 AÑOS
Nº DE COLABORADORES A CARGO	15

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.4 Dirección de proyectos

A continuación, en la tabla 18. Se muestran los datos generales del director de proyectos de la organización objeto de estudio, el cual tiene a su cargo las jefaturas de interventoría y proyectos, gestión ambiental y laboratorio de control de calidad de aguas.

Tabla 18. Datos generales Director de Proyectos de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Director de Proyectos
Profesión	Ingeniero Sanitario
Edad	48 Años
Tiempo En El Cargo	5 Años
Tiempo En La Organización	12 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	3

Fuente: Elaboración propia

Posición en la estructura organizacional: En la Figura 11. Se muestra parte de la estructura organizacional de la organización objeto de estudio en la cual se puede evidenciar los lazos de dependencia de la Dirección de proyectos frente a la Gerencia, de igual forma se evidencia que se encuentra en el mismo nivel jerárquico frente a las demás direcciones de administración y talento humano, de planeación y técnica de acueducto y alcantarillado. De igual forma se muestra la Figura 12. En la que se evidencian los departamentos que dependen administrativamente de la dirección de proyectos.

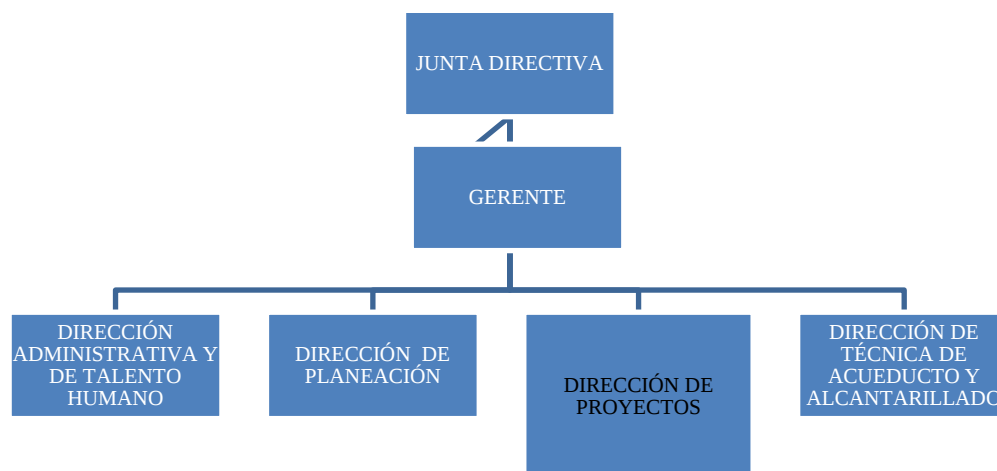


Figura 11. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la gerencia. Fuente Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P



Figura 12. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la jefatura de Interventoría y Proyectos. Fuente Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

A continuación, en las tablas 19.20. Y 21, respectivamente, se presentan los datos generales de los jefes de departamento que pertenecen a la dirección de Proyectos, Interventoría y Proyectos, Gestión ambiental y laboratorio de Control de calidad de aguas.

✓ Interventoría de proyectos

Tabla 19. Datos generales del jefe de Interventoría y Proyectos de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe Interventoría Y Proyectos
Profesión	Arquitecto
Edad	30 Años
Tiempo En El Cargo	4 Años
Tiempo En La Organización	4.5 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	2

Fuente: Elaboración propia

✓ Gestión ambiental

Tabla 20. Datos generales del jefe de Gestión Ambiental de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe Departamento Ambiental
Profesión	Ingeniera Ambiental
Edad	36 Años
Tiempo En El Cargo	8.5 Años
Tiempo En La Organización	8.5 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	4

Fuente: Elaboración propia

✓ Laboratorio De Control De Calidad De Aguas

Tabla 21. Datos generales del jefe Laboratorio De Control De Calidad De Aguas de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe De Laboratorio
Profesión	Técnico En Laboratorio
Edad	46 Años
Tiempo En El Cargo	2 Años
Tiempo En La Organización	5 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	3

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.5 Dirección Técnica De Acueducto Y Alcantarillado

A continuación, en la Tabla. 22 Se muestran los datos generales del Director Técnico de Acueducto y Alcantarillado de la organización objeto de estudio, quien tiene a su cargo las jefaturas de distribución, alcantarillado y potabilización.

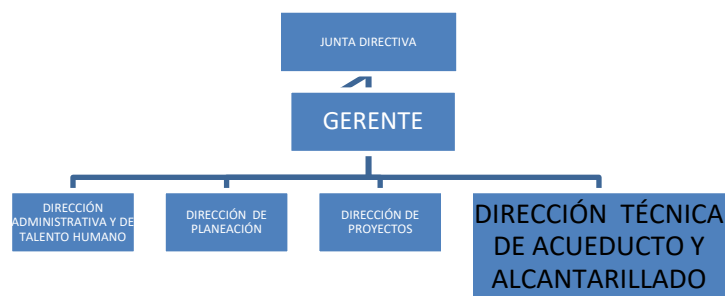
Tabla 22. Datos generales del director técnico de acueducto y alcantarillado organización Aguas de Buga.

Cargo	Director Acueducto y Alcantarillado
Profesión	Ingeniero Civil
Edad	60 Años
Tiempo En El Cargo	10 Años
Tiempo En La Organización	10 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	3

Fuente: Elaboración propia

Posición en la estructura organizacional: En la Figura 13. Se muestra parte de la estructura organizacional de la organización objeto de estudio en la cual se puede evidenciar los lazos de dependencia de la Dirección Técnica De Acueducto Y frente a la Gerencia, de igual forma se evidencia que se encuentra en el mismo nivel jerárquico frente a las demás direcciones de administración y talento humano, de planeación y de proyectos.

Seguidamente, en la figura 14, Se muestra la estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con dirección Técnica de acueducto y alcantarillado.



Fuente

Figura 13. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con la gerencia. Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P



Figura 14. Estructura organizacional de la organización objeto de estudio relacionado directamente con dirección Técnica de acueducto y alcantarillado. Fuente Archivo de gestión Aguas de Buga S.A E.S. P

A continuación, en la tabla 23. se presentan los datos generales del jefe del departamento de distribución, perteneciente a la dirección Técnica de acueducto y alcantarillado.

✓ Jefatura de distribución

Tabla 23. Datos generales del jefe de Distribución de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe De Distribución
Profesión	Ingeniera Civil
Edad	51 Años
Tiempo En El Cargo	6 Años
Tiempo En La Organización	6 Años Y 8 Meses
Nº De Colaboradores A Cargo	22

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 24. Y 25, se presentan los datos generales de los jefes de departamento que pertenecen a la dirección Técnica de acueducto y alcantarillado, Alcantarillado y Potabilización de manera respectiva.

✓ Jefatura de alcantarillado

Tabla 24. Datos generales del jefe de Alcantarillado de la organización Aguas de Buga.

Cargo	Jefe De Alcantarillado
Profesión	Ingeniera Sanitaria
Edad	36 Años
Tiempo En El Cargo	4 Años
Tiempo En La Organización	4 Años
Nº De Colaboradores A Cargo	6

Fuente: Elaboración propia

✓ Jefatura de potabilización

Tabla 25. Datos generales del jefe de Potabilización de la organización Aguas de Buga.

CARGO	JEFE DE POTABILIZACIÓN
PROFESIÓN	TECNOLOGA QUÍMICA
EDAD	50 AÑOS
TIEMPO EN EL CARGO	7 MESES
TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN	23 AÑOS Y 7 MESES
Nº DE COLABORADORES A CARGO	18

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la tabla 26. Con un resumen de los datos generales de los directores y jefes de departamento en aspectos como rangos de edad, tiempo de servicio y número de colaboradores.

Tabla 26. Resumen datos generales directores y jefes de departamento.

GRADO DE CAPACITACIÓN	TECNOLO.	PROFES .	MAGISTER	DOCTORES
	3	18	0	0
RANGOS DE EDAD	Entre 20 y 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 40 y 50 años	Más de 50 años
	0	5	9	7
TIEMPO EN EL CARGO	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años
	3	8	5	5
TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años
	2	4	5	10

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis de la tabla anterior se evidencia que el 34% de los líderes estudiados están en un rango de edad de más de 60 años, el 43% se encuentran en un rango de edad entre cuarenta y cincuenta años, mientras que el restante 24% se encuentra en el rango de edad de treinta a cuarenta años, se evidencia además que no existen personas menores de treinta años ocupando cargos de gerencia, dirección o jefaturas dentro de la organización objeto de estudio.

Por otra parte, se encuentra que el 24% de los dirigentes están ocupando el cargo actual durante más de 10 años, de igual forma otro 24% lo está ocupando entre 5 y 10 años, mientras que el 38% lo ha estado ocupando durante un lapso de uno a cinco años, finalmente solo el 15% ha ocupado su cargo durante menos de un año.

Finalmente se encuentra que el 48% de los líderes de la organización objeto de estudio llevan más de diez años en la organización, otro 24% han estado laborando allí entre cinco y diez años, el 19% ha laborado por lo menos entre 1 y cinco años y solo el 10 % ha laborado menos de un año. Lo anterior demuestra la estabilidad laboral de los líderes de la organización objeto de estudio

3.1.2 Estilos de liderazgo de los dirigentes de organización Aguas de Buga S.A, E.S.P perspectiva de colaboradores y dirigentes.

En seguida se presentan los resultados sobre los estilo de liderazgo de los dirigentes de la organización objeto de estudio, inicialmente el análisis de los datos recolectados, posteriormente la Figura con el resumen de resultados, seguido de la tabla con las valoraciones de puntuación y composición porcentual que generó el instrumento ; seguidamente se presenta una descripción del estilo de liderazgo que ha predominado de acuerdo con los resultados emitidos a partir de la percepción de los colaboradores y el dirigente, finalmente se encontrará la tabla con los valores acumulados, para cada estilo de liderazgo, como resumen de las respuestas generadas por los colaboradores y el dirigente.

posteriormente se presentan los resultados de la identificación de los estilos de liderazgo, emanados de la información recolectada a través de los instrumentos de investigación antes mencionados en los aspectos metodológicos, para el Gerente de la organización y cuatro directores a saber: Director Administrativo y de Talento Humano, Director de Planeación, Director de Proyectos y Director Técnico de Acueducto y Alcantarillado.

3.1.2.1 Gerente

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a cuatro de los colaboradores directos de líder objeto de estudio, director administrativo y de talento humano, director de planeación, director de proyectos, director de área técnica acueducto y alcantarillado, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en el gerente de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P., es Autoritario Benevolente con un 26%, mientras que su estilo alternativo es apoyador con un 19%.

De igual forma y como se expresó anteriormente, el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Autoritario Benevolente con un 22%, y su estilo alternativo es el sociable y Orientado al Logro y demócrata con un 17% en los tres estilos.

Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas en cuanto a su estilo de liderazgo dominante y existe una diferencia frente a su estilo de liderazgo alternativo, mientras para los colaboradores dicho estilo es el apoyador, desde la percepción del dirigente sus estilos alternativos son sociable, orientados al logro y demócrata.

Como se ha expresado anteriormente, en el marco teórico, en un estudio de estas características se presentan varios estilos del líder y diferentes combinaciones entre dichos estilos, lo que significa que los estilos de liderazgo, presentados bajo este modelo teórico, son complementarios, y representan en su conjunto el cien por ciento.

Una vez expuestos los estilos dominantes y alternativos del gerente de la organización objeto de estudio, se presentan los estilos complementarios desde la perspectiva de los colaboradores de la siguiente manera: autoritario coercitivo 17%, Sociable 14%, Orientado al logro 13% y Demócrata 12%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles Autoritario Coercitivo 14% y apoyador 14%.

A continuación, se muestra en la Figura 15. El resumen de los resultados para el señor Gerente general de la organización aguas de Buga S.A E.S.P.

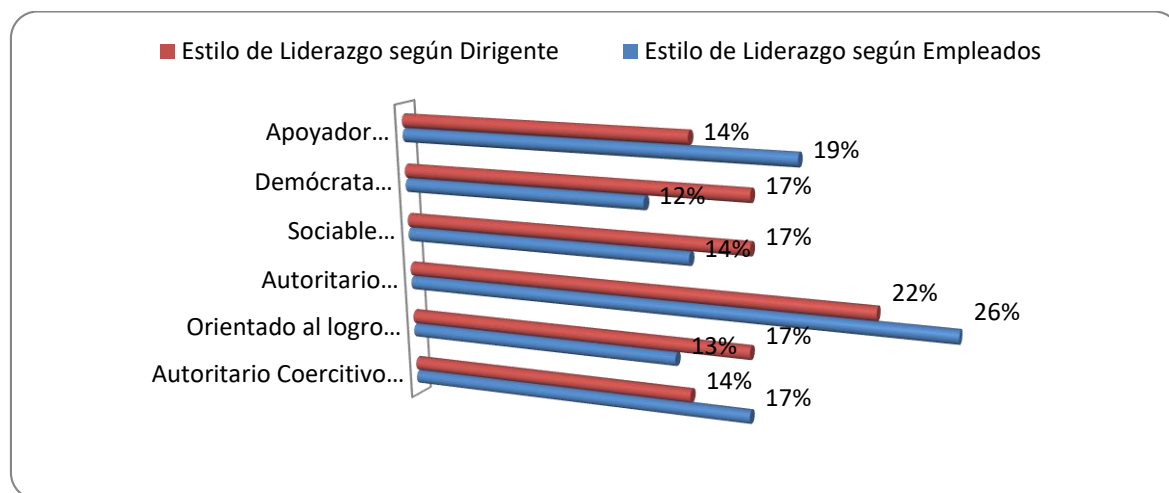


Figura 15. Estilos de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

En este apartado se muestra la valoración dada por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los

resultados del instrumento aplicado. A continuación, se muestra la tabla 27. Con las valoraciones para el gerente de la organización objeto de estudio

Tabla 27. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para Gerente de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	6	17%	5	14%
B Orientado al logro	5	13%	6	17%
C Autoritario Benevolente	9	26%	8	22%
D Sociable	5	14%	6	17%
E Demócrata	4	12%	6	17%
F Apoyador	7	19%	5	14%
Total	36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta una descripción del estilo de liderazgo que ha predominado en la percepción de los colaboradores del gerente de la organización objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación.

Se ha podido evidenciar, por parte de los investigadores, que el dirigente considera que una vez que sus colaboradores proponen soluciones o alternativas para la solución de un problema el rápidamente indica cual es la de su preferencia, con frecuencia emite ordenes como si fueran sugerencias, y se esfuerza por explicar a aquellos colaboradores que están en desacuerdo, el porqué de las decisiones que se han tomado y las ventajas de dicha decisión para cada una de las partes de la organización, de igual forma recompensa el buen desempeño y piensa que cuando los colaboradores tiene un desempeño no ajustado al esperado no siempre debe ser sancionado, sin embargo le comunica el fracaso de manera firme y lógica, es importante para el dirigente persuadir a sus colaboradores para que le sigan en sus propósitos organizacionales.

Seguidamente se muestran las tablas 28 y 29 con los valores arrojados por el instrumento de investigación para el gerente Aguas de Buga de acuerdo a la percepción de sus colaboradores y desde su propia percepción.

Tabla 28. Estilo de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Estilo de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

DIRIGENTE	Total					
	A	B	C	D	E	F
	7	5	5	7	4	8

3.1.2.2 Dirección administrativa y de talento humano.

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los colaboradores directos de líder objeto de estudio, talento humano, contabilidad tesorería, mantenimiento, logística y costos, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en la directora

Administrativa y de Talento humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, de acuerdo con la percepción de sus colaboradores, es Apoyador con un 20%, mientras que su estilo alternativo es autoritario coercitivo con un 19% para ambos estilos de liderazgo.

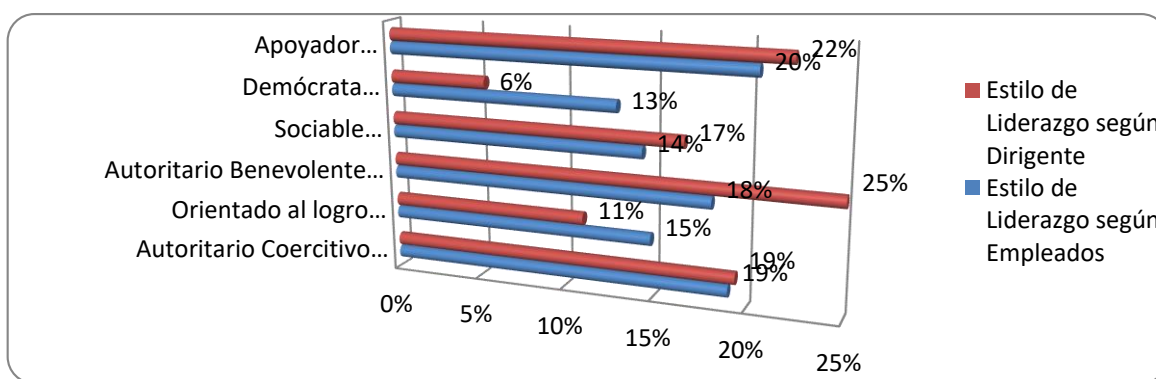
De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el autoritario benevolente con un 25%, de igual forma su estilo alternativo es el apoyador con un 22%.

Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder difieren en cuanto a los estilos de liderazgo dominante y alternativo, mientras los colaboradores ven el estilo dominante de su líder como apoyador, el líder percibe su estilo dominante como Autoritario Benevolente, en el caso del estilo Alternativo los colaboradores manifiestan que el estilo de su líder es autoritario coercitivo mientras que el líder manifiesta que su estilo es Apoyador, sin embargo, las diferencias entre los porcentajes de los estilos dominante, alternativo y complementario de la percepción de los colaboradores solo es de uno por ciento entre cada uno de ellos, lo que acerca la respuesta a la de su líder.

De acuerdo con los resultados de la líder, directora administrativa y de talento Humano, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios para el caso de la percepción de los colaboradores: Autoritario Benevolente 18%, Orientado al logro 15%, Sociable 14%, Demócrata 13%; por otra parte desde la percepción del dirigente, los estilos complementarios son los de los perfiles Autoritario coercitivo 19%, Sociable 17%, Orientado al logro 11% y Demócrata 6%.

Si bien el porcentaje dado por el dirigente a su estilo Alternativo, Demócrata es el más bajo con el seis por ciento, es importante anotar que para los colaboradores igualmente este estilo de liderazgo obtiene la menor calificación con un 13%.

Por otra parte, el único porcentaje en donde ambas percepciones, la de los colaboradores y la del líder coinciden es en el estilo de liderazgo Autoritario coercitivo calificado por ambos con un 19%. A continuación, se muestra en la figura 16. El resumen de los resultados para la directora administrativa y de talento Humano.



Fuente: **Elaboración Propia**

Figura 16. Estilos de liderazgo de director administrativo Aguas de Buga S.A E.S.P.

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede deducir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, a continuación, en la tabla 30. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 30. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Luz Carime Vélez, Directora Administrativa y de talento humano organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	7	19%	7	19%
B Orientado al logro	5	15%	4	11%
C Autoritario Benevolente	7	18%	9	25%
D Sociable	5	14%	6	17%
E Demócrata	5	13%	2	6%
F Apoyador	7	20%	8	22%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Seguidamente se presenta una descripción del estilo de liderazgo que ha predominado en la percepción de los colaboradores de la directora de la dirección Administrativa y de talento humano de la organización objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación.

Se ha podido evidenciar, por parte de los investigadores, que la dirigente, comunica a sus subordinados la importancia de la superación personal, más que estar preocupados por el desempeño de los compañeros colaboradores, de tal forma que sugiere a sus colaboradores reflexión acerca de los planes no aprobados con miras a producir otro nuevo plan o mejorar el existente, para la directora administrativa y de talento humano es importante que sus colaboradores no se desanimen ante sus dificultades y puedan vencerlas, de tal forma que busca que sus colaboradores puedan desempeñar su desempeño, animándolos a establecer metas cada vez más exigentes. Para la dirigente administrativa y de talento humano es importante que las personas puedan tener alternativas a la hora de realizar las tareas, por lo que las sugiere antes de indicar la que ella prefiere, según la percepción de sus colaboradores. A continuación, se muestra, en las tablas 31. Y 32. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores de la directora Administrativa de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 31. Estilo de liderazgo de la directora administrativa Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	5	4	7	7	5	8
2	6	5	10	3	5	7
3	8	7	7	2	6	5
4	7	6	7	7	3	6
5	9	4	5	7	3	8
6	6	6	3	5	6	10
Promedio total	7	5	7	5	5	7

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo de la Directora administrativa Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	7	4	9	6	2	8

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestran los resultados, emitidos a partir del análisis de la información recolectada en el instrumento de investigación descrito anteriormente, sobre estilos de liderazgo de los jefes de departamento que dependen de la dirección Administrativa y de Talento Humano: Talento Humano, Contabilidad, Tesorería, Mantenimiento, Logística Y Costos. En esta dirección se aplicó el instrumento de investigación a treinta y tres colaboradores, siendo el departamento de talento humano el más numeroso con 18, seguido del departamento de logística con seis.

✓ Jefe de Talento Humano

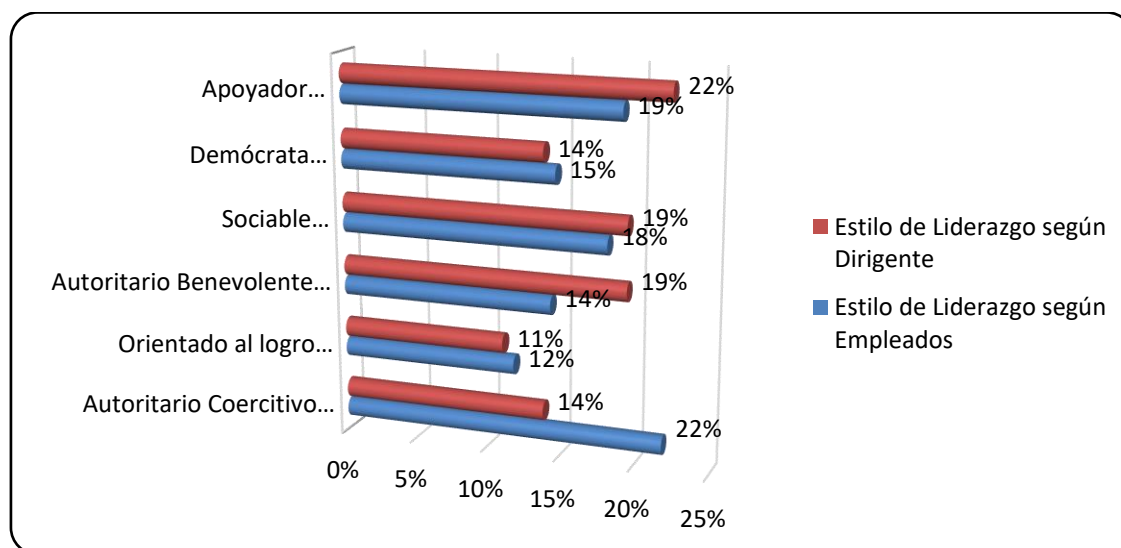
En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los 18 colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en el jefe de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P, es autoritario coercitivo en un 22%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 19%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el apoyador con un 22%, de igual forma su estilo alternativo es autoritario benevolente y sociable con un 19% para ambos estilos de liderazgo. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder difieren en cuanto que para los colaboradores el estilo de liderazgo dominante es el autoritario coercitivo, mientras que para la percepción del líder su estilo de liderazgo dominante es el de apoyador, sin embargo, se mantienen ambas percepciones en un mismo porcentaje del 22%.

Para el caso de los estilos de liderazgo complementarios, se puede determinar, en el caso del jefe de talento humano los estilos Demócrata 15%, y Autoritario Benevolente 14% y Orientado al logro 12% desde la óptica de los colaboradores; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son el Autoritario coercitivo y Demócrata con un 14% y Orientado al logro 11%.

A continuación, se muestra en la Figura 17. El resumen de los resultados para del jefe de talento humano.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Estilos de liderazgo del Jefe de Talento humano Aguas de Buga S.A. E.S.P

Seguidamente, en la tabla 33. se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 33. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el jefe de talento Humano Aguas de Buga S.A E.S.P.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	8	22%	5	14%
B Orientado al logro	4	12%	4	11%
C Autoritario Benevolente	5	14%	7	19%
D Sociable	6	18%	7	19%
E Demócrata	5	15%	5	14%
F Apoyador	7	19%	8	22%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

La jefe de talento humano de la organización objeto de estudio, de acuerdo a los resultados arrojados por el instrumento de investigación, percepción de sus colaboradores, presenta un estilo de liderazgo en el cual espera que sus colaboradores cumplan con las funciones que se le han otorgado y conforme a ello se lleven a cabo los planes que les han sido comunicados; De igual forma la funcionaria encargada del departamento de talento humano considera la disciplina como requisito fundamental a la hora lograr los objetivos organizacionales y espera que sus colaboradores sigan sus instrucciones tal cual se ha elaborado en el plan. Por otra parte, ella considera de suma importancia que sus colaboradores conozcan, cuando han sido sancionados, que es lo que no se ha realizado conforme a dichos planes.

A continuación, se muestra, en las tablas 34. Y 35. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de talento humano de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 34. Estilo de liderazgo del Jefe de Talento Humano Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	8	4	5	5	8	6
2	8	4	5	7	3	9
3	8	3	3	9	7	6
4	8	5	6	7	4	6
5	8	4	5	6	5	8
6	8	4	6	5	6	7
7	8	4	5	7	5	7
8	8	4	5	6	5	8
9	8	5	5	5	5	8
10	6	5	4	10	5	6
11	8	4	6	6	4	8
12	6	6	7	5	6	6
13	6	2	5	9	7	7
14	6	6	4	7	5	8
15	9	4	5	7	6	5
16	8	5	5	6	4	8
17	10	4	5	5	5	4
18	9	3	6	4	4	5
Promedio total	8	4	5	6	5	7

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	5	4	7	7	5	8

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el instrumento aplicado , se pude analizar que la jefe del área de talento humano considera que sus colaboradores lleven a cabo las metas que él ha preparado y solicita informes detallados de las actividades a sus subordinados; de igual forma cuando

sanciona a alguno de sus colaboradores, les hace saber qué es lo que no se realizó de acuerdo a lo planeado desde la dirección del área o jefatura, lo anterior lo realiza como resultado de la creencia, del jefe de talento humano, que la disciplina es necesaria para el mantenimiento del progreso en el trabajo. Por otra parte, para el gerente es importante que no haya conflictos, discusiones, que no permitan la armonía entre sus colaboradores y que estos sigan sus instrucciones al pie de la letra.

La percepción de sus colaboradores indica que el jefe de talento humano despedirá a aquellos colaboradores que considere difíciles de dirigir, por esta razón suele solicitar informes escritos de las actividades desarrolladas por estos.

✓ Jefe de Contabilidad

Al igual que en los casos anteriores se aplicaron los instrumentos de investigación a los tres colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

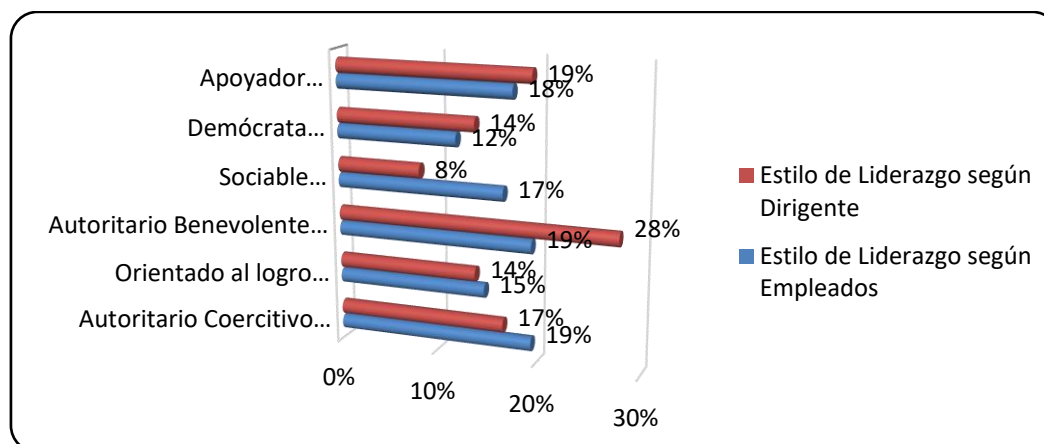
De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de contabilidad de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es autoritario coercitivo y autoritario benevolente con un 19%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 18%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el autoritario benevolente con un 28%, de igual forma su estilo alternativo es apoyador con 19%. Las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas en cuanto a su estilo dominante, el autoritario benevolente sin embargo porcentualmente existe una brecha de nueve puntos entre los dos resultados; de igual forma existe coincidencia en el estilo alternativo, el apoyador.

En el caso del jefe de contabilidad, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios, de acuerdo a la percepción de sus colaboradores de la siguiente manera: Sociable 17, Orientado al logro 15% y Demócrata 12%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado

manifiesta que los estilos complementarios son Autoritario coercitivo 17%, Orientado al logro y Demócrata 14% y Sociable 8%.

En seguida se muestra en la Figura 18. El resumen de los resultados para el jefe de contabilidad de la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Estilos de liderazgo del Jefe de Contabilidad Aguas de Buga S.A. E.S.P.

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede concluir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo la brecha más amplia se da en los resultados del estilo autoritario benevolente con nueve puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, sin embargo se mantienen en el rango de estilo de liderazgo dominante.; el otro ítem que sobresale por su brecha porcentual, de nueve puntos es del sociable, mientras que la percepción propia del dirigente lo enmarca como poco sociable, para sus colaboradores su grado de sociabilidad está casi en un grado alternativo de importancia.

Inmediatamente se muestran, en la tabla 36. Las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 36. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Jefe de Contabilidad Aguas de Buga S.A E.S. P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	7	19%	6	17%
B Orientado al logro	5	15%	5	14%
C Autoritario Benevolente	7	19%	10	28%
D Sociable	6	17%	3	8%
E Demócrata	4	12%	5	14%
F Apoyador	6	18%	7	19%
Total	36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para el jefe de contabilidad, es de suma importancia que sus colaboradores cumplan con los planes establecidos por él, por ello, cuando se trata de tomar decisiones escucha a sus subordinados y rápidamente fija la opción preferida y la comunica a sus colaboradores a quienes persuade para que la acepten,

El jefe de contabilidad les comunica a sus colaboradores el motivo por el cual ha de sancionarlos, hace énfasis en la importancia de la disciplina como la forma de conseguir grandes objetivos, por ello espera que sus colaboradores sigan sus instrucciones de la mejor manera posible, si esto no sucediese y se llegase al fracaso, comunica al colaborador porque se fracasó de manera firme pero lógica.

A continuación, se muestra, en las tablas 37. Y 38. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de contabilidad de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 37. Estilo de liderazgo del Jefe de Contabilidad Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Estilo de liderazgo del jefe de contabilidad de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	6	5	10	3	5	7

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe de Tesorería

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación al colaborador directo de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por su colaborador y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en el jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Orientado al logro con un 22%, mientras que su estilo alternativo es Autoritario Benevolente con un 19%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Orientado al logro y autoritario coercitivo con un 22% cada uno, de igual forma su estilo alternativo es Autoritario Benevolente con 19%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas en cuanto a que su estilo

de liderazgo dominante es el orientado al logro con un mismo porcentaje para ambos, sin embargo existe una brecha importante en cuanto a la percepción de los colaboradores y el líder hacia el estilo de liderazgo autoritario coercitivo, mientras el líder lo ve como un estilo dominante con un 22% para los colaboradores es el estilo complementario más bajo con solo un 11%.

En el caso del dirigente jefe de tesorería, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera de acuerdo a la percepción de sus colaboradores, Demócrata y Apoyador con un 17%, sociable 14% y autoritario coercitivo 11%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son: Demócrata 17%Apoyador 14% y sociable 6%.

Seguidamente se muestra en la Figura 19. el resumen de los resultados del jefe de Tesorería de la organización objeto de estudio.

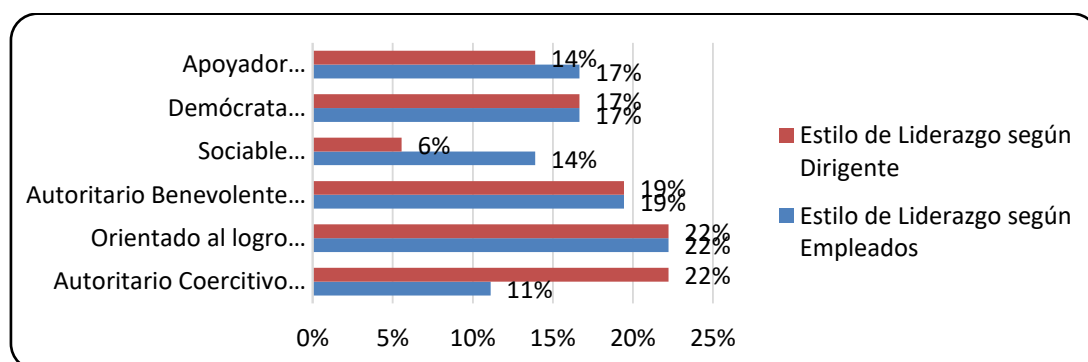


Figura 19. Estilos de liderazgo del Jefe de Tesorería Aguas de Buga S.A. E.S.P.
Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo la brecha más amplia se da en los resultados del estilo autoritario coercitivo con once puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, sin embargo se mantienen en el rango de estilo de liderazgo dominante, orientado al logro.; el otro ítem que sobresale por su brecha porcentual, de ocho puntos es del sociable, mientras que la

percepción propia del dirigente lo enmarca como poco sociable, para sus colaboradores su grado de sociabilidad está casi en un grado alternativo de importancia.

A continuación, en la tabla 39. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 39. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente, Jefe de tesorería Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	4	11%	8	22%
B Orientado al logro	8	22%	8	22%
C Autoritario Benevolente	7	19%	7	19%
D Sociable	5	14%	2	6%
E Demócrata	6	17%	6	17%
F Apoyador	6	17%	5	14%
Total	36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis de la información el jefe de tesorería de la organización objeto de estudio, concibe la idea de, luego de establecer objetivos, dar responsabilidades a sus colaboradores, para ella cada colaborador deberá debe estar lo suficientemente motivado como para alcanzar dichos objetivos organizacionales, además de poseer la capacidad necesaria para poder resolver las dificultades que estas le puedan generar.

El jefe de tesorería considera que si sus colaboradores no obtienen el desempeño que se espera de ellos, la organización deberá retirarles las responsabilidades y basa sus relaciones con los colaboradores en el ejemplo que ella misma da. A continuación, se muestra, en las tablas 40. Y 41. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de tesorería de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 40. Estilo de liderazgo del Jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Estilo de liderazgo del jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	8	8	7	2	6	5

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe De Mantenimiento

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los dos colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los dos colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Apoyador con un 19%, mientras que su estilo alternativo es Orientado al Logro y Autoritario benevolente con un 18%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva sus estilos dominantes son: autoritario benevolente, autoritario Coercitivo y Sociable con un 19% cada uno, de igual forma su estilo alternativo es Orientado al Logro con 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder se encuentran porcentualmente muy cercanas en los estilos Autoritario benevolente, Orientado al Logro, diferencia de un punto

porcentual, y Apoyador diferencia de dos puntos porcentuales, fluctuando dichas percepciones entre 17 y 19 %.

Para el caso del dirigente, jefe de mantenimiento, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Sociable y Demócrata 15% cada uno y Autoritario coercitivo con 14%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que el estilo complementario es el Demócrata 8%. La Figura 20. Muestra el resumen de los resultados jefe de mantenimiento de la organización objeto de estudio.

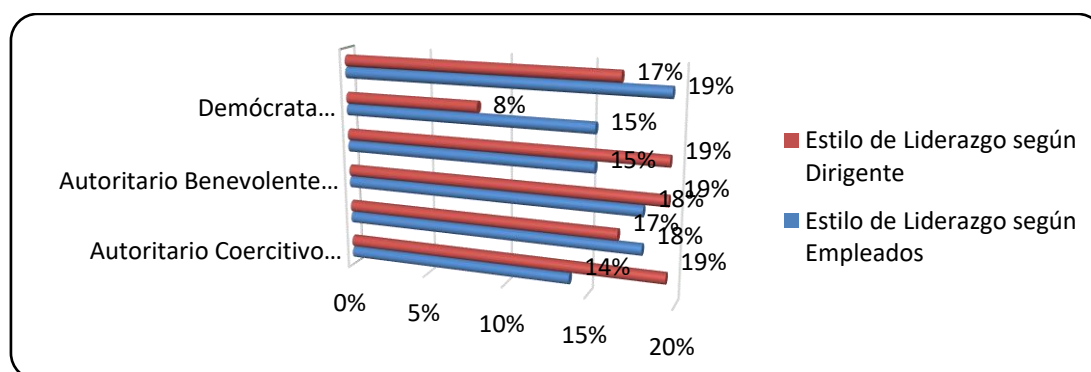


Figura 20. Estilos de liderazgo del jefe de mantenimiento Aguas de Buga S.A. E.S.P
Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo, la brecha más amplia se da en los resultados del estilo Demócrata con siete puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, de igual forma se evidencia una brecha de cinco puntos en los estilos autoritario coercitivo y de cuatro puntos en el estilo sociable. Como se expresó anteriormente en los demás estilos la diferencia porcentual está definida entre uno y dos puntos.

A continuación, en la tabla 42. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 42. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	5	14%	7	19%
B Orientado al logro	7	18%	6	17%
C Autoritario Benevolente	7	18%	7	19%
D Sociable	6	15%	7	19%
E Demócrata	6	15%	3	8%
F Apoyador	7	19%	6	17%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para el jefe de mantenimiento es de suma importancia que sus colaboradores se enfoquen en sus tareas y no se preocupen por el desempeño de los demás, esto lo traduce en la importancia que para él tiene el hecho que cada uno de sus colaboradores trate de superarse, en ese sentido les sugiere a sus colaboradores diferentes maneras de realizar las tareas, no seriamente la que a él le parece la mejor.

Esta forma de liderar le permite inculcar en sus colaboradores una actitud de superación de las dificultades y tener actitud positiva ante dichas dificultades, lo que no significa que no puedan consultarle sobre cómo mejorar sus procesos y superar dichas dificultades, sin embargo, cuando considera que el colaborador se está equivocando en el plan o su ejecución, les sugiere recapacitar sobre este y mirar la posibilidad de mejorarlo o generar uno nuevo. A continuación, se muestra, en las tablas 43. Y 44. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de mantenimiento de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 43. Estilo de liderazgo de la Jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F

1	5	7	6	6	6	6
2	5	6	7	5	5	8
Promedio total	5	7	7	6	6	7

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 44. Estilo de liderazgo del jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

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

Fuente: *Elaboración Propia*

✓ Jefe De Logística

Al igual que en los procesos anteriores se aplicaron los instrumentos de investigación a los seis colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es autoritario coercitivo y autoritario benevolente con un 19%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 18%..

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el autoritario coercitivo con un 25%, de igual forma su estilo alternativo es apoyador con 22%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas.

En el caso del jefe de logística, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Demócrata 17%; Sociable 15, Orientado al logro 12% y por otra parte el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles y Sociable 19%. Autoritario Benevolente 14%, Orientado al logro 11% y

Demócrata 8%. La Figura 21. Muestra el resumen de los resultados jefe de logística de la organización objeto de estudio.

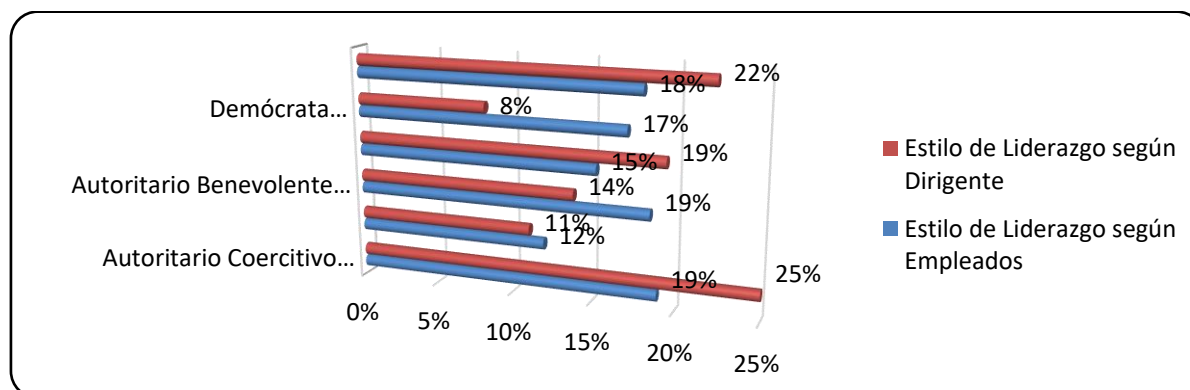


Figura 21. Permite observar el resumen de los resultados de los estilos de liderazgo jefe de logística de la organización objeto de estudio. Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo la brecha más amplia se da en los resultados del estilo demócrata con nueve puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, sin embargo se mantienen en el rango de estilo de liderazgo complementarios.; el otro ítem que sobresale por su brecha porcentual, de seis puntos es del estilo autoritario coercitivo, sin embargo mantienen su rango de estilos dominantes.

A continuación, en la tabla 45. Se muestran las valoraciones por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 45. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	7	19%	9	25%
B Orientado al logro	4	12%	4	11%
C Autoritario Benevolente	7	19%	5	14%
D Sociable	6	15%	7	19%
E Demócrata	6	17%	3	8%
F Apoyador	7	18%	8	22%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

El jefe de logística de la organización Aguas de Buga, prepara los planes y espera que sus colaboradores los ejecuten y presenten informes, para la líder del departamento de logística, la disciplina y motivación son complemento necesario a la hora de alcanzar los objetivos propuestos por ella y la organización.

Acorde con lo anterior, la líder del departamento de logística de la organización objeto de estudio, le hace saber a los colaboradores que es lo que no han realizado conforme a lo establecido, en los planes de la organización, antes de proceder a las sanciones correspondientes y termina por despedir a aquellos colaboradores que considera no podrán ser dirigidos por el o alguien más de la organización.

A continuación, se muestra, en las tablas 46. Y 47. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de tesorería de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 46 . Estilos de liderazgo del jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A identificado por cada colaborador.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47. Estilo de liderazgo del jefe de logística de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	9	4	5	7	3	8

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe De Costos

Para la determinación del estilo de liderazgo del jefe de costos se mantuvo el mismo esquema de los dirigentes anteriores, se aplicaron los instrumentos de investigación a un colaborador directo de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por el colaborador y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Orientado al Logro y Autoritario Benevolente con un 25%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 17%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador con un 28%, de igual forma sus estilos alternativos son: Demócrata, Orientado al Logro, y Autoritario Coercitivo con un 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder no están muy cercanas.

En el caso del jefe de costos, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera, de acuerdo con los colaboradores: Autoritario coercitivo 14%; Sociable 11, Demócrata 8% y por otra parte el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles y Sociable 14%. Autoritario Benevolente 8. La Figura 22. muestran el resumen de los resultados jefe de Costos de la organización objeto de estudio.

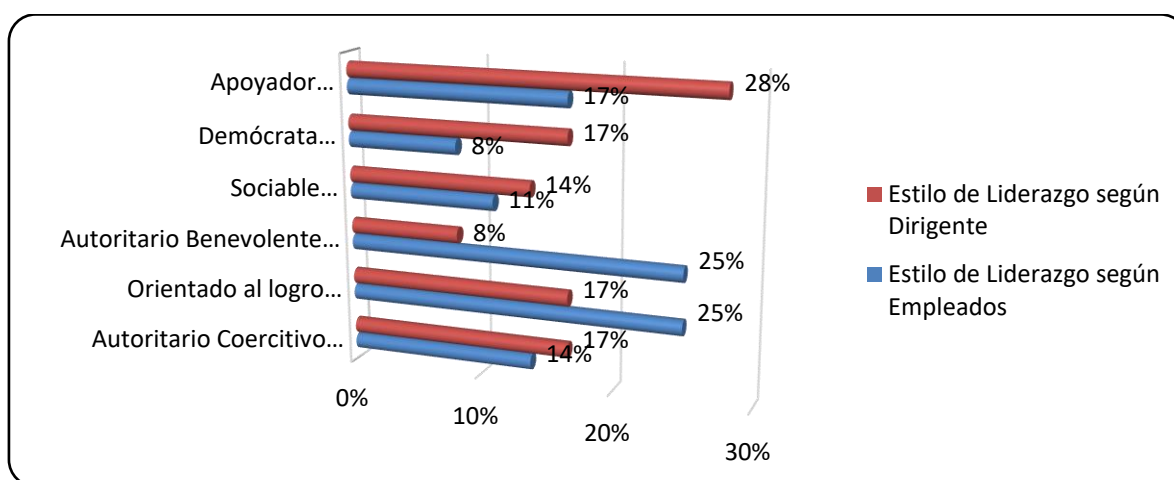


Figura 22. Estilos de liderazgo del jefe de costos Aguas de Buga S.A. E.S.P Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que no existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, la brecha más amplia se da en los resultados del estilo Autoritario Benevolente con diez y siete puntos porcentuales, de igual forma se evidencia en el estilo Apoyador con once puntos porcentuales, demócrata nueve puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, de igual forma la percepción de los estilos de liderazgo dominante son diferentes para unos y otros lo mismo que la percepción de liderazgo alternativo.

En seguida, en la tabla 48. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 48. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Estilo de liderazgo		Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
		Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
		total	Porcentual	total	Porcentual
A	Autoritario Coercitivo	5	14%	6	17%
B	Orientado al logro	9	25%	6	17%
C	Autoritario Benevolente	9	25%	3	8%
D	Sociable	4	11%	5	14%
E	Demócrata	3	8%	6	17%
F	Apoyador	6	17%	10	28%
Total		36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

El jefe de costos de la organización objeto de estudio, suele dar responsabilidades basadas en el desempeño de sus colaboradores, dando la suficiente confianza al colaborador como para que este pueda tomar decisiones y resolver sus propias dificultades, sin embargo la percepción de sus colaboradores es que en ciertas ocasiones se esfuerza por explicar por qué desea que las cosas se realicen de una u otra forma, lo anterior con el objetivo de motivarlos a la obtención de objetivos cada vez as grandes.

El jefe de costos de Aguas de Buga S.A es un líder que le gusta enseñar basado en su ejemplo, y no fraternizando con sus colaboradores y el ejemplo que da es el de poder solucionar cada inconveniente que se presenta con la mayor celeridad y cumplimiento de sus funciones, como son el cumplimiento del presupuesto entre otras. En cuanto a su forma de comunicar es firme persuasivo y basado en la lógica, si alguien no cumple sus expectativas o debe informar de una decisión, lo comunica de manera cordial, si se quiere explicativa, pero segura.

A continuación, se muestra, en las tablas 49. Y 50. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de costos de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 49. Estilo de liderazgo de la Jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	5	9	9	4	3	6
Promedio total	5	9	9	4	3	6

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50. Estilo de liderazgo del jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Dirigente	Total					
	A	B	C	D	E	F
	6	6	3	5	6	10

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, en la tabla 51. Se muestra el resumen de los estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área administrativa y de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P., mostrando los estilos dominantes, alternativos y complementarios para cada uno de ellos.

Tabla 51. Resumen de los estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área administrativa y de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios
(Jefe de Logística)	Autoritario Coercitivo (19 %)	Autoritario Benevolente (19%)
		Apoyador (18%)
		Demócrata (17%)
		Sociable (15%)
		Orientado al logro (12%)
(jefe de tesorería)	Orientada al Logro (22%)	Autoritario Benevolente (19%)
		Apoyador (17%)
		Demócrata (17%)
		Sociable (14%)
		Autoritario Coercitivo (11%)
(jefe de mantenimiento)	Apoyador (19 %)	Orientado al logro (18%)
		Autoritario benevolente (18%)
		Sociable (15%)
		Demócrata (15%)
		Autoritario coercitivo (17%)
(jefe de contabilidad)	Autoritario coercitivo (19 %)	Autoritario Benevolente (19%)
		Apoyador (18%)
		Sociable (17%)
		Orientado al Logro (15%)
		Demócrata (12%)
(jefe de Costos)	Autoritario Benevolente (25 %)	Orientado al logro (25%)
		Apoyador (17%)
		Autoritario Coercitivo (14%)

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2.3 Dirección de planeación

✓ Director de planeación

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los colaboradores directos de líder objeto de estudio, Desarrollo Institucional, Gestión ambiental y Laboratorio de Control de Calidad de Aguas, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en el director de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, desde la perspectiva de los colaboradores es

apoyador 25%, mientras que su estilo alternativo es autoritario coercitivo y sociable 17% para ambos estilos de liderazgo.

Desde la perspectiva del dirigente el estilo dominante es el apoyador con un 28%, de igual forma su estilo alternativo es orientado al logro y sociable con un 19% para ambos estilos de liderazgo. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas en ambos casos el estilo de liderazgo dominante es el apoyador y aparece el estilo Sociable como estilo de liderazgo alternativo.

Continuando con el análisis del Director de Planeación de la organización Objeto de estudio, se pueden determinar estilos complementarios de la siguiente manera desde la mirada de sus colaboradores: Orientado al logro 15%, Demócrata 14%, y Autoritario Benevolente 13%; por otra parte, desde la apreciación del dirigente, los estilos complementarios son los de los perfiles Demócrata 14%, Autoritario benevolente 11% y Autoritario coercitivo 8%.

A continuación, se muestra en la Figura 23. el resumen de los resultados para el Director de Planeación de la organización aguas de Buga S.A

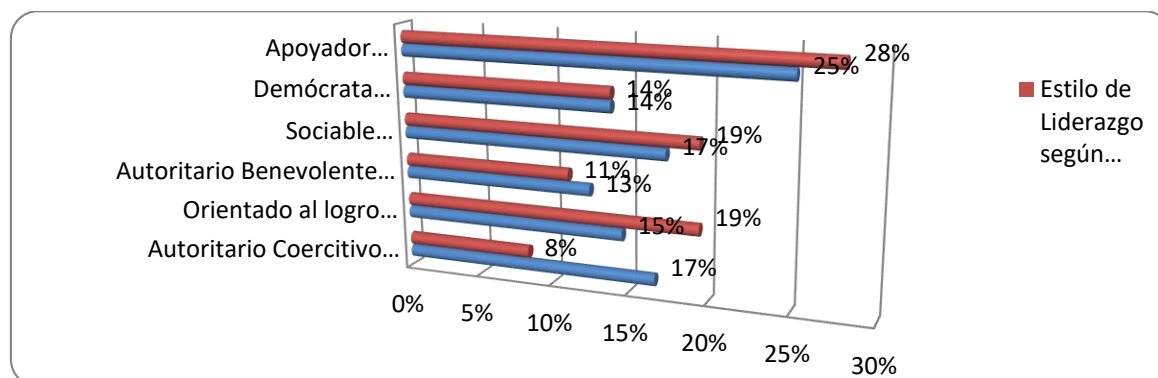


Figura 23. Estilos de liderazgo del director de planeación Aguas de Buga S.A. Fuente: Elaboración Propia

En seguida, en la tabla 52. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder, además de la composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 52. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Director de Planeación Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	6	17%	3	8%
B Orientado al logro	5	15%	7	19%
C Autoritario Benevolente	5	13%	4	11%
D Sociable	6	17%	7	19%
E Demócrata	5	14%	5	14%
F Apoyador	9	25%	10	28%
Total	36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

En seguida se presenta una descripción del estilo de liderazgo que ha predominado en la percepción de los colaboradores del director de planeación de la organización objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación y a la observación no participante de los investigadores.

Para el director de planeación es de vital importancia los altos estándares de desempeño, incluido el suyo, de tal forma que desea que sus colaboradores no estén más preocupados por el desempeño de los demás si no del propio desempeño, con esto busca que cada uno se preocupe más por mejorar sus propios estándares, por otra parte sugiere a sus colaboradores reflexionen a cerca de sus planes y no se limiten a la hora de corregir o cambiar un plan no aprobado, es decir , para el dirigente es de suma importancia que sus colaboradores no se desanimen y tengan la capacidad de superar sus dificultades.

El director de planeación sugiere a sus colaboradores varias maneras o formas de realizar las diferentes actividades antes de indicar la que él prefiere, de tal forma que permite que se le consulte y orienta a sus colaboradores cuando estos solicitan su ayuda.

A continuación, se muestra, en las tablas 53. Y 54. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del director de planeación de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente

Tabla 53. Estilo de liderazgo del a dirigente Director de Planeación Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	2	6	4	6	7	11
2	8	4	3	6	5	10
3	5	6	7	6	5	7
4	9	5	4	7	3	8
Promedio total	6	5	5	6	5	9

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo director de planeación Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	3	7	4	7	5	10

Fuente: Elaboración Propia

En seguida se muestran los resultados determinados a través de la aplicación y análisis del instrumento de investigación con relación a los estilos de liderazgo de los dirigentes encargados de las jefaturas que pertenecen a la dirección De Planeación.

Desarrollo Institucional (un colaborador), Mejoramiento Continuo (tres colaboradores), Informático (un colaborador) Y Comercial con 15 colaboradores, para un total de 20 colaboradores en estos departamentos.

✓ Jefe Desarrollo Institucional

De acuerdo con los datos suministrados por el colaborador y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Apoyador con un 25%, mientras que su estilo alternativo es Autoritario Benevolente en un 22%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador 31%, de igual forma su estilo alternativo es demócrata con 19%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas en cuanto a su estilo dominante.

En el caso del jefe de Desarrollo Institucional, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Autoritario coercitivo 19%; Orientado al Logro, Sociable y Demócrata con un 11% cada uno; por otra parte el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles y Sociable y Orientado al logro 17%, Autoritario Benevolente 11%, y Autoritario coercitivo 6%. La Figura 24. muestra el resumen de los resultados jefe de Costos de la organización objeto de estudio.

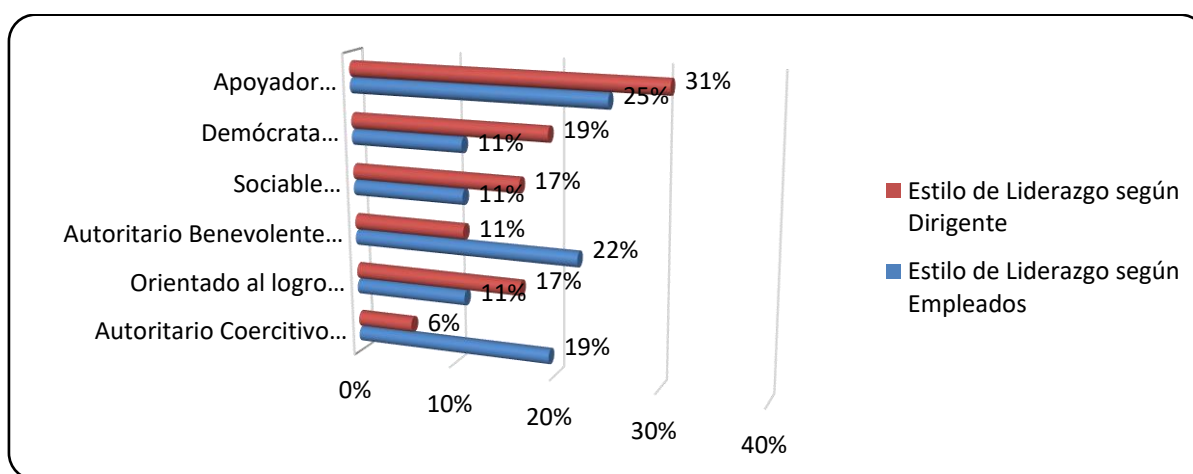


Figura 24. Estilos de liderazgo del Jefe de Desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo la brecha más amplia se da en los resultados del estilo Autoritario Coercitivo con trece puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores,

sin embargo se mantienen en el rango de estilo de liderazgo complementarios.; el otro ítem que sobresale por su brecha porcentual, de once puntos es del estilo autoritario Benevolente, mientras para los colaboradores es un estilo de liderazgo Alternativo, para el lides es un estilo complementario.

A continuación, en la tabla 55. se muestra la valoración dada por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 55. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo		Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
		Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A	Autoritario Coercitivo	7	19%	2	6%
B	Orientado al logro	4	11%	6	17%
C	Autoritario Benevolente	8	22%	4	11%
D	Sociable	4	11%	6	17%
E	Demócrata	4	11%	7	19%
F	Apoyador	9	25%	11	31%
Total		36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

Analizado el instrumento de investigación, se puede inferir que el jefe de desarrollo institucional expresa a sus colaboradores que deben estar más preocupados por la ejecución de su propio plan antes que el de los demás, de tal forma si su plan no es bueno pueda mejorarlo y/o cambiarlo, por esta razón les sugiere distintas manera de realizar las acciones, buscando que el colaborador escoja la que más se acode a su plan, aun cuando no sea la que el jefe de desarrollo prefiera.

El jefe de desarrollo institucional, de acuerdo con la percepción de sus colaboradores, es una persona a la que se le puede consultar, pues orienta cuando el plan debe ser mejorado o cambiado, aunque considera que los colaboradores deben estar lo suficientemente capacitados y motivados como para solucionar sus propias dificultades y deben siempre buscar mejoras en su desempeño individual.

A continuación, se muestra, en las tablas 56. Y 57. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de desarrollo institucional de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente

Tabla 56. Estilo de liderazgo del Jefe de Desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	7	4	8	4	4	9
Promedio total	7	4	8	4	4	9

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57. Estilo de liderazgo del Jefe de Desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	2	6	4	6	7	11

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe De Mejoramiento Continúo

Para el caso del dirigente, jefe de mejoramiento continuo, se aplicaron los instrumentos de investigación a tres colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

Una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es

autoritario coercitivo con un 21%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 19%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el apoyador con 28%. De igual forma su estilo alternativo es autoritario coercitivo con un 22%, Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están trocadas en el sentido que invirtieron sus percepciones en los estilos dominante y alternativo, sin embargo, son los estilos apoyador y autoritario coercitivo los más destacados por colaboradores y dirigente.

En el caso del jefe de mejoramiento continuo, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: autoritario benevolente 17%, Sociable y Orientado al logro 15% , y Demócrata 14% , por otra parte el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles Sociable 17%, Demócrata 14% , Orientado al logro 11% y Autoritario Benevolente 8 . A continuación, se muestra en la Figura 25. el resumen de los resultados jefe de Mejoramiento continuo de la organización objeto de estudio.

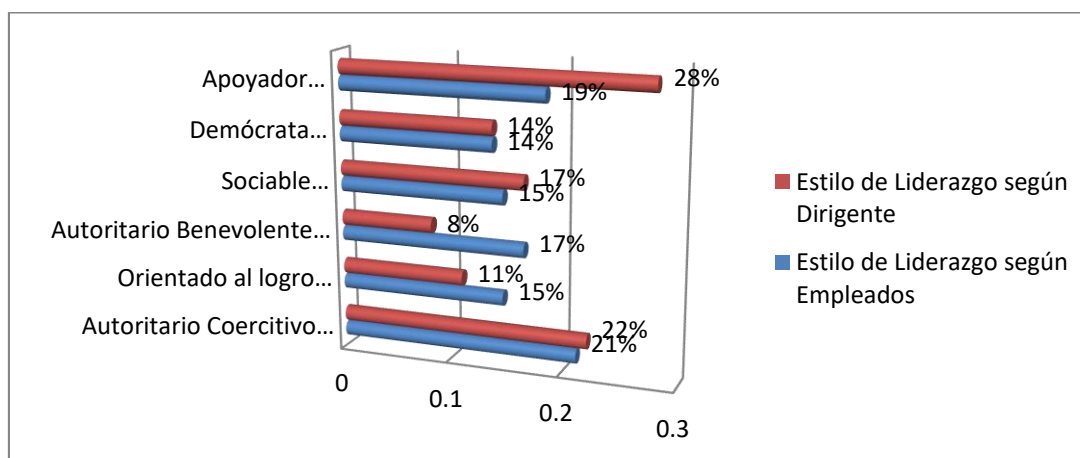


Figura 25. Estilos de liderazgo del jefe de mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo, la brecha más amplia se da en los resultados del estilo Apoyador con nueve puntos porcentuales de

diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, para los colaboradores este es el estilo de apoyador es complementario, mientras que de acuerdo a la percepción del líder este es el estilo dominante.

Seguidamente, en la tabla 58. Se muestra la valoración dada por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 58. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe Mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	8	21%	8	22%
B Orientado al logro	5	15%	4	11%
C Autoritario Benevolente	6	17%	3	8%
D Sociable	5	15%	6	17%
E Demócrata	5	14%	5	14%
F Apoyador	7	19%	10	28%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Que los colaboradores ejecuten los planes diseñados por él y cuando no lo realicen de la mejor manera sean sancionados, es la manera de dirigir del jefe del departamento de mejoramiento continuo.

Lo anterior se basa en el pensamiento del líder, según el cual la disciplina es importante para el progreso del trabajo, por tal motivo espera que sus colaboradores sigan sus instrucciones tal y como se las comunica, además que le presenten informes detallados de sus actividades, si los colaboradores son difíciles de dirigir, terminará por despedirlos.

A continuación, se muestra, en las tablas 59. Y 60. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de mejoramiento continuo de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 59. Estilo de liderazgo del Jefe de Mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	9	5	5	6	5	6
2	8	4	6	5	5	8
3	6	7	7	5	5	6
Promedio total	8	5	6	5	5	7

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60. Estilo de liderazgo del jefe Mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	8	4	3	6	5	10

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe De Informática

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a un colaborador directo de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de informática de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Sociable 28% mientras que su estilo alternativo es Demócrata y apoyador en un 22%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el autoritario benevolente y

Apoyador con un 19%, de igual forma su estilo alternativo es Sociable y Orientado al Logro con 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder no están muy cercanas.

En el caso del dirigente jefe de informática, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Autoritario benevolente 14%, Autoritario coercitivo 11% y Orientado al Logro 3%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles Autoritario coercitivo y Demócrata 14%. En seguida se muestra, en la Figura 26. el resumen de los resultados jefe de informática de la organización objeto de estudio.

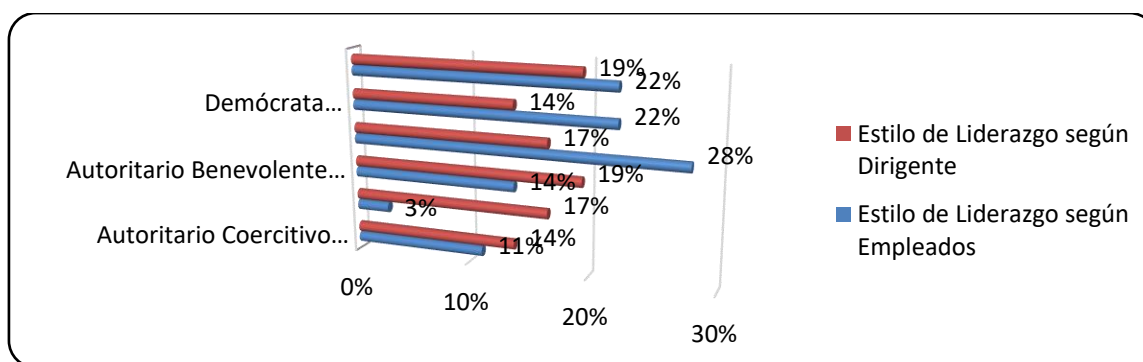


Figura 26. Estilos de liderazgo del jefe de informática Aguas de Buga S.A. E.S.P.
Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, como se manifestó anteriormente, no se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo la brecha más amplia se da en los resultados del estilo orientado al Logro con catorce puntos porcentuales, de igual forma se evidencian brechas en los estilos Sociable de once puntos porcentuales y demócrata con ocho puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, es importante recalcar que existe una cercanía entre los resultados del estilo Apoyador, mientras para los colaboradores hace parte del estilo alternativo, el líder lo considera como su estilo dominante.

A continuación, en la tabla 61. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 61. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de informática de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	4	11%	5	14%
B Orientado al logro	1	3%	6	17%
C Autoritario Benevolente	5	14%	7	19%
D Sociable	10	28%	6	17%
E Demócrata	8	22%	5	14%
F Apoyador	8	22%	7	19%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

El líder del departamento informática, de la organización objeto de estudio, considera las relaciones con sus colaboradores esenciales, como parte de la motivación del trabajo, para él un líder popular es mucho más importante para la organización que un líder impopular, y la popularidad de este líder se basa entre otras a su atención por la seguridad y beneficios de sus colaboradores.

Según lo anteriormente expresado, el líder de mejoramiento continuo de la organización aguas de Buga S.A, considera que el bienestar de los colaboradores conlleva a la concordia y felicidad en el trabajo, por tal motivo para este líder es importante impedir que se den discusiones que acaben con la armonía entre sus colaboradores, para el líder de mejoramiento continuo es más importante velar por el cumplimiento de los derechos y valores humanos que los mismos resultaos concretos de la labor.

A continuación, se muestra, en las tablas 62. Y 63. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de informática de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 62. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Informática de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	4	1	5	10	8	8
Promedio total	4	1	5	10	8	8

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 63. Estilo de liderazgo del jefe Informática de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

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

Fuente: *Elaboración Propia*

✓ Jefe Comercial

Continuando con la metodología antes presentada se procedió a aplicar los instrumentos de investigación a los quince colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es autoritario coercitivo con un 21%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 20%; de igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es autoritario coercitivo con un 25%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 22%.

Posteriormente se han identificado los estilos complementarios de la siguiente forma: En el caso del jefe Comercial, se pude determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera; Sociable 17%, autoritario benevolente 16, Demócrata 14% y Orientado al logro 11%, por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos

complementarios son los de los perfiles Sociable 19%, Orientado al logro 14%, Autoritario Benevolente 11% y Demócrata 8%. A continuación, se muestra en la Figura 27. el resumen de los resultados del jefe comercial de la organización objeto de estudio.

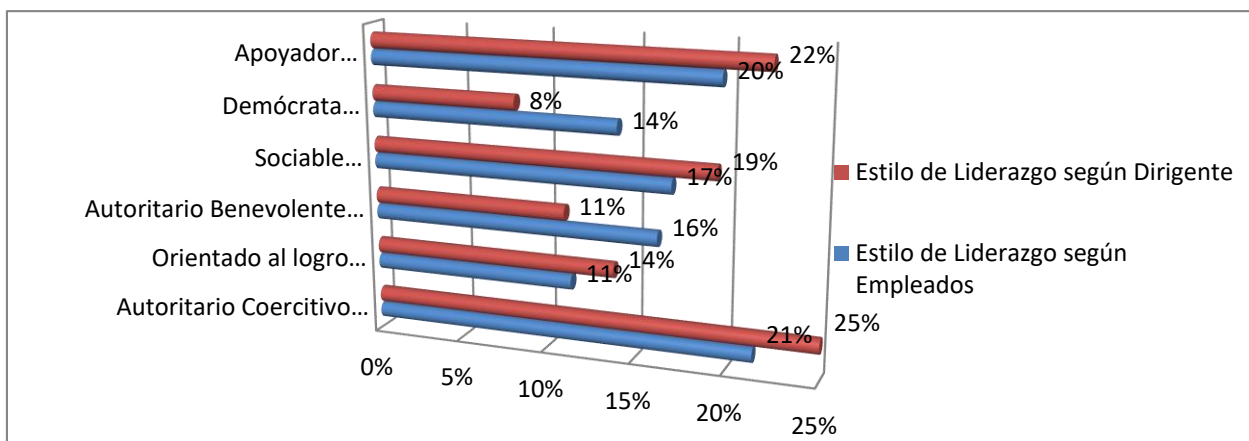


Figura 27. Estilos de liderazgo del Jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, sin embargo, la brecha más amplia se da en los resultados del estilo Demócrata, con seis puntos porcentuales de diferencia entre la percepción propia del líder y la de sus colaboradores, sin embargo, para ambos este estilo de liderazgo hace parte de los estilos complementarios. Seguidamente en la tabla 64 Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 64. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	8	21%	9	25%
B Orientado al logro	4	11%	5	14%
C Autoritario Benevolente	6	16%	4	11%
D Sociable	6	17%	7	19%
E Demócrata	5	14%	3	8%

F	Apoyador	7	20%	8	22%
Total		36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Esperar que las ordenes se cumplan a cabalidad es un pensamiento del líder comercial, de la organización aguas de Buga, de hecho, si no se cumplen se generan sanciones, sin embargo, cuando haya lugar a sanciones, el líder comercial, se cerciorará que el colaborador sepa el motivo por el cual se da dicha sanción.

El líder comercial es del pensamiento que los colaboradores deben presentar informes que detallen su labor, de igual manera es un líder defensor de la disciplina como medio para conseguir las metas. Sus colaboradores consideran que si no cumplen sus órdenes acabaran por ser despedidos.

A continuación, se muestra, en las tablas 65. Y 66. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe comercial de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 65. Estilo de liderazgo de la Jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

Promedio total	8	4	6	6	5	7
----------------	---	---	---	---	---	---

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 66. Estilo de liderazgo del jefe Comercial de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	9	5	4	7	3	8

Fuente: *Elaboración Propia*

Seguidamente se presenta en la tabla 67. Un resumen de los estilos de liderazgo encontrados en los jefes de departamento del área de planeación de la organización objeto de estudio. (ojo quitar las columnas estilo de toma de decisiones y relación)

Tabla 67. Resumen estilos de estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área de planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*
(Jefe de desarrollo institucional)	Apoyador (25%)	Autoritario Benevolente (22%)
		Autoritario Coercitivo (19%)
		Demócrata (11%)
		Sociable (11%)
		Orientado al logro (11%)
(jefe de mejoramiento continuo)	Autoritario Coercitivo (21%)	Apoyador (17%)
		Autoritario Benevolente (17%)
		Sociable (15%)
		Orientado al Logro (15%)
		Demócrata (14%)
(jefe de informática)	Sociable (28%)	Apoyador (22%)
		Demócrata (22%)
		Autoritario benevolente (14%)
		Autoritario coercitivo (11%)
		Orientado al Logro (3%)
(jefe comercial)	Autoritario coercitivo (21 %)	Apoyador (20%)
		Sociable (17%)
		Autoritario Benevolente (16%)
		Demócrata (14%)
		Orientado al Logro (11%)

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.2.4 Dirección de proyectos

✓ Director De Proyectos

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a tres de los colaboradores directos de líder objeto de estudio, interventoría y proyectos, gestión ambiental y laboratorio de control de calidad de aguas; de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

Una vez analizada la información, suministrada por los colaboradores, se determina que el estilo de liderazgo dominante en el director de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P. es el estilo de liderazgo Orientado al logro 22%, mientras que su estilo de liderazgo alternativo es el apoyador 20%. Por otra parte, desde la perspectiva del líder, su estilo dominante es el apoyador con un 25%, de igual forma su estilo alternativo es demócrata con 19%.

En el caso del director de proyectos de la organización objeto de estudio, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Demócrata 18%, Autoritario Benevolente 15%, Sociable 13% y Autoritario coercitivo 12% de acuerdo a la mirada de sus colaboradores; por otra parte, desde la mirada del dirigente los estilos complementarios son los estilos de liderazgo Sociable 17%, Orientado al logro y autoritario benevolente 14%, autoritario coercitivo 11%.

A continuación, se muestra en la Figura 28. el resumen de los resultados para el director de proyectos Aguas de Buga S.A. E.S.P

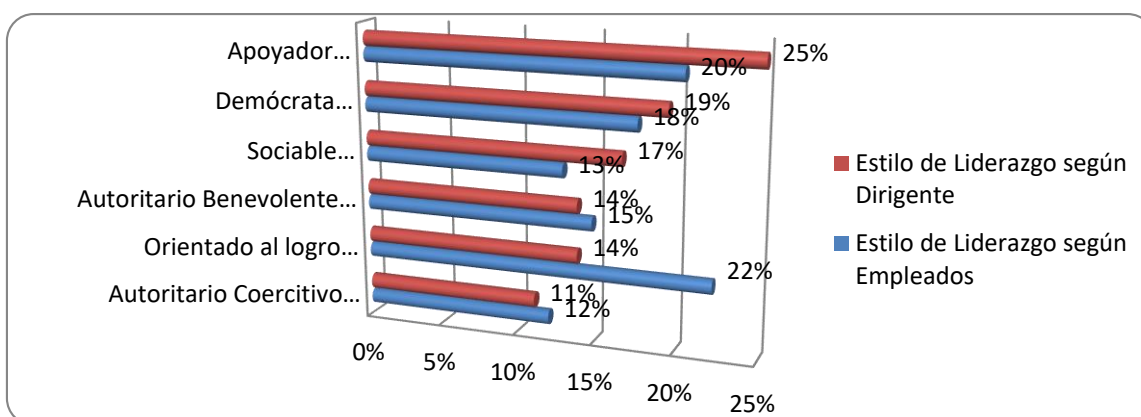


Figura 28. Estilos de liderazgo del director de proyectos Aguas de Buga S.A. E.S.P.
Fuente: Elaboración Propia

El director de proyectos da responsabilidades a sus colaboradores que luego retira si su desempeño no es el esperado, para él los colaboradores deben resolver sus propias dificultades y luego de establecidas las metas cada colaborador deberá estar en condiciones de resolver las dificultades que se puedan aparecer. Para el director de proyectos lo importante no son las relaciones de tipo íntimo que pueda establecer con sus colaboradores, sino que su ejemplo debe servir como proceso de imitación hacia la consecución de metas. A continuación, en la tabla 68. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 68. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Director de Proyectos Aguas de Buga S.A. E.S.P.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	4	12%	4	11%
B Orientado al logro	8	22%	5	14%
C Autoritario Benevolente	5	15%	5	14%
D Sociable	5	13%	6	17%
E Demócrata	6	18%	7	19%

F	Apoyador	7	20%	9	25%
Total		36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

El líder de la dirección de proyectos de la organización objeto de estudio, realiza un estudio de los planes de sus colaboradores, cuando por algún motivo estos no se aprueban se sugiere de manera respetuosa a sus colaboradores la reflexión acerca de la posibilidad de mejorarlo o generar un nuevo plan, el líder de proyectos considera que los colaboradores no deben desanimarse cuando encuentren dificultades por el contrario deben estar en la capacidad de resolverlas.

El líder de proyectos esta siempre dispuesto a ser consultado por sus colaboradores, los orienta sobre las mejores formas de llevar a cabo su trabajo, siempre sugiere diferentes formas de realizar las cosas, buscando que sus colaboradores mejoren su desempeño individual y establecer metas cada vez más ambiciosas. A continuación, se muestra, en las tablas 69. Y 70. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del director de proyectos de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 69. Estilo de liderazgo del director de proyectos Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 70. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo director de proyectos Aguas de Buga S.A Identificado por de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	4	5	5	6	7	9

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se evidencian los resultados obtenidos, a partir del instrumento de investigación, con los jefes de departamento perteneciente a la Dirección de Proyectos: Interventoría De Proyectos, Ambiental Y Laboratorio De Control De Aguas, con dos, tres y cuatro colaboradores encuestados por cada departamento respectivamente.

Jefe Interventoría De Proyectos

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los dos colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente el propósito de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de interventoría de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Apoyador con un 25%, mientras que su estilo alternativo es demócrata y orientado al Logro con un 18%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador y Orientado al Logro con un 22%, de igual forma su estilo alternativo es Demócrata con 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas.

En el caso del dirigente jefe de interventoría de proyectos, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Autoritario Benevolente 15% Sociable 14% Autoritario coercitivo 10%, por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son los de los perfiles Autoritario coercitivo y Sociable 14%, autoritario benevolente 11%.

A continuación, se muestra en la Figura 29. El resumen de los resultados jefe de interventoría de proyectos de la organización objeto de estudio.

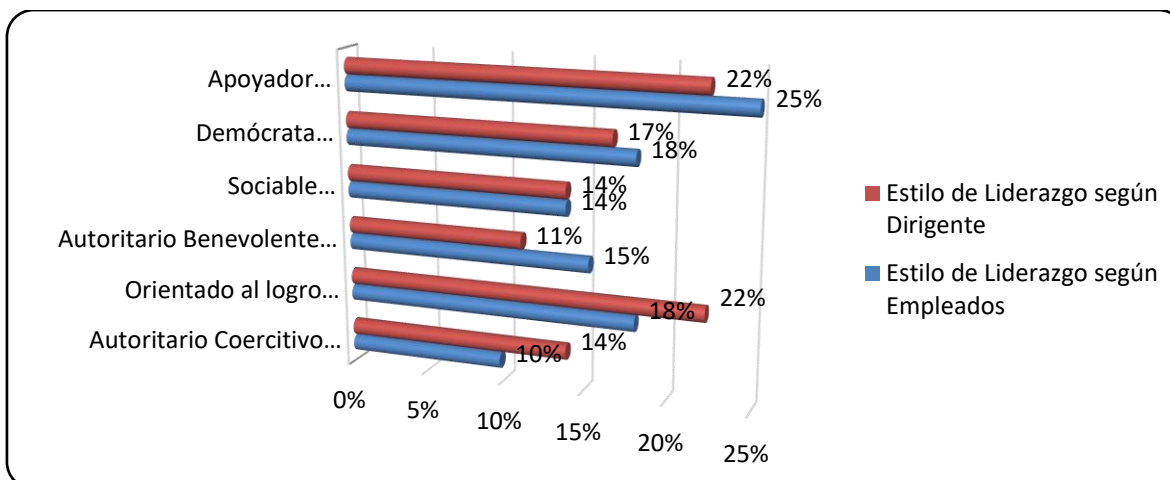


Figura 29. Estilos de liderazgo del jefe de interventoría de proyectos Aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la tabla 71. Se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 71. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de interventoría de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	4	10%	5	14%
B Orientado al logro	7	18%	8	22%
C Autoritario Benevolente	6	15%	4	11%
D Sociable	5	14%	5	14%
E Demócrata	7	18%	6	17%
F Apoyador	9	25%	8	22%
Total	36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que su jefe directo, el director de proyectos, el jefe de interventoría de proyectos verifica planes de sus colaboradores buscando su aprobación o sugerir las modificaciones que lo mejoren o en algunos casos el cambio de ellos.

El líder de interventoría de proyectos piensa que los colaboradores no deben amilanarse cuando encuentren dificultades, por el contrario, deberán hacer uso de sus mejores condiciones para resolverlas.

El líder de interventoría de proyectos es permanentemente consultado por sus colaboradores, los orienta sobre las óptimas formas de llevar a cabo su trabajo, a menudo sugiere otras formas de realizar las cosas generando en sus colaboradores un alto desempeño individual, además incita a sus colaboradores para que establezcan objetivos cada vez más ambiciosas. A continuación, se muestra, en las tablas 72. Y 73. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe interventoría de proyectos de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente

Tabla 72. Estilo de liderazgo del Jefe Interventoría de Proyectos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

o. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	4	6	7	5	6	8
2	3	7	4	5	7	#
Promedio total	4	7	6	5	7	9

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 73. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe Interventoría de Proyectos de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	5	8	4	5	6	8

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe Ambiental

En el transcurso de la investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los cuatro colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de establecer su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Apoyador con un 25%, mientras que su estilo alternativo es Demócrata y orientado al Logro en un 18%.

De igual forma y como se enunció anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador y orientado al Logro un 22%, de igual forma su estilo alternativo es el Demócrata con 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy próximas.

En el caso del dirigente, jefe Ambiental, se pudo establecer que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Autoritario Benevolente 15%, Sociable 14% y Autoritario Coercitivo 10%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son: Autoritario coercitivo y Sociable 14%, Autoritario benevolente 11%.

la Figura 30. Muestra el resumen de los resultados jefe Ambiental de la organización objeto de estudio.

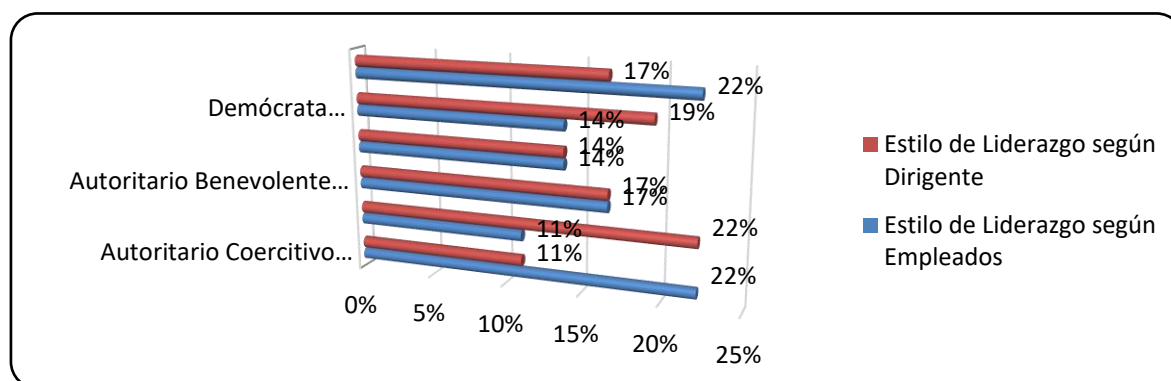


Figura 30. Estilos de liderazgo del Jefe Ambiental Aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la tabla 74. Se muestran la valoración dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo derivados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 74. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo		Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
		Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A	Autoritario Coercitivo	8	22%	4	11%
B	Orientado al logro	4	11%	8	22%
C	Autoritario Benevolente	6	17%	6	17%
D	Sociable	5	14%	5	14%
E	Demócrata	5	14%	7	19%
F	Apoyador	8	22%	6	17%
Total		36	100%	36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para el líder de la jefatura ambiental, es más importante el desempeño de cada individuo, por tal razón los alienta a estar más pendiente del desempeño de cada uno y no del desempeño de los demás, sugiere a los colaboradores, distintas formas de realizar las tareas, antes que presentar la que él prefiere y los encamina a examinar los errores del plan que estos han presentado.

El líder de la jefatura ambiental es una persona a la cual se le puede consultar y solicitar ayuda, sus sugerencias van encaminadas hacia la reflexión del colaborador a cerca de sus potencialidades y la bondad de sus planes de acción.

Para el líder de la jefatura ambiental, lo verdaderamente significativo es el desempeño individual y anima a sus colaboradores a implantar objetivos cada vez más exigentes. A continuación, se muestra, en las tablas 75. Y 76. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe ambiental de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 75. Estilo de liderazgo del Jefe Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	8	4	6	5	5	8
2	8	4	6	5	5	8
3	8	4	6	5	5	8

4	8	4	6	5	5	8
Promedio total	8	4	6	5	5	8

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 76. Estilo de liderazgo del jefe Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	4	8	6	5	7	6

Fuente: *Elaboración Propia*

✓ Jefe Laboratorio Control De Aguas

En el transcurso de la investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los tres colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe Laboratorio control de aguas de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P., es autoritario coercitivo con un 22%, mientras que su estilo alternativo es Apoyador Y Autoritario Benevolente en un 19%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador y orientado al Logro con un 22%, de igual forma su estilo alternativo es demócrata y Autoritario benevolente con 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder no están muy cercanas.

En el caso del dirigente jefe Laboratorio control de aguas, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Sociable 15, Demócrata 13% y Orientado al logro 11%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son Autoritario coercitivo y Sociable 11%. La Figura 31. Presenta el resumen de los resultados del jefe Laboratorio control de aguas, de la

organización objeto de estudio.

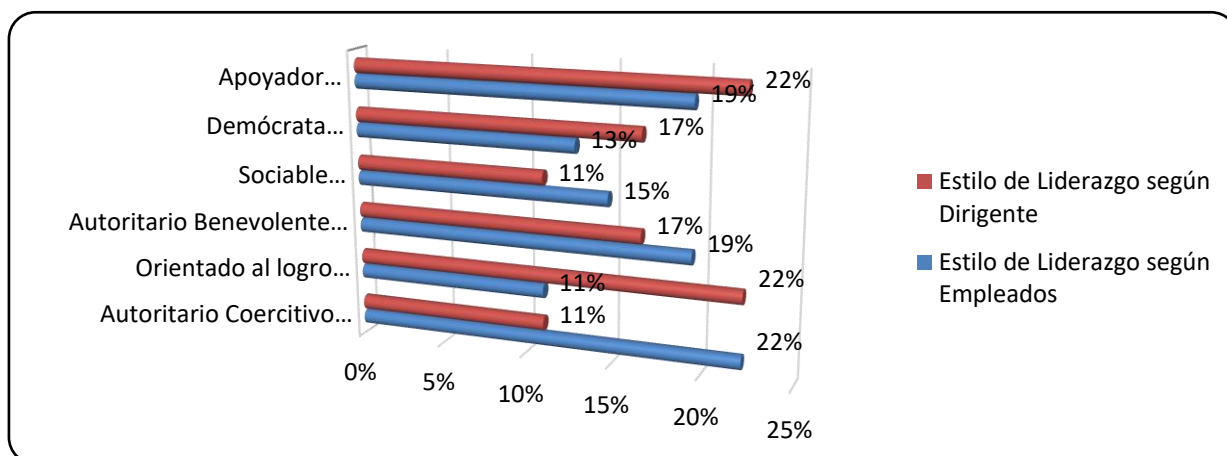


Figura 31. Estilos de liderazgo del Jefe Laboratorio control de aguas de Buga S.A. E.S.P. Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que el estilo dominante de los colaboradores está muy distante de la percepción del líder, los que más se acercan son los estilos de lidera apoyador y autoritario Benevolente con diferencias de dos y tres puntos porcentuales entre las dos percepciones, colaboradores y líderes. En seguida se muestra, en la tabla 77. Las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 77. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe Control de aguas de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	8	22%	4	11%
B Orientado al logro	4	11%	8	22%
C Autoritario Benevolente	7	19%	6	17%
D Sociable	5	15%	4	11%
E Demócrata	5	13%	6	17%
F Apoyador	7	19%	8	22%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

El líder encargado de la jefatura de laboratorio de control de aguas, espera que sus colaboradores lleven a cabo las tareas de acuerdo al plan establecido por él, solicita informes detallados de las actividades realizadas y ve la disciplina como algo fundamental.

En concordancia a lo anterior, el líder de la jefatura de laboratorio de control de aguas, considera que el colaborador que no cumpla las tareas ha de ser sancionado, a la hora de sancionar explica al colaborador el hecho que ha generado tal sanción, pero al final terminará por despedir a quien no se acomode a la forma de dirigir de la organización.

A continuación, se muestra, en las tablas 78. Y 79. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de laboratorio control de aguas de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 78. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Laboratorio Control de Aguas de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 79. Estilo de liderazgo del jefe Laboratorio Control de Aguas de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

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

Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, se presenta en la tabla 80. un resumen, que muestra los estilos de liderazgo resultantes para cada jefe de área de la dirección de planeación de la organización objeto de estudio.

Tabla 80. Resumen estilos de estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios
(Jefe de interventoría de proyectos)	Apoyador (25%)	Demócrata (18%)
		Orientado al logro (18%)
		Autoritario Benevolente (15%)
		Sociable (14%)
		Autoritario Coercitivo (10%)
(jefe ambiental)	Autoritario Coercitivo (22%)	Apoyador (22%)
		Autoritario Benevolente (17%)
		Sociable (14%)
		Demócrata (14%)
		Orientado al Logro (11%)
(jefe laboratorio control de aguas)	Autoritario Coercitivo (22%)	Autoritario benevolente (19%)
		Apoyador (19%)
		Sociable (14%)
		Demócrata (13%)
		Orientado al Logro (11%)

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2.5 Dirección técnica de acueducto y alcantarillado.

✓ Director técnico de acueducto y alcantarillado

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los colaboradores directos de líder objeto de estudio, distribución, alcantarillado y potabilización, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en el director de alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es Apoyador con un 23%, mientras que sus estilos alternativos son Autoritario Benevolente y Sociable con un 19% para ambos estilos de liderazgo.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el apoyador y autoritario coercitivo con un 22%, de igual forma su estilo alternativo es orientado al logro y demócrata con un 17% en ambos estilos. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas en cuanto a su estilo de liderazgo dominante, Apoyador, sin embargo, no se mantiene esta constante en cuanto a su estilo alternativo.

Para el caso de la directora de acueducto y alcantarillado de la organización aguas de Buga S.A E.S. P, se puede determinar que los estilos complementarios, desde la percepción de sus colaboradores son: demócrata 14%, orientado al logro 13% y autoritario coercitivo 12%, por otra parte, desde la mirada del dirigente los estilos complementarios son: Autoritario Benevolente 14% y sociable 8%.

La Figura 32. Presenta un resumen de los resultados para la directora de Acueducto Y Alcantarillado de la organización objeto de estudio.

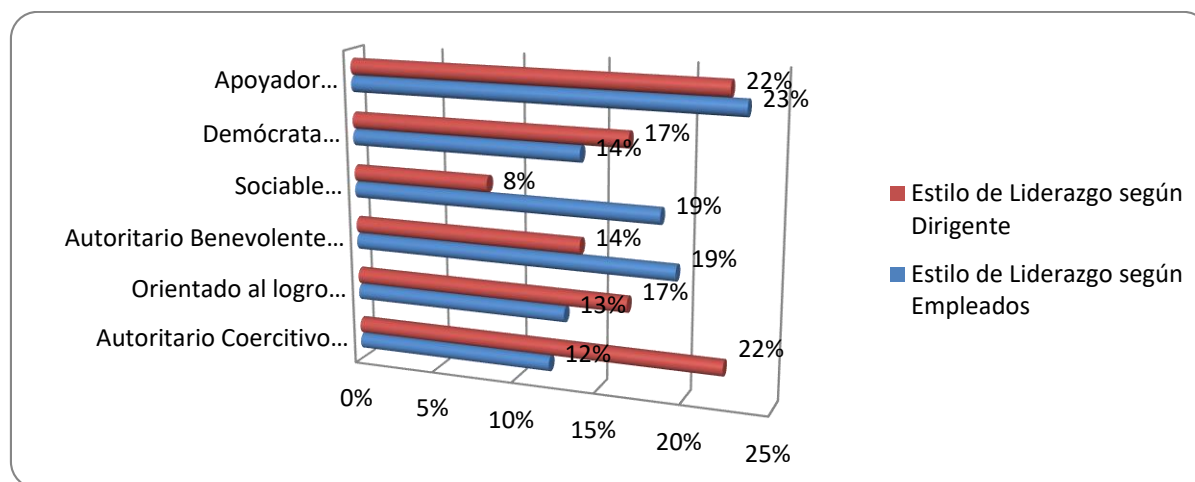


Figura 32. Estilos de liderazgo del director de acueducto y alcantarillado. Fuente: Elaboración Propia

una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una estrecha relación entre los resultados de uno y otro, a continuación, se muestran las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Seguidamente se presenta una descripción del estilo de liderazgo que ha predominado en la percepción de los colaboradores de la directora de acueducto y alcantarillado de la organización objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación.

Para la directora de acueducto y alcantarillado los colaboradores deben estar en constante superación, además de estar en constante crecimiento profesional, esto se lleva a cabo en la producción de planes que conduzcan a mejorar los presentados y no aprobados, además considera que los colaboradores no se deben desanimar cuando dichos planes no son aprobados, para ello deben estar en condiciones de superar sus propias dificultades, sin embargo está dispuesta a proporcionar orientación si esta se le solicita.

La directora de acueducto y alcantarillado suele sugerir a sus colaboradores diferentes maneras de realizar las actividades, antes de indicar la manera en que ella lo preferiría, de igual forma anima a sus colaboradores a establecer metas más rigurosas cada día.

Seguidamente se presenta en la tabla 81. Las valoraciones y composición porcentual determinados para el director de acueducto y alcantarillado de la organización objeto de estudio.

Tabla 81. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el Director de acueducto y Alcantarillado de Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	4	12%	8	22%
B Orientado al logro	5	13%	6	17%
C Autoritario Benevolente	7	19%	5	14%
D Sociable	7	19%	3	8%
E Demócrata	5	14%	6	17%
F Apoyador	8	23%	8	22%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

El director de acueducto y alcantarillado, desde la percepción de sus colaboradores es un líder a la que le gusta que cada colaborador este pendiente de su propio rendimiento, y

sugiere a sus colaboradores que recapaciten sobre la viabilidad de sus planes y las posibles mejoras que puedan incluirles, para ello sugiere diferentes formas de construirlos.

Para el líder de acueducto y alcantarillado, sus colaboradores deben estar atentos a resolver sus propios problemas en el trabajo y deben tener la capacidad suficiente para solucionarlos, sin embargo, está atento a la ayuda que pueda prestarles cuando le consultan y los alienta a mejorar su desempeño individual y a forjarse metas que les permitan alcanzar mayores estándares de desempeño.

A continuación, se muestra, en las tablas 82. Y 83. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del director de acueducto y alcantarillado de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 82. Estilo de liderazgo del director de acueducto y alcantarillado Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Total						
Dirigente	A	B	C	D	E	F
	8	6	5	3	6	8

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 83. Estilo de liderazgo del gerente Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	3	5	7	5	5	11
2	6	1	8	11	4	6
3	4	8	6	4	6	8
Promedio total	4	5	7	7	5	8

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestran los resultados de las jefaturas relacionadas de manera directa con la dirección Técnica de Acueducto y Alcantarillado: Distribución, Alcantarillado y potabilización, para un total de tres jefaturas, las cuales cuentan con una

planta de cuarenta y seis (46) colaboradores discriminados de la siguiente forma:
Distribución Veintidós (22), Alcantarillado Seis (6) Y Potabilización Dieciocho (18).

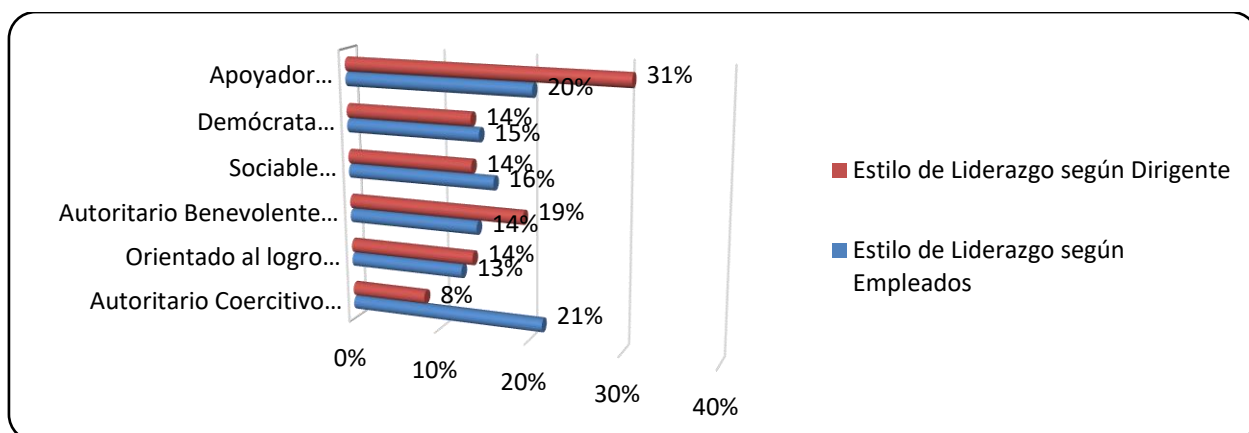
✓ Jefe De Distribución

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los veintidós colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de Distribución de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es autoritario coercitivo con un 21%, mientras que su estilo alternativo es apoyador en un 20%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador con un 31%, de igual forma su estilo alternativo es autoritario benevolente con 19%.

En el caso del dirigente jefe Distribución, se pudo establecer que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Sociable 16%, Demócrata 15%, Autoritario Benevolente 14% y Orientado al logro 13% ,por otra parte el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son: Orientado al Logro, y Demócrata y Sociable 14% y Autoritario coercitivo 8%, A continuación se muestra en la Figura 33. El resumen de los resultados jefe Distribución De la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 33. Estilos de liderazgo del Jefe Distribución Aguas de Buga S.A. E.S.P.

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede deducir que más amplia se da en la percepción del estilo Autoritario coercitivo con trece puntos porcentuales, seguido del estilo apoyador con once puntos porcentuales, sin embargo, estos dos hacen parte de los estilos dominantes y alternativos, existiendo solo un punto porcentual entre el estilo dominante y alternativo de la percepción de los colaboradores.

A continuación, se muestra, en la tabla 84. La valoración proporcionada por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 84 Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe de Distribución de Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	8	21%	3	8%
B Orientado al logro	5	13%	5	14%
C Autoritario Benevolente	5	14%	7	19%
D Sociable	6	16%	5	14%
E Demócrata	5	15%	5	14%
F Apoyador	7	20%	11	31%
Total	36		36	100%

Fuente: Elaboración Propia

El líder encargado del departamento de distribución, considera importante que cada colaborador se apersona de sus propias responsabilidades, que verifique sus palanes, los corrija y los cambie su es necesario.

Sin embargo, al líder del departamento de distribución le gusta que sus colaboradores acaten sus sugerencias, lo que según él conllevará a un mejor desempeño, para ello les solicita informes de sus actividades y es apegado a la disciplina, sin embargo, es abierto a las consultas, todo ello pretendiendo que se alcancen altos estándares de trabajo.

A continuación, se muestra, en las tablas 85. Y 86. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de distribución de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente.

Tabla 85. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe Distribución de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

Dirigente	Total					
	A	B	C	D	E	F
	3	5	7	5	5	11

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 86. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe de Distribución de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	8	4	6	5	5	8
2	7	5	5	6	7	6
3	8	4	5	6	5	8
4	8	5	4	6	5	8
5	8	5	5	5	5	8
6	8	5	4	7	3	9
7	8	3	6	5	5	9
8	7	6	3	7	5	8
9	10	4	5	6	4	7

10	7	4	7	6	5	7
11	6	3	4	9	6	8
12	10	4	7	3	7	5
13	8	5	5	7	7	4
14	7	3	6	6	5	9
15	8	5	6	4	5	8
16	5	5	5	7	6	8
17	8	6	6	6	4	6
18	8	4	5	6	5	8
19	6	5	5	7	7	6
20	8	4	5	6	5	8
21	8	8	4	4	6	6
22	9	3	6	5	5	8
Promedio total	8	5	5	6	5	7

Fuente: Elaboración Propia

✓ Jefe Alcantarillado

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los seis colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

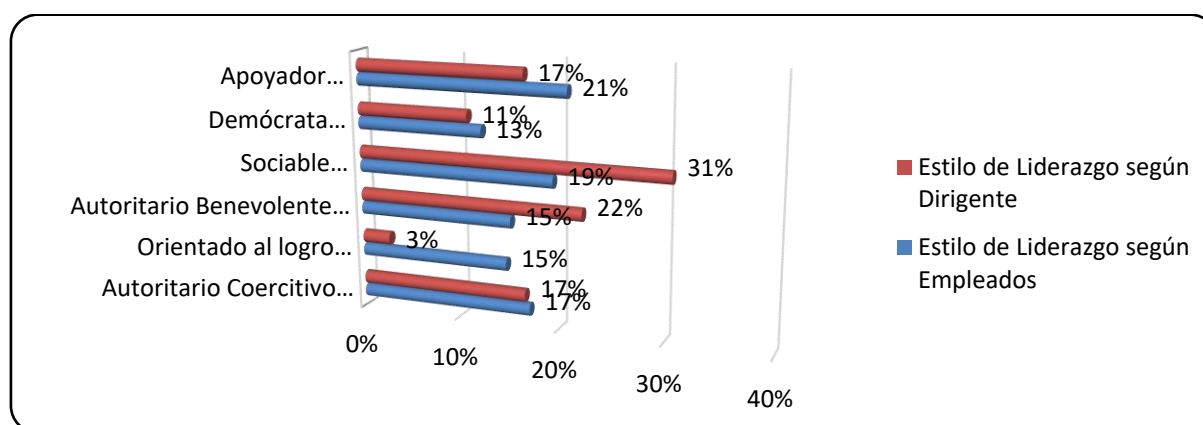
De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez examinada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe de Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, es apoyador con un 21%, mientras que su estilo alternativo es sociable con un 19%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Sociable 31% de igual forma su estilo alternativo es autoritario Benevolente con un 22%,

En el caso del dirigente jefe Alcantarillado, se pudo determinar que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de

la siguiente manera: Autoritario Coercitivo con un 17%, Autoritario benevolente y Orientado al logro 15% y Demócrata 13%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son: apoyador y Autoritario Coercitivo con 17%. Demócrata 11% Autoritario coercitivo 17%, Orientado al logro 3%.

A continuación, se muestra en la Figura 34. El resumen de los resultados jefe Alcantarillado de la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 34. Estilos de liderazgo del Jefe Alcantarillado Aguas de Buga S.A. E.S.P.

Una vez aplicados los dos instrumentos, colaboradores y líder, se puede inferir que existe una brecha importante en los porcentajes del estilo sociable de 12 puntos sin embargo ambos encajan en los estilos dominantes y alternativos, en el caso de los colaboradores solo existen dos puntos porcentuales de diferencia entre los estilos dominantes y alternativos, mientras que para el caso del líder se marca una diferencia de once puntos porcentuales entre ambos estilos; otra diferencia importante se marca en el caso del estilo orientado al logro con un espacio de doce puntos porcentuales, además para los colaboradores solo alcanza un tres por ciento.

A continuación se muestran, en la tabla 87. La valoración dada por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 87. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe de Alcantarillado de Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	6	17%	6	17%
B Orientado al logro	5	15%	1	3%
C Autoritario Benevolente	6	15%	8	22%
D Sociable	7	19%	11	31%
E Demócrata	5	13%	4	11%
F Apoyador	8	21%	6	17%
Total	36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para este líder, es mejor ser un líder popular, por tal motivo establece una relación íntima con sus colaboradores e impide las discusiones que puedan acabar con los subordinados, sin embargo, les comunica a sus colaboradores sobre la necesidad de reflexionar sobre las tareas que no ayudan a los estándares establecidos, en la búsqueda de mejorar los planes, por otra parte, considera que el sancionar no le hace mucho bien a la organización.

Para el líder de la jefatura de alcantarillado, los valores y derechos de sus colaboradores son de suma importancia, por tal razón preferiría impedir discusiones que vayan en contra de la armonía del grupo. A continuación, se muestra, en las tablas 88. Y 89. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de alcantarillados de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente

Tabla 88. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Alcantarillados de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total					
	A	B	C	D	E	F
1	4	7	9	7	5	4
2	7	7	3	7	3	9

3	6	3	6	8	5	8
4	7	3	6	7	6	7
5	7	7	3	7	3	9
6	6	5	6	6	5	8
Promedio total	6	5	6	7	5	8

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 89. Estilo de liderazgo del jefe Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P. Identificado de acuerdo a su propia percepción

Total						
Dºirigente	A	B	C	D	E	F
	6	1	8	11	4	6

Fuente: Elaboración Propia

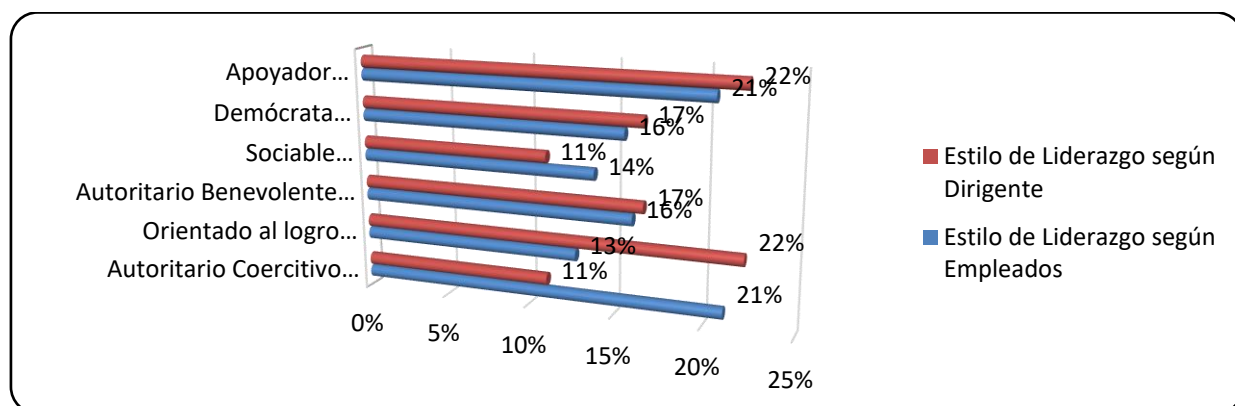
✓ Jefe Planta Potabilización

En el proceso de investigación se aplicaron los instrumentos de investigación a los diez y ocho colaboradores directos de líder objeto de estudio, de igual forma se aplicó el instrumento al mismo dirigente con la finalidad de determinar su propia percepción a cerca de su estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores y una vez analizada la información se determina que el estilo de liderazgo dominante en jefe Planta Potabilización de la organización Aguas de Buga S.A E.S. P, Autoritario Coercitivo y Apoyador con un 21%, mientras que su estilo alternativo es Autoritario Benevolente y Demócrata con un 16%.

De igual forma y como se expresó anteriormente el instrumento fue aplicado al dirigente y desde su propia perspectiva su estilo dominante es el Apoyador y orientado al Logro 22%, de igual forma su estilo alternativo es Demócrata y autoritario benevolente con 17%. Se puede evidenciar luego del análisis que las percepciones de los colaboradores y el líder están muy cercanas, sobre todo en cuanto al estilo Apoyador como estilo dominante y estilos Autoritario Benevolente y Demócrata, como estilos alternativos.

En el caso del dirigente jefe Planta Potabilización, se pudo establecer que aparte de los estilos antes descritos, dominante y alternativos, se evidencian estilos complementarios de la siguiente manera: Sociable 14, Orientado al logro 13%; por otra parte, el dirigente, de acuerdo con el instrumento aplicado manifiesta que los estilos complementarios son; Autoritario coercitivo y Sociable 11%. A continuación, se muestra en la Figura 35. El resumen de los resultados jefe Planta Potabilización de la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 35. Estilos de liderazgo del Jefe Planta Potabilización Aguas de Buga S.A. E.S.P.

A continuación, se muestran, en la tabla 90. Las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores y el líder y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo emanados de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 90. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente Jefe de jefe de Planta de potabilización de Aguas de Buga S.A E.S.P

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Empleados		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación	Composición	Puntuación	Composición
	total	Porcentual	total	Porcentual
A Autoritario Coercitivo	8	21%	4	11%
B Orientado al logro	5	13%	8	22%
C Autoritario Benevolente	6	16%	6	17%

D	Sociable	5	14%	4	11%
E	Demócrata	6	16%	6	17%
F	Apoyador	7	21%	8	22%
Total		36		36	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para este líder es trascendental decirles a sus colaboradores lo importante que es que traten de superarse, para ello les manifiesta abiertamente cuando un plan debe mejorarse o cambiarse, cuando estos le piden su orientación, manifiesta abiertamente sus opiniones sobre cambios necesarios para que sus colaboradores alcancen un mejor nivel de desempeño, sin embargo, es exigente consigo mismo. A continuación, se muestra, en las tablas 91. Y 92. Un resumen de datos emanados del instrumento aplicado a los colaboradores del jefe de planta de potabilización de la organización objeto de estudio y desde la propia percepción del dirigente respectivamente

Tabla 91. Estilo de liderazgo del Jefe de Jefe Planta de Potabilización de la organización Aguas de Buga S.A Identificado por cada colaborador.

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

18	8	4	6	5	5	8
Promedio total	8	5	6	5	6	7

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 92. Estilo de liderazgo del Estilo de liderazgo del jefe Planta de Potabilización de la organización Aguas de Buga S.A Identificado de acuerdo a su propia percepción.

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

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta en la tabla 93. Un resumen, de los estilos de liderazgo resultantes para cada jefe de área de la dirección de Acueducto y alcantarillado de la organización objeto de estudio.

Tabla 93. Resumen estilos de estilos de liderazgo de los jefes de departamento del área Acueducto y Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios
(Jefe de distribución)	Autoritario Coercitivo (21%)	Apoyador (20%)
		Sociable (16%)
		Demócrata (15%)
		Autoritario Benevolente (14%)
		Orientado al logro (13%)
(jefe de alcantarillado)	Apoyador (21%)	Sociable (19%)
		Autoritario Coercitivo (17%)
		Autoritario Benevolente (15%)
		Orientado al Logro (15%)
		Demócrata (13%)
(jefe planta potabilización)	Autoritario Coercitivo (21%)	Apoyador (21%)
		Autoritario benevolente (16%)
		Demócrata (16%)
		Sociable (14%)
		Orientado al Logro (13%)

Fuente: Elaboración Propia

3.2. IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A

En el presente capítulo, se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de investigación, a cada uno de los dirigentes de la organización objeto de estudio, expuesto en el marco teórico, para determinar los estilos de toma de decisiones del gerente y los directores administrativo y de talento humano, planeación, proyectos y técnica de acueducto y alcantarillado, posteriormente se muestran los resultados de cada una de las jefaturas pertenecientes a las cuatro direcciones antes descritas. El instrumento que se aplicó a cada líder se presenta en un cuadro con los resultados de la entrevista y una imagen del árbol de decisiones, para posteriormente presentar el análisis de cada caso; finalmente se elabora un cuadro resumen y su respectivo análisis.

El instrumento aplicado contiene preguntas, que permiten determinar el proceso de toma de decisiones y abordan temas que tiene que ver con la forma como se el dirigente toma sus decisiones, el proceso de adquirir la información suficiente y pertinente que le permita generar decisiones de calidad, si existen requisitos de calidad que puedan generar que una decisión sea mejor que otra, la importancia a la hora de implementar las decisiones y de la seguridad del dirigente de la aceptación de estas por parte de sus colaboradores, pensando en éxito de la implementación de dicha decisión, si existe la posibilidad de que sus decisiones generen conflictos, finalmente saber si sus colaboradores comparten una misma visión y objetivos organizacionales. Es importante recalcar que en las entrevistas se re - direccionaron las preguntas de acuerdo a las actividades propias de cada director o jefe de departamento, manteniendo la esencia.

3.2.1 Estilo de toma de decisiones gerencia de la organización Aguas De Buga S.A. Gerente

En la tabla 94. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al gerente de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 94. Resumen detallado de la información suministrada por el gerente de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones

<i>Pregunta N°</i>	<i>Respuesta</i>
1	No es tan crítico, porque es que la empresa como Aguas de Buga tiene la facultad y la posibilidad de que en un momento que tenga que hacer una reestructuración lo primero que va a hacer es: modificar, y re ubicar la gente, y ya la gente que dentro de su re ubicación y de su comportamiento y dentro de su función no esté trabajando de la forma adecuada pues se tendrá que salir de la organización.
5	Los miembros del equipo, cuando es una decisión de empresa, una decisión que se haya revisado bien debe de aceptarla, porque es que es una directriz que se está dando dependiendo también de que la reubicación que se haga no vaya en contra de su capacidad laboral y en contra de las aptitudes que tiene.
6	La directiva de la empresa siempre es dando orientación a la gente de las metas que se quieran alcanzar y la mayoría del personal si no digo todo tienen que estar alineados allí para poder que una empresa sea productiva y pueda salir adelante

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta la figura 36. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del gerente de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Conforme con el estilo determinado por el instrumento, el gerente como persona en cargada de dirigir a la organización, en muchos casos recibe aportes sugerencias, opiniones, escucha, atiende y maneja un trato adecuado y cordial con sus subalternos, pero en ultimas es él el que toma la decisión a su criterio y consideración teniendo en cuenta su análisis referente a todos los aportes recibidos.

3.2.2 Estilo de toma de decisiones de la dirección administrativa y de talento humano de la organización Aguas De Buga S.A E.S.P.

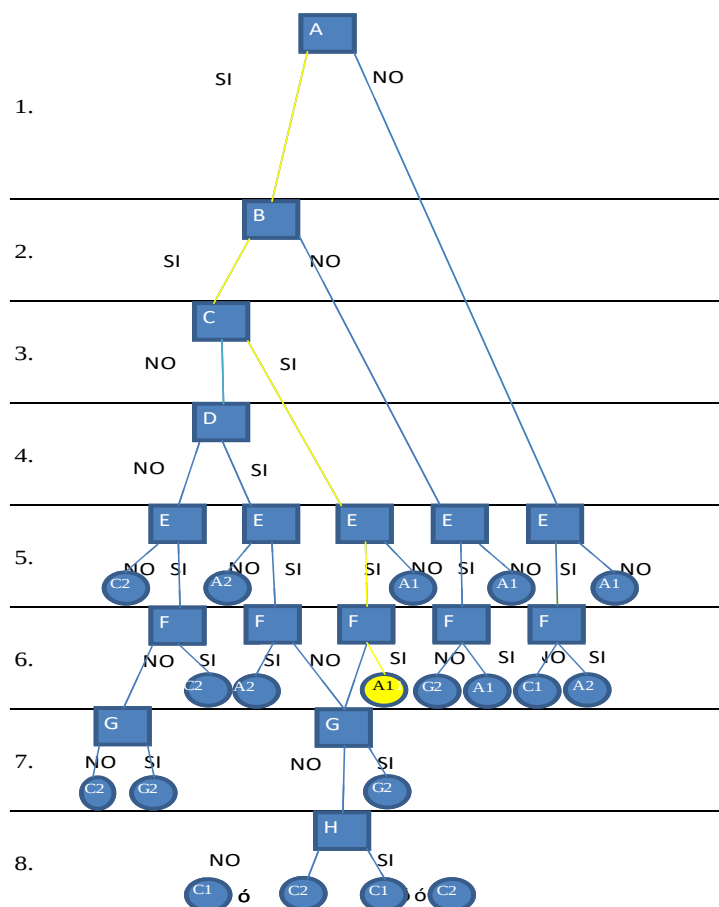
En la tabla 95. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al director administrativo y de talento humano de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 95 Resumen detallado de la información suministrada por el Director Administrativo y de Talento Humano de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Si- teniendo en cuenta que esta restructuración de la empresa se debe realizar para podernos adaptar a nuevas exigencias técnicas para la implementación de nuevas tecnologías, considero que si es crítico y más que critico indispensable tomar una decisión.
2	Si - hay que concientizarlos frente a esos cambios que se deben hacer a nuevas exigencias tecnológica y sensibilizarlos a los nuevos cambios, la idea es que ellos puedan aceptar y ajustarse a las circunstancias.
3	Si cuando se trata de una empresa y el manejo del recurso humano uno no solamente debe acudir a la información que maneja en el área, sino que debe poner a consideración la información, las sugerencias y las opiniones frente al punto específico de otras ramas de la organización.
5	Si – cuando las decisiones se toman de manera unilateral generan mayor existencia entonces es recomendable que este tipo de decisiones no se tomen por una sola persona en este caso por el área de gestión humana, sino que se tomen con todo el grupo directivo y que se tenga en cuenta a todo el personal de apoyo de toda la entidad.
6	Si - En este momento como hay que hacer unos ajustes tendría que hacer este trabajo de alineación para que todos estemos enfocados hacia el mismo objetivo por que se nos presentan unos cambios para ajustar las metas anteriores a las nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta la figura 37. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Director administrativo y de talento Humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director administrativo y de talento Humano.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al director administrativo y de talento humano de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones basado en sus criterios, de acuerdo con la información que en su momento posee para realizar dicho proceso de forma individual.

De acuerdo con lo anteriormente expresado, se puede determinar que el director administrativo y de talento humano, de la organización objeto de estudio, soluciona de manera individual las diferentes dificultades que se puedan presentar, basado específicamente en la información que posee en dicho momento, información que pudo haber sido suministrada por sus subalternos y sus propias percepciones, , sin embargo, el dirigente prescinde de discutir cómo o porqué se suceden las diferentes decisiones, esto se centra en el poder de seguridad en sí mismo y en la manera como asume que sus colaboradores, quienes confían en él, aceptaran sus decisiones, además de estar alineados con los objetivos organizacionales.

El estilo de toma de decisiones del director administrativo y de talento humano de la organización Aguas de Buga S.A, posee un estilo de toma de decisiones que de alguna manera limita la participación en dichas decisiones de sus colaboradores, su comunicación organizacional se da, la mayor parte de las veces, a través de canales formales de línea de mando descendente, en el cual se imparten órdenes.

Una vez analizado el instrumento se puede inferir que el director Administrativo y de talento humano, dirige y coordina los diferentes procesos relacionados con el personal con mano fuerte al momento de tener que encarar un problema o circunstancia o al momento de tomar una decisión.

En la tabla 96. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de talento humano de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 96. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Talento Humano de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Es absolutamente crítico o vital desde mi área contribuir para que la empresa Aguas de Buga no llegue a perder competitividad buscando estrategias que mejoren o brinden excelentes resultados.
2	Sí. Claro, considerando que, sin obligar a equipo de trabajo, ellos como colaboradores deben aceptar las decisiones que se tomen en beneficio de la organización.

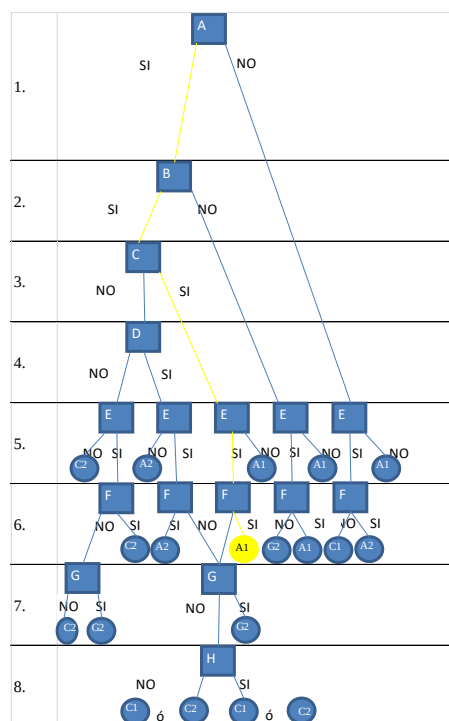
3	Sí. claro, antes de llegar a tomar una decisión tan importante debo documentarme de manera clara y precisa para evitar cometer algún error que perjudique la organización.
5	Sí. Estoy segura de que mi equipo la aceptaría porque lo que buscamos todos es nuestro bienestar y el de la organización, ya que si la empresa está estable y pujante podemos garantizar nuestra estabilidad laboral.
6	Sí. Claro, mi equipo está comprometido con las mismas metas ya que esto nos permite de una manera conjunta y articulada a fortalecer, buscar mecanismos que mejoren la competitividad de nuestra organización.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de talento humano de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que sus colaboradores deben aceptarlas porque estas van en beneficio de la organización, y si la organización es eficiente, competitiva y exitosa se podrá obtener estabilidad laboral para todos, por ello antes de tomar una decisión se documenta de manera clara y precisa para no cometer errores.

Seguidamente se presenta la figura 38. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Talento Humano de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente elaboración propia

Figura 38. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Jefe de Talento Humano.

En la tabla 97. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Jefe de tesorería de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

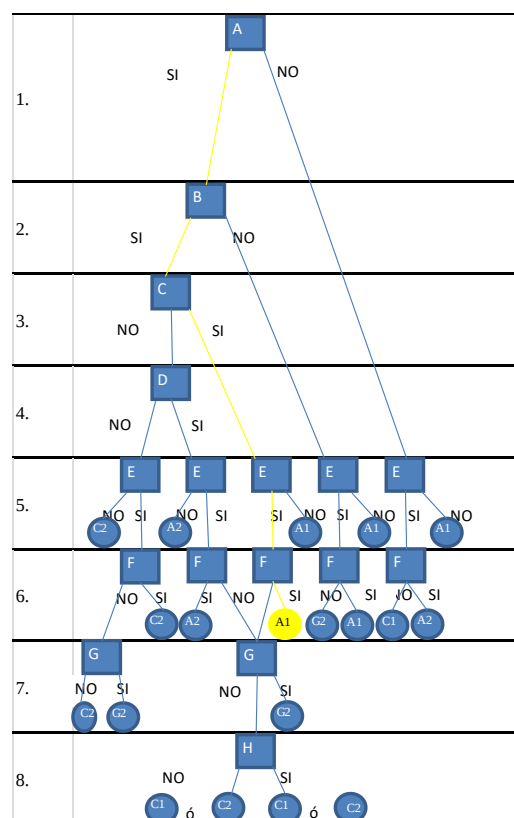
Tabla 97. Resumen detallado de la información suministrada por la Tesorera de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

Pregunta	Respuesta
1	Sí. Porque la empresa está perdiendo competitividad.
2	Sí. Porque si somos parte de la solución, por lo que cualquier estrategia que se tome ellos deben aceptarla nosotros como jefes y líderes de proceso.
3	Sí. Tesorería es una de las áreas que maneja casi toda la información de la empresa por lo que se pueden tomar decisiones a partir de la generación de gastos e ingresos.

4	Si. Porque van a estar justificadas y fundamentadas en los hechos reales que vive la empresa.
5	Yo pienso que sí, porque la meta es que la empresa siga siendo una empresa competitiva con lo que a todos nos interesa seguir en el mercado y me imagino que con trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta la figura 39. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del jefe de Tesorería de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 39. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga jefe de Tesorería.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de tesorería de la organización Aguas de Buga,

y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que las decisiones se pueden tomar a partir de la información cuantitativa que se posee, la cual es real y se fundamenta en la realidad de los hechos actuales de la organización, por tal motivo es poseedor de la información necesaria para tomar decisiones y esta deberá ser acarada por sus colaboradores, dado que el interés general es seguir con la empresa en el mercado y cada uno con su trabajo.

A partir de la investigación, se ha podido inferir que el jefe de tesorería es una persona muy analítica y calculadora al momento de tomar una decisión, si bien los aportes de sus colaboradores son importantes, va más al fondo de la información, en la búsqueda de obtenerla, para tener la certeza y veracidad de esta, de tal forma que se pueda garantizar que al momento de tomar una decisión no se vea afectada la organización, ni su equipo de trabajo, entiende que una mala decisión puede generar pérdidas, entendiendo que su departamento maneja el recurso económico de la empresa.

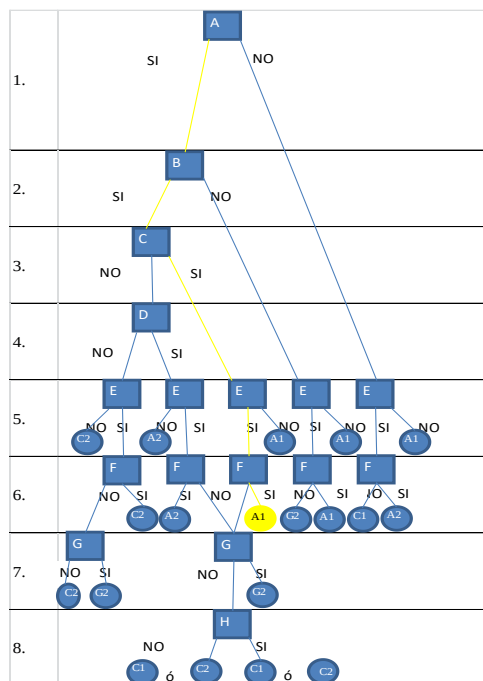
En la tabla 98. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de mantenimiento de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 98. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe Mantenimiento de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Para mí, no pensaría tanto en sacar la gente, ni re-asignarlo porque en el tema de mantenimiento se hacen innumerable de cosas, inclusive apoyo a todas las oficinas a los que son las oficinas las jefaturas de distribución, alcantarillado que son operativas, hay muchos vehículos, mucha maquinaria, maquinaria liviana, lo que yo propondría sería capacitación con la nueva tecnología que va llegando, porque son personas de mucha capacidad, mucho entendimiento y mucha seriedad las que tengo en este momento (ósea por lo tanto ¿si es absolutamente critico tener una buena solución en este caso no?) si claro

2	Pues en este momento, es decir, yo creo que ellos lo van a aceptar de buena manera (pero si no, tendrían que aceptarlo no) si no pues, o aceptarlo o decir no estoy de acuerdo me voy, si no está de acuerdo a aceptar el nuevo cambio el nuevo reto o la nueva tecnología, aunque creo que no van a tomar esa actitud porque a los míos los conozco muy bien.
3	sí, se tiene una buena información por parte del mecánico o del eléctrico y por los conocimientos míos haciéndonos el acompañamiento el jefe de cada sección, que es lo que necesita, qué propone porque en este caso hay que oírlos a todos, que se necesita y que podemos brindarle nosotros como solución (ósea que en este caso temes claro la problemática que se plantea y el caso que se presenta) lo tengo muy claro.
5	Estoy más que seguro de que lo va a aceptar, porque son muchachos inquietos, quieren estudiar, quieren aprender más.
6	Estamos totalmente, porque estamos alineados no solamente a lo que es el cronograma de los mantenimientos, a lo que es el formato de las cosas que debemos seguir técnicamente, estamos alineados en el espíritu de colaboración, y profesionalmente estamos muy alineados en eso, estoy seguro que sí.

Seguidamente se presenta la figura 40. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del jefe de Mantenimiento de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 40. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de Mantenimiento.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de mantenimiento de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que las decisiones se pueden tomar a partir de la claridad en la información que se posee , para ello se apoya en los formatos establecidos y que sus colaboradores deberán seguir al pie de la letra, además apoya sus decisiones en el hecho que sus colaboradores confían en él y sus decisiones, dado que sus colaboradores consideran que es lo mejor para la organización , además que las enseñanzas de su líder le permitirán crecer como profesionales y dentro del organigrama organizacional. En este caso se evidencia la cautela de parte del líder, para él es de suma importancia el trabajo en equipo y estimular a sus colaboradores.

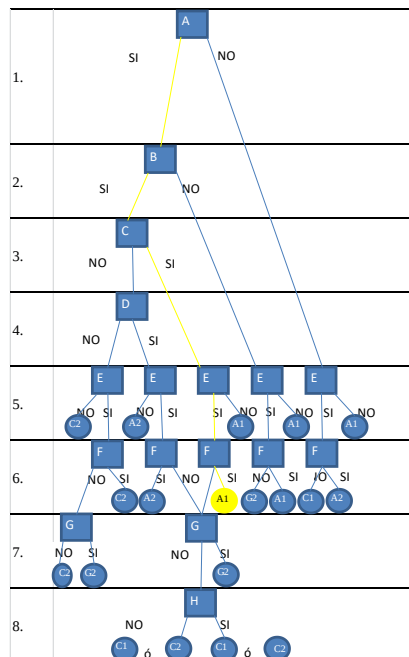
En la tabla 99. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de contabilidad de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 99. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de Contabilidad de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Suficientemente, , es decir tengo el criterio, todavía no he dicho que la voy a tomar yo sola pero si tengo el criterio para tomar una decisión.
2	Sí. Porque digamos en caso de que se haya una reestructuración de las tareas del área, entonces los miembros del equipo deben estar de acuerdo para que las cosas funcionen mejor.

3	Sí. Pues en el caso mío que por ejemplo tomo decisiones a diario en la revisión de las cuentas pues siempre me traen los documentos necesarios y los soportes necesarios para tomar una decisión y cuando hay dudas me las traen y ya de acuerdo a la normatividad vigente y al criterio de uno se toma una decisión.
5	Sí. Puedo tomar esta decisión por mí misma, creo que el equipo lo aceptaría, pero siempre tendría en cuenta a mi jefe porque es la persona encargada de esta área entonces compartiría la decisión (ósea compartirías la decisión con el director) con el director del área.
6	Sí. Porque diariamente tenemos estas metas las estamos revisando y estamos mirando todos los días las tareas pendientes por realizar y estamos evaluando eso entonces estamos todos en él, estamos en el cuento pues de cumplir con las metas trazadas.

Seguidamente se presenta la figura 41. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del jefe de Contabilidad de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 41. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de Contabilidad.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe contabilidad de la organización Aguas de Buga,

y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que las decisiones se pueden tomar a partir de la información que se posee a partir de la documentación y soportes técnicos necesarios y que recibe de manera constante, lo que permite tomar decisiones de manera constante basada en la experiencia, normatividad vigente y el criterio que posee como profesional, estos aspectos le llevan a creer que sus colaboradores la van a aceptar.

Para el caso del jefe de contabilidad se encuentra un líder amable, brinda buen ambiente laboral a sus colaboradores, es estricto, escucha los aportes de sus subalternos, pero al momento de tener que tomar una decisión no tiene en cuenta sino lo que considera importante, a veces argumenta confiar solo en sí mismo.

En la tabla 100. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de logística de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 100. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de Logística de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

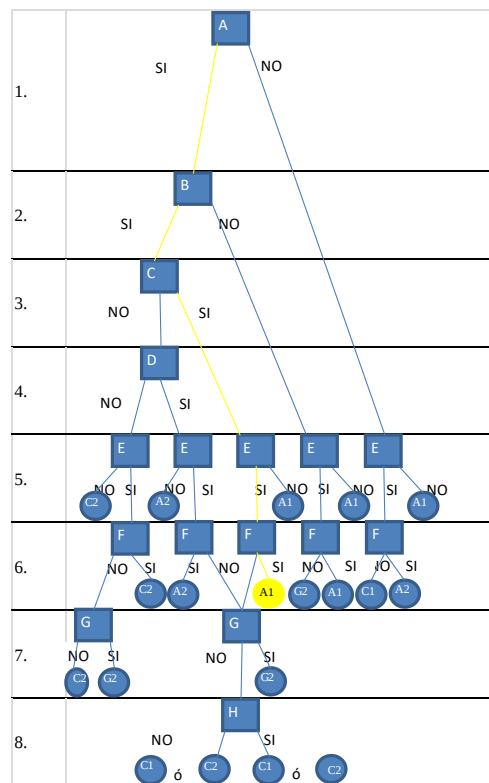
<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Si me parece crítica la situación porque pues toca entrar a mirar en un consenso a redistribuir labores y a mirar cuales son más importantes, cuales son de menos importancia y pues el hecho de crear pues como un impacto pues como las personas se hacen crítico, pero pues si toca hacerlo, toca hacerlo (ósea se hace crítico del punto de vista, ósea que es absolutamente crítico o primordial hacer sea una reestructuración ósea) si se tiene que hacer se tiene que hacer.
2	Claro, ósea yo personalmente entraría a explicarles de la mejor manera posible a tablero, a pie y pues ellos tienes que adaptarse porque no hay de otra manera.
3	Cuando la voy a tomar si tengo que tener la suficiente información y si no la tengo pues voy y la busco (y el conocimiento de toda tu área para poder ejecutar) claro, claro.
5	Si. (segura, tiene que tener en cuenta que una decisión implica reducción de muchas cosas como dice aquí) es que en un caso de esos a uno le toca acomodarse o simplemente se va (o si su alteza de pronto no está pueden tomar

la decisión de a mí no me parece porque tal cosa) no, pero pues yo pienso que si hay un problema todos tenemos que entrar a solucionarlo y toca.

Si, ellos están alineados. Tienen claro cuáles son las metas y que en el camino hay que ir ajustando y apretando si, debemos de alinearnos todos, ósea la idea es que si se hace un estudio a lo que debemos de llegar, están alineados.

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta la figura 42. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del jefe de Logística de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 42. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de Logística.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de logística de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que las decisiones se toman y los colaboradores adaptan a ellas, de igual forma considera que se debe tener la información necesaria para la toma de decisiones y si no se tiene se debe simplemente buscar, el jefe de logística de la organización objeto de estudio, basa sus decisiones en la matemática y la estadística, le gusta el trabajo en equipo y bien hecho, es estricto, le gusta generar mejora en sus procesos y considera que sus colaboradores están alineados y tiene claros cuales son los objetivos por alcanzar,

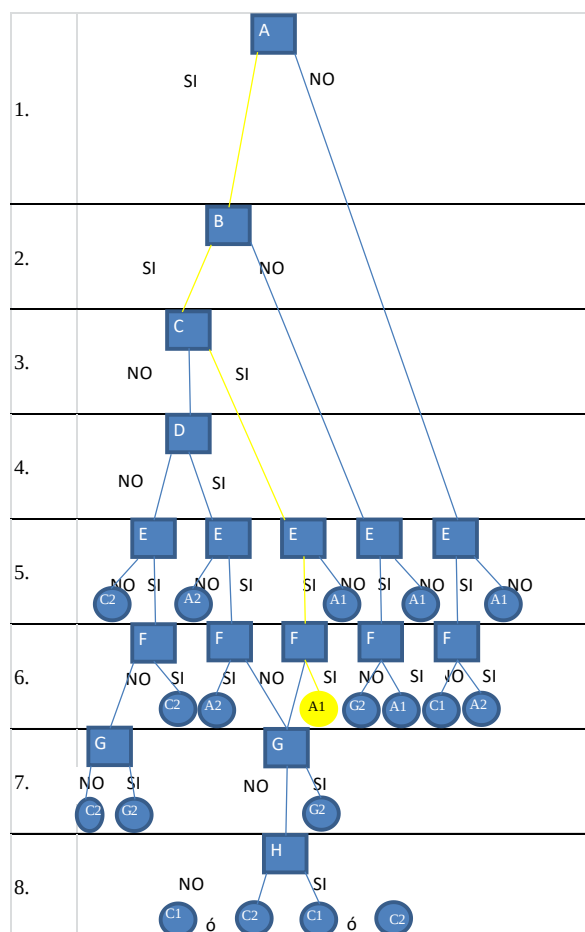
En la tabla 101. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de costos de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 101. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Costos de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	A ver, analizando cada una de las competencias del equipo de trabajo normalmente se hace es en conjunto, obviamente dándole participación a cada uno de ellos son colaboradores y cada uno tiene una competencia, entonces lo ideal es tener en cuenta cada uno de ellos para llevar a cabo dicha reestructuración.
2	Si. Normalmente si cuento con una información bastante amplia dentro de la organización, el manejo de la organización, cómo funciona, el personal que trabaja dentro de la organización e inclusive obviamente con mayor razón las personas que están a mi cargo.
3	Si. Sí está bien planteado, en este momento se encuentra bien planteado porque se está buscando es una estructuración, está buscando hacer una reestructuración con base o que implique una competitividad para la organización, entonces hay que reestructurar varias áreas dentro de la organización para que pueda funcionar la empresa con competitividad, a mí me parece que si está bien estructurado.
5	Claro, normalmente nosotros como equipo de costos siempre apuntamos a las directrices organizacionales y obviamente en conjunto establecemos unas tareas, unas actividades y unos planes para el logro de esas metas establecidas.
6	Pues normalmente existen puntos de vista o cada uno tiene su aspecto a analizar, pero, cuando se trabaja en equipo, cuando se trabaja en común acuerdo con los demás miembros del equipo siempre se busca que haya una coincidencia, que se apunten hacia los objetivos y que haya una concertación.

Fuente: *Elaboración Propia*

Seguidamente se presenta la figura 43. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del jefe de Costos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 43. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Costos.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de costos de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para tomar decisiones basado en las directrices organizacionales, para lo cual se establecen planes, tareas y actividades que apuntan a la consecución de los objetivos visionales, por ello considera que posee la

información pertinente para tomar las decisiones. El jefe de costos de la organización objeto de estudio considera que sus colaboradores con sus habilidades y conocimiento se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías y a los cambios que demanda la organización a través de sus decisiones.

3.2.3. Estilo de toma de decisiones de la dirección de planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

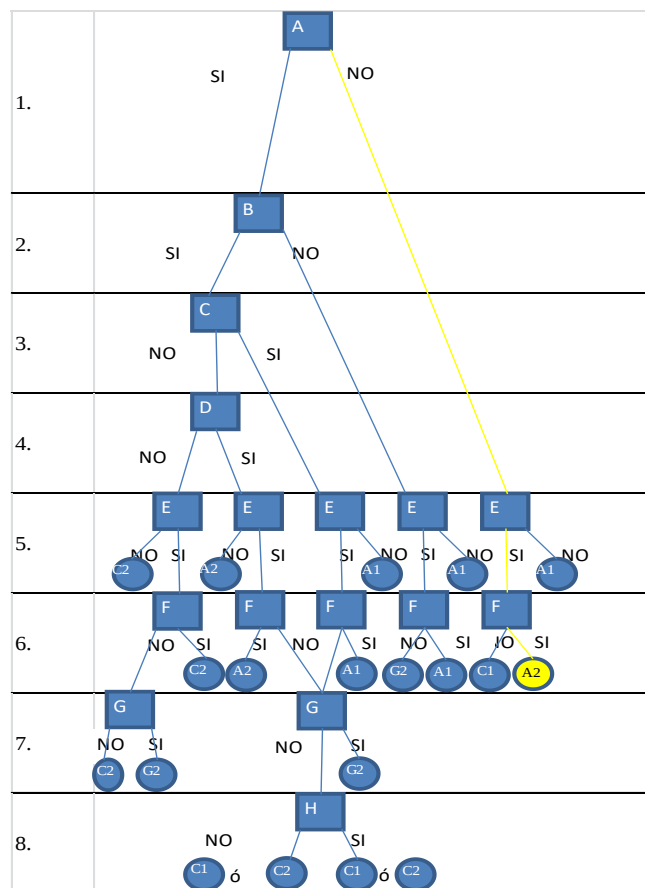
En la tabla 102. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al director planeación de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 102. Resumen detallado de la información suministrada por el director de planeación de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	No- digamos que la posición del manejo de reducir los riesgos no solo financieros sino estructurales pueden presentar inconvenientes.
5	Si- el equipo las aceptara, pero darán su opiniones y conceptos y además los escucharía, pero si en ultimas me tocara tomarla estoy seguro la acertarían.
6	Si- las metas que uno siempre intenta alcanzar quieren que sean metas a nivel gerencial y direccional por lo tanto son metas de todo el grupo y por eso deben estar alineados para eso se trabaja modelos estratégicos para saber dónde llegamos y este plan se debe concertar con todas las áreas.

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta la figura 44. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Director de Planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 44. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director de Planeación.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al director de planeación de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático II.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera que recoge información de sus colaboradores, lo que le permite estar mejor informado a la hora de tomar decisiones, sin embargo considera que la responsabilidad de tomar decisiones recae sobre él; para el director de planeación de la organización objeto de estudio, es claro que las decisiones se deben tomar de forma individual, pero escucha a sus colaboradores con el fin de no generar molestias y mantener un buen clima laboral, considera que sus decisiones al final serán aceptadas por sus colaboradores

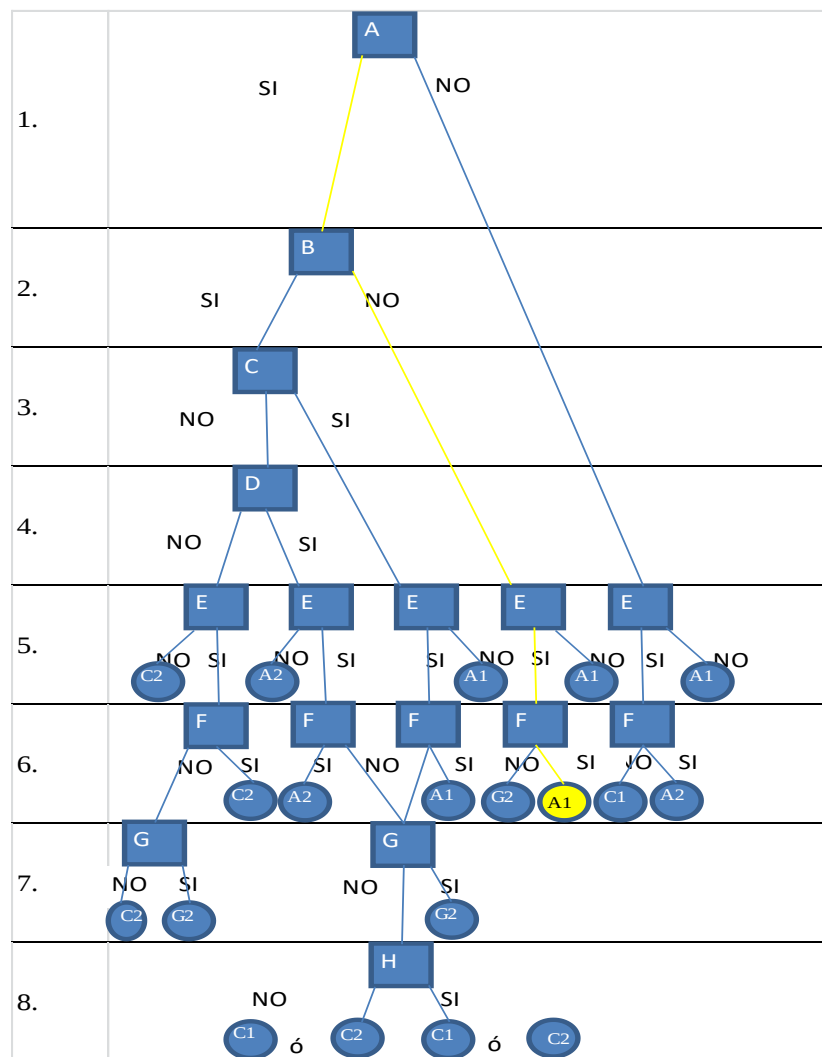
En la tabla 103. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de desarrollo institucional de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados.

Tabla 103. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Desarrollo Institucional de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Considero que es crítico porque teniendo en cuenta que en la actualidad la gestión de calidad es el sistema que nos está rigiendo y nos está calificando competitiva-mente pienso que si es crítico y que se debe tomar la solución pronto.
2	Bueno, pienso que no tienen que aceptarla, pienso que debe ser un acuerdo siendo consultado, siendo explicado, y teniendo claro que todos somos un sistema que trabajamos en equipo y que no se trata de aceptar la decisión sino de hacer parte del equipo para que el sistema funcione (¿o sea para cumplir los objetivos no?) si
5	Si la tomo por mí misma sin tenerlos en cuenta es posible que haya algún desacuerdo, pero pienso que si lo aceptarían.
6	Sí señor, tenemos un equipo de trabajo que está acorde, estamos en sinergia para alcanzar los mismos objetivos.

Fuente: *Elaboración Propia*

Seguidamente se presenta la figura 45. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Desarrollo Institucional de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 45. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Desarrollo Institucional.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de desarrollo institucional de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que las decisiones se toman de acuerdo con la información que se posee y sus colaboradores, aunque puedan en principio no estar muy de acuerdo ,al final las aceptan y se adaptan a ellas, dado que existe un equipo de trabajo comprometido con los objetivos organizacionales.

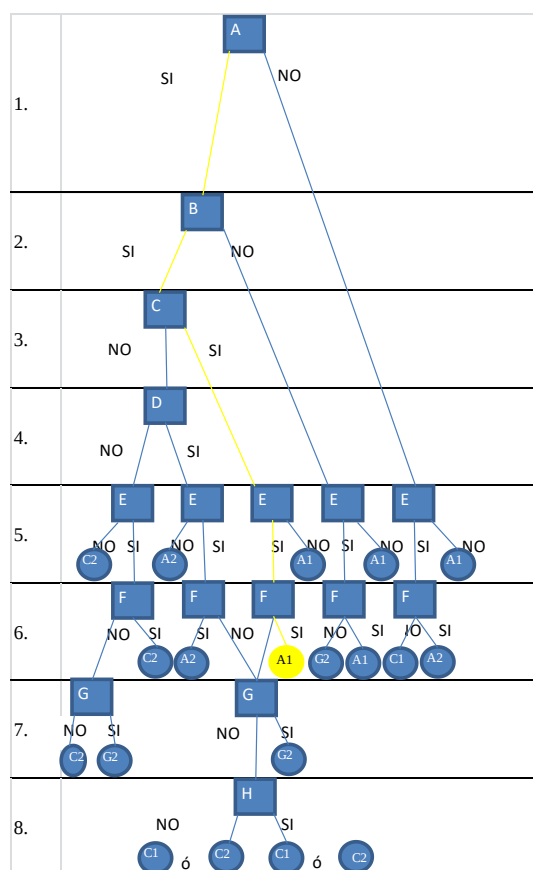
En la tabla 104. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de informática de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 104. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Informática de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Ahora, es absolutamente crítico o es vital e importante porque la empresa en la medida que ha transcurrido el tiempo pues ha ido creciendo en cantidad de usuarios como en cantidad de procesos, entonces esto amerita que el departamento de informática también necesite contar con otra serie de profesionales en áreas, como las partes técnicas de soporte, de mantenimiento, área de programación.
2	Que, si tienen que aceptar, bueno ahí es donde uno toma la decisión, realmente, yo por lo general soy de la parte consultiva, yo tomo la decisión y les comento pues a las personas como es el asunto y que es lo que se hace ahí. Normalmente el problema o la solución se vienen ya madurando desde hace un tiempo para acá, si no es una decisión que se va a tomar de la noche a la mañana y que va en ro de la organización.
3	Sí. porque con el tiempo que yo llevo como jefe en el área de informática y en la organización que prácticamente nacimos con ella, en todos estos 18 años pues uno ya se ha llenado de suficiente información para tomar ciertas decisiones.
5	Sí. Si la aceptarían porque el equipo mío es consciente de la experiencia y del conocimiento que yo ya tengo del área y que serían de la mejor toma de decisión pues para todos.
6	Sí. Los miembros de mi equipo conocen perfectamente el objetivo, la meta del proceso, entonces ellos están alineados.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Seguidamente se presenta la figura 46. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Informática de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 46. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Informática.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de informática de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para la toma de decisiones de manera estricta y considera que las decisiones se toman y posteriormente se les comunica a los

colaboradores, la jefe de informática piensa que la experiencia y tiempo en la organización le dan la suficiente información para tomar decisiones y que es precisamente esa experiencia la que genera confianza en sus colaboradores quienes consideran, según la dirigente, que siempre es la mejor decisión.

En la tabla 105. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Mejoramiento Continuo de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 105. Resumen detallado de la información suministrada por el Mejoramiento Continuo de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	No. Las estrategias que permiten tomar las decisiones en cada una de las áreas de la organización, son decisivas para alcanzar los objetivos organizacionales, es importante que se entiendan, en el sentido que permiten mantener en el tiempo la organización. Por ello es importante tener la opinión del equipo de trabajo sobre cómo le afectaran a dicho equipo, lo que dará el final un tique de legitimidad al proceso.
5	Si. El proceso de toma de decisiones es un ejercicio frecuente de las directivas de cada una de las áreas de la organización, es importante saber que dependiendo alto nivel jerárquico, van delimitando el quehacer de todos los colaboradores , a veces incluso se perciben como decisiones de tipo autocrática y se conciben como arbitraria, por no ser consultadas con el personal, bebido a lo anterior antes de tomar una decisión de esta índole se debe socializar y planificar en grupo para que nadie se sienta aludido o perjudicado por falta de conocimiento en el tema.
6	Si. Tengo el convencimiento que la sinergia es de suma importancia para la labor de equipo y tiene gran importancia en la consecución de objetivos organizacionales, por ello el aporte de cada miembro del equipo, es transcendental para la decisión final y para la aceptación de equipo de la misma, siempre teniendo en cuenta que dicha decisión debe conducir al objetivo trazado.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de mejoramiento continuo de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático II.

En este estilo el dirigente expone su capacidad para escuchar a sus colaboradores, con miras a recopilar alguna información, sin embargo, a la hora de la toma de decisiones lo hace de manera individual. Considera que las jerarquías van delimitando el proceso de la toma de decisiones que a veces parecen autocracia e incluso se ven a veces como arbitrarias, sin embargo, la socialización de las decisiones toma un espacio importante a la hora de mantener un buen clima organizacional, es importante recalcar en los colaboradores que las decisiones apuntan a la consecución de objetivos generales

Bajo su responsabilidad tiene las certificaciones de Icontec de la empresa, es una persona amable, concertista, pero estricta al momento de ejecutar algunas labores de los procesos, es acuciosa y constante, es amiga del trabajo en equipo pues considera que para poder certificar a la organización todos tienen que trabajar en engranaje constante, aunque las decisiones las socializa con su equipo de trabajo, siempre están bajo su responsabilidad. En la tabla 106. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Jefe comercial de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 106. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe Comercial de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

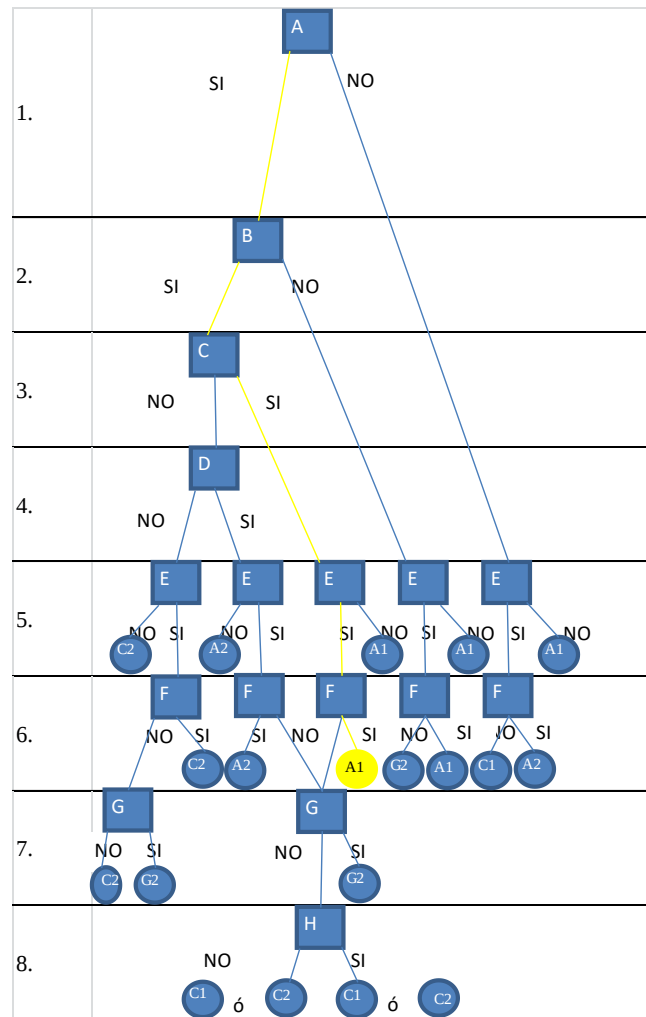
<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. (¿Por qué?) Porque de no tener o de no tomar una decisión en ese momento pues tenderíamos a desaparecer.
2	Sí. Correcto, porque es de la única manera que vamos a salir adelante con el problema que tenemos.
3	Sí. Y si no la tengo la busco (¿en conocimiento y todo, conoces bien el área y todo?) si, conocimiento del área, el tiempo que llevo de experiencia me da para conocerlo y de todas maneras lo que no se conozca se busca.
4	Sí. Totalmente porque el equipo de trabajo que se tiene es un equipo que entiende las razones y los motivos por los cuales se hacen cambios y que

siempre es en beneficio y en miras de mejorar.

5 Totalmente. Totalmente, porque es de la única manera que llegamos a alcanzar la meta la meta propuesta y todos tenemos que estar encaminados a ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se presenta la figura 48. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Comercial de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 48. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe Comercial.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe comercial de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

Líder estricto, considera que las personas tienen que cumplir y rendir laboralmente, para eso fueron contratados, poco amistosa, la organización la considera muy rentable en el sentido que cumple con todos sus indicadores y objetivos, toma la decisión que ella considere o que mejor le parezca, trabaja con su equipo bajo presión.

3.2.4 Estilo de toma de decisiones de la dirección de Proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

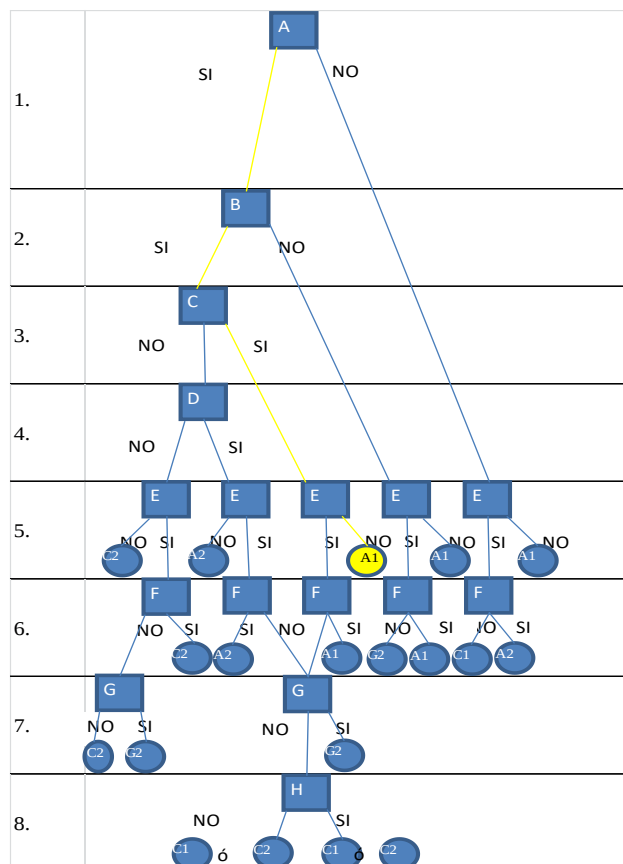
En la tabla 107. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Director de Proyectos de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 107. Resumen detallado de la información suministrada por el Director de Proyectos de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Si- para efecto de los objetivos de la organización es crítico definirse ya que requiere de algunas de las soluciones que presenta el caso.
2	Si- yo creo que en toda organización sus miembros estarán sujetos a todos que se requieran para poder que en su momento se llegue a un fin común porque de otra manera se estarían atrasando los objetivos y cumplimiento de estos dentro de la organización.
3	Si- generalmente pasa eso cuando se va a tomar una decisión trascendental, dentro de mi proceso yo tengo todos los elementos de información requeridos para saber qué decisión se toma al respecto.
5	Yo no sé si seguro, porque a veces la gente se opone a los cambios y generan choque, pero al final terminan acatándolo.

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta la figura 49. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Director de Proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 49. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director de Proyectos.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al director de proyectos de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

El director de proyectos es estricto, considera que tiene toda la información necesaria, dentro de su área, para tomar decisiones, de igual forma piensa que aunque estas decisiones causen choques iniciales, sus colaboradores, quienes deben estar comprometidos con los objetivos de la organización, terminarán acatándolos.

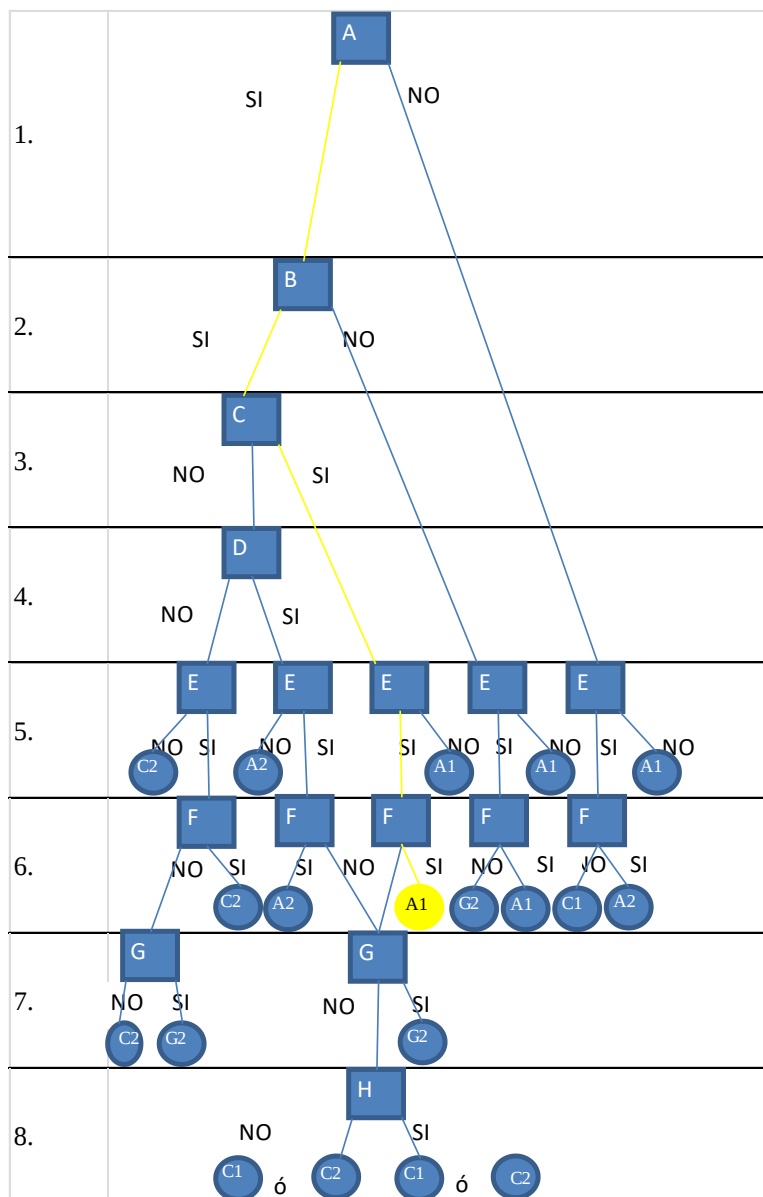
En la tabla 108. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de interventoría de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 108. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Interventoría de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Mirándolo desde el punto de vista de la organización, estamos hablando desde el punto de vista de calidad y en mi área es fundamental hacer esta reestructuración para poder mejorar los alcances y las metas.
2	Deberían de aceptarla porque pues yo soy el líder del proceso, obviamente ellos argumentación qué razones no tienen validas o qué no les parece, pero al final de cuentas deberán aceptarlas porque pues yo les expondré el beneficio o mayor necesidad al tema.
3	Dentro del proceso como tal de Interventoría y Proyectos si tenemos toda la información, cuando esa información digamos es inherente o es poca, pues ya se basa uno en la experiencia de los colaboradores como tal.
5	Sí. Si, totalmente porque en este caso el equipo de trabajo mío confió en mí y sabe de las capacidades que yo tengo y que, mi decisión siempre va a ser en beneficio de ellos y de todo el grupo como tal.
6	Totalmente, porque en esta área hay unos alcances y unas metas como tal y si yo las cumpla es gracias a mi equipo y si no las cumpla es gracias a que no estamos funcionando como equipo.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Seguidamente se presenta la figura 50. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Interventoría de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 50. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Jefe de Interventoría.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de interventoría de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

El jefe de interventoría considera que sus colaboradores deben aceptar sus decisiones dado que él es el líder del proceso, y siempre expone cuales son los beneficios y necesidades que conllevaron a la decisión, además piensa que posee toda las capacidades e información necesarias para tomar decisiones, por ello sus colaboradores creen , según él , que su decisiones les favorecerán tanto a la organización como a ellos.

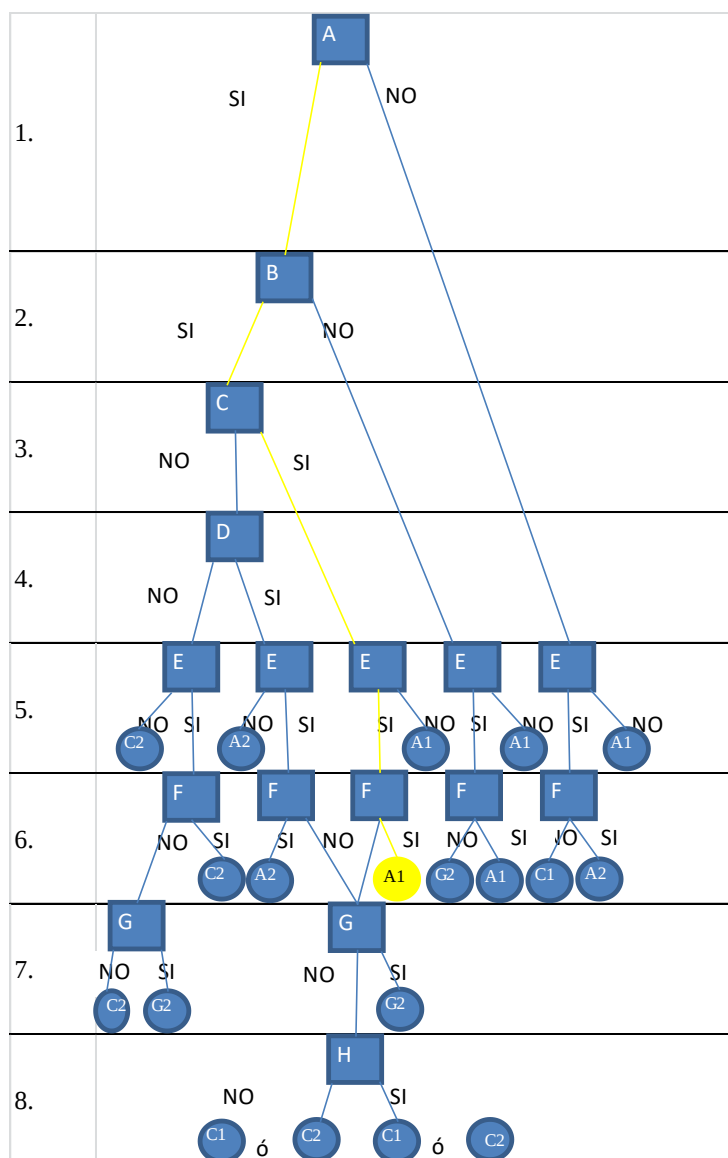
En la tabla 109. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de laboratorio de Control de aguas de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 109. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de laboratorio de Control de aguas de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Si me parece crítica la situación porque pues toca entrar a mirar en un consenso a redistribuir labores y a mirar cuales son mas importantes, cuales son de menos importancia y pues el hecho de crear pues como un impacto. si se tiene que hacer se tiene que hacer.
2	Claro, ósea yo personalmente entraría a explicarles de la mejor manera posible a tablero, a pie y pues ellos tienes que adaptarse porque no hay de otra manera.
3	Cuando la voy a tomar si tengo que tener la suficiente información y si no la tengo pues voy y la busco (y el conocimiento de toda tu área para poder ejecutar) claro, claro.
4	Si. es que en un caso de esos a uno le toca acomodarse o simplemente se va , yo pienso que si hay un problema todos tenemos que entrar a solucionarlo y toca.
5	Si, ellos están alineados, tienen claro cuáles son las metas, que en el camino hay que ir ajustando, ajustando y apretando si

Fuente: *Elaboración Propia.*

Seguidamente se presenta la figura 51. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de laboratorio de Control de aguas de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 51. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga jefe de laboratorio de Control de aguas.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de laboratorio de control de aguas de la

organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

El jefe de laboratorio de control de aguas considera que tiene la suficiente información a la hora de tomar decisiones y cuando no la tiene la busca de manera individual, para este jefe las decisiones se toman y deben ser acatadas por sus colaboradores, el que no esté de acuerdo se debe hacer a un costado, sin embargo considera que sus colaboradores están alineados con las metas y objetivos de la organización, pero no está demás ir ajustando y apretando para cumplir con los estándares de la organización respecto a sus procesos.

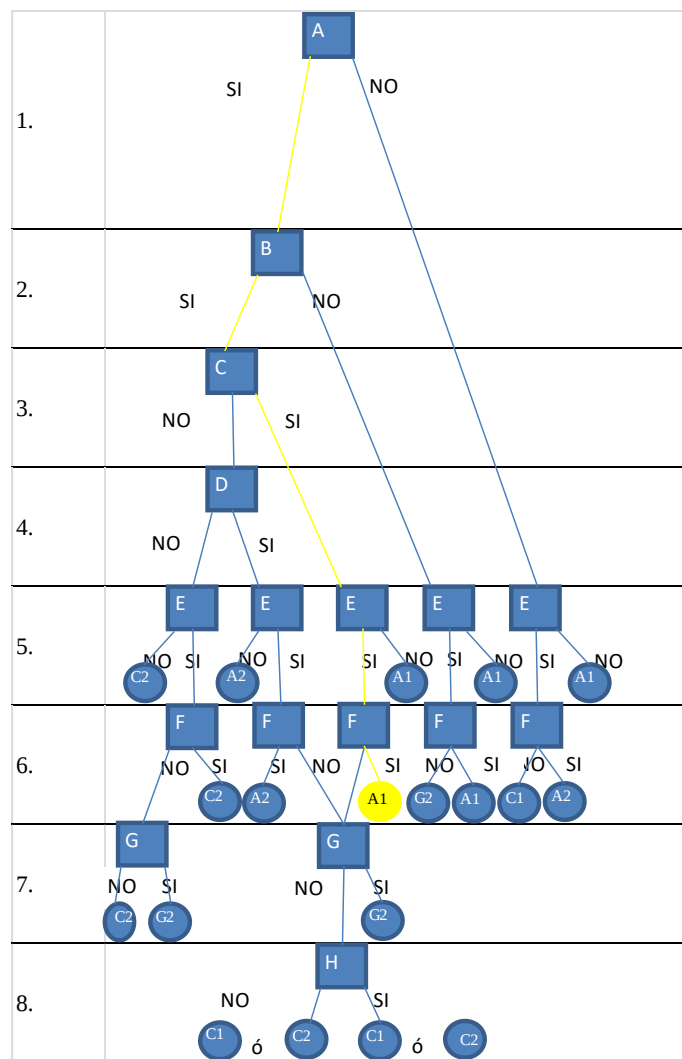
En la tabla 110. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de gestión ambiental de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 110. Resumen detallado de la información suministrada por el jefe de gestión Ambiental de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Si es crítico tener una buena solución porque las decisiones que se tomen van a impactar toda la empresa, toda la organización como mencionaba, la competitividad de la empresa, entonces si hay que tomarse un tiempo para decidir cuál es la mejor opción.
2	Aceptarla... tienen que entenderla primero que todo, comprenderla y no, si es una decisión que tiene un val del gerente en este caso los trabajadores tienen que aceptar la propuesta.
3	Sí. En ocasiones cuando remite decisiones operativas que involucren nuestros usuarios, si requieren información de la actividad, en este caso recorro a información que me suministran los colaboradores, pero si es una decisión interna de operatividad del proceso si puedo tomar decisiones internamente.
5	Sí. Yo creo que sí, yo creo que la aceptarían porque ellos tendrían que comprender la problemática, comprender el por qué se requieren los cambios y la reestructuración, y de acuerdo a eso pues visualizar de que es la solución que se tiene y si muchas ocasiones cuando se han presentado problemas si ellos tienen alguna idea pues también estoy abierta a escuchar posibles opciones.
6	Sí. Totalmente, con ellos cuando se define el plan de trabajo y nuestras metas son socializadas y discutidos con ellos en el inicio del año, entonces ellos sabes qué es lo que debemos cumplir y qué es lo que debemos hacer durante todo el año para cumplir con unas metas programadas a nivel institucional.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Seguidamente se presenta la figura 52. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del jefe de gestión Ambiental de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 52. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del jefe de gestión Ambiental.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de gestión ambiental de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

El jefe de gestión ambiental considera que los colaboradores deben aceptar las decisiones de sus dirigentes, para este dirigente los colaboradores deben entender que las decisiones tomadas emergen de cambios y reestructuraciones necesarias para los proceso y la organización en la consecución de sus objetivos, por ello determina planes , tareas y actividades a realizar con base en sus decisiones.

3.2.4 Estilo de toma de decisiones de la dirección técnica de acueducto y alcantarillado de la organización aguas DE BUGA S.A E.S.P.

En la tabla 111. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Director Técnico de Acueducto y Alcantarillado de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

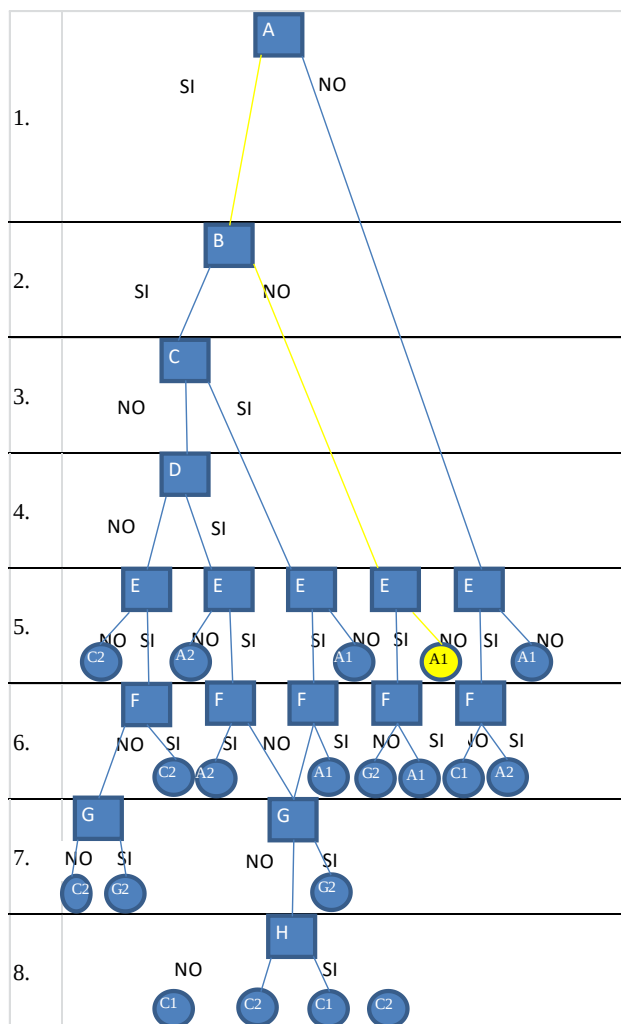
Tabla 111. Resumen detallado de la información suministrada por el Director Técnico de Acueducto Y Alcantarillado de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Si - Es importante y critico ya que de eso depende los resultados que se van a obtener en esta inducción.
2	No – tanto como tener no se entran a socializar las mejoras que se van a plantear en beneficio de todo el grupo que integran la dirección.
5	No – porque hay que hacer consiente a cada uno estos elementos que se tienen, para que dentro de la organización se cumplan las funciones y estas no pueden ser impuestas deben concientizarse para no crear traumatismo pues el solo cambio ya las genera.

Fuente: Elaboración Propia

ÁRBOL DE TOMA DE DESICIONES DEL DIRECTOR TÉCNICO DE ACUEDUCTO Y
ALCANTARILLADO

Seguidamente se presenta la figura 53. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Director de Técnico de Acueducto Y Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 53. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga Director Técnico de Acueducto Y Alcantarillado.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al director técnico de acueducto y alcantarillado de la

organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

El director técnico de acueducto y alcantarillado toma decisiones de forma individual, considera que de ellas dependen los resultados y por tanto no deben ser democratizadas, considera que sus colaboradores deben ser conscientes de sus roles en la organización y deben cumplir sus funciones a cabalidad, por otra parte el director técnico de acueducto y alcantarillado considera que sus decisiones conllevan a mejoras en toda la organización, incluyendo al talento humano, por tanto no se deben socializar, los resultados los harán por sí solos.

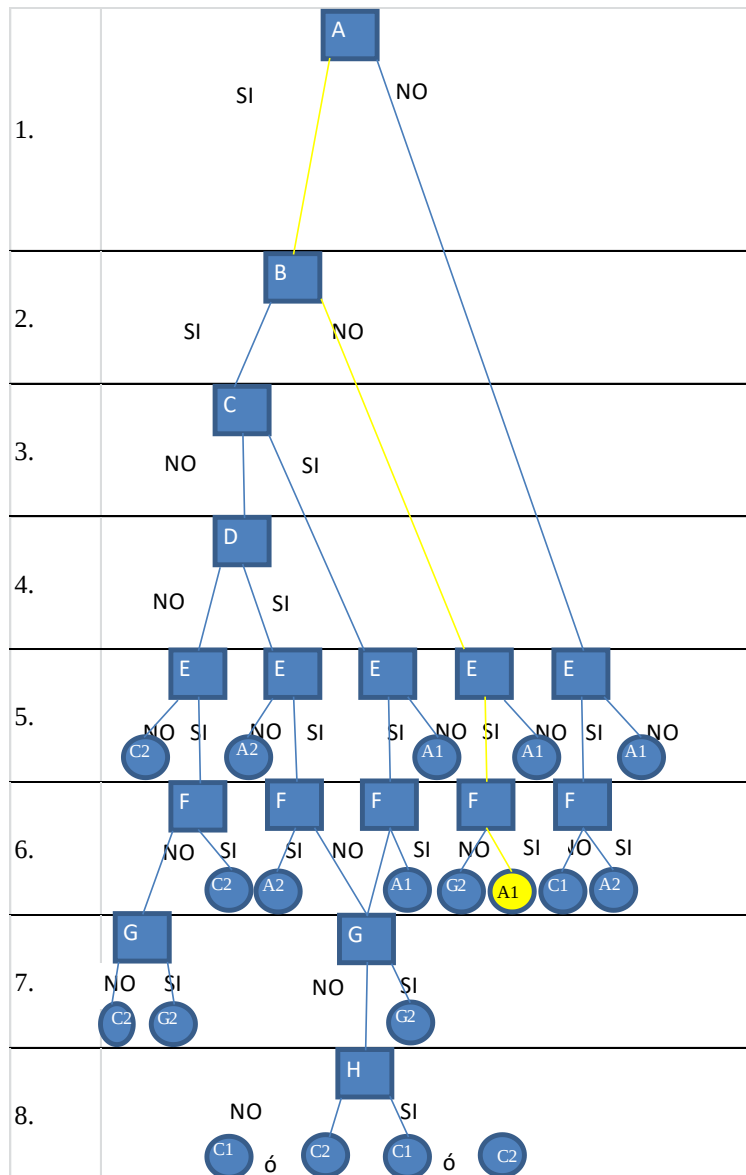
En la tabla 112. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de distribución de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 112. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Distribución de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Porque pues hay que buscar el mayor rendimiento del personal, la eficiencia, la efectividad y la eficacia en todo lo que tiene que ver con la prestación del servicio en la redistribución, entonces pues habría que tener en cuenta el perfil de cada trabajador para lograr un mayor rendimiento en cada actividad, hacer unas cuadrillas de acuerdo al tipo de trabajo que se presenta todos los días y que el cliente requiere, entonces ahí lograríamos una mayor eficiencia, aunque en estos momentos se está de acuerdo con este proceso, pero se podría armar grupos de trabajo más eficientes y aprovechar las cualidades de algunos para ponerlos a ejercer y reparar por así decir daños de menor grado que lo pueden hacer y no utilizar de pronto un instalador, hacer un círculo también con el grupo de motoristas para lograr un mayor rendimiento en cuanto a la movilidad en los diferentes puntos que necesite el cliente o que haya solicitado el cliente para algún daño en reparación.
2	No. Ellos están o sea se coordinan con ellos, se les explica el funcionamiento de lo que se pretende, se pone el plan que uno tiene para que todos vayamos hacia el mismo direccionamiento de la empresa, lo que quiere la empresa, lo que quiere lograr esa misión y ellos, el compartir de ellos también sería por un buen fin de la empresa.
5	Sí. Yo creo que sí porque manejamos unas directrices que hemos venido compartiendo y que ellos conocen ante una misión o una visión de la empresa, y es una grupo de trabajo bueno y ante una mejor competitividad, no sería lógico que alguien dijera que no lo hace.
6	Sí. Yo creería que sí, porque ya llevamos un tiempo compartiendo trabajo, es más nos conocemos las formas de trabajar, entonces ellos bajo sus formas de ser, bajo su implementación de trabajo ellos tratan de dar unos rendimientos que de todas maneras que tanto el cliente, como la empresa, como la gestión de calidad que hemos venido ejecutando hace varios años, ya ellos son conocedores de eso, entonces todos vamos en la misma

Fuente: *Elaboración Propia.*

Seguidamente se presenta la figura 54. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Distribución de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: *Elaboración propia.*

Figura 54. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Distribución.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de distribución de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

Líder que valora, en parte, considera que la remuneración económica es suficiente motivación para el trabajador, su liderazgo está comprometido con la organización, es autoritaria y al momento de tomar una decisión solo considera su criterio pues no le gusta delegar en nadie su responsabilidad.

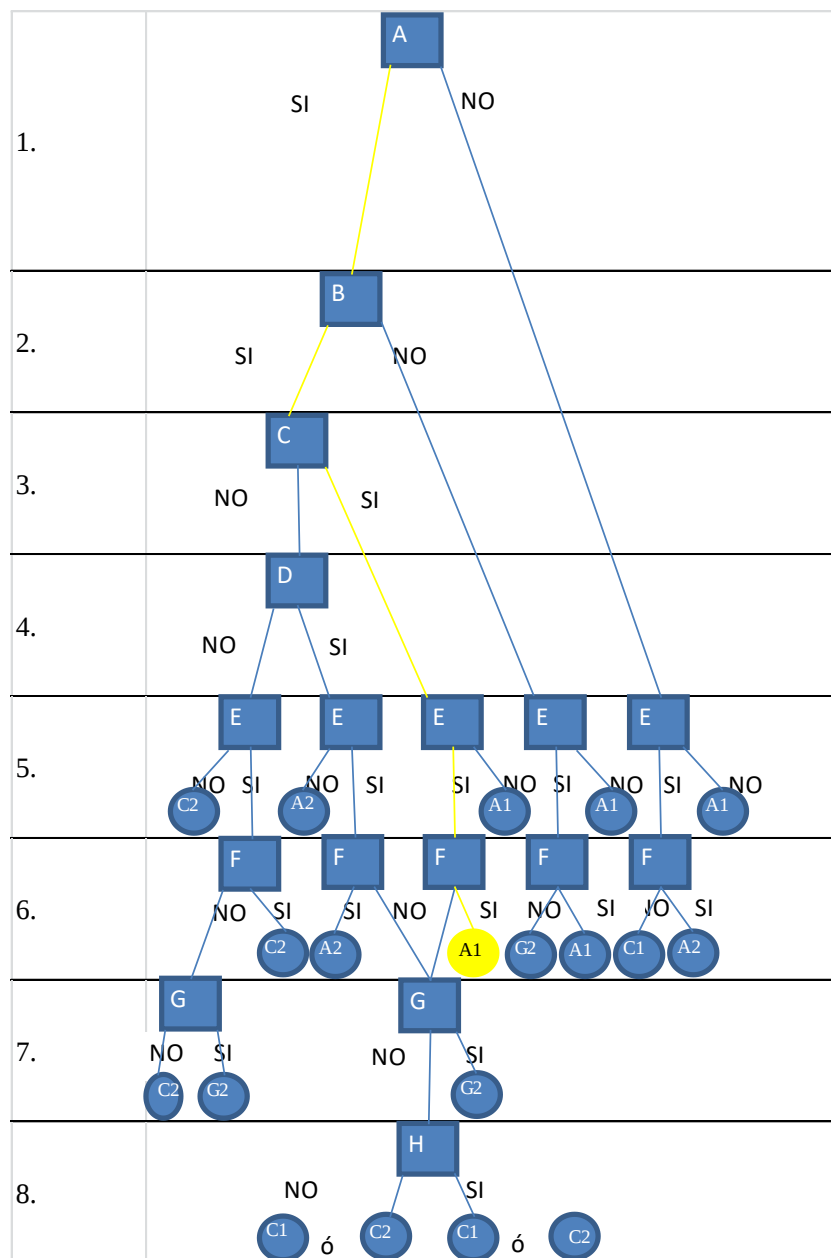
En la tabla 113. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al Jefe De Alcantarillado de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 113. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Alcantarillado de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Pues para mí sí, porque no se puede dejar perder la esencia el área dentro de la empresa, dentro de la organización y más si es por competitividad, pues habría que tener alguna estrategia para salir adelante.
2	De cambiarlos o de ser despedidos o de cambiarlos de lugar si claro, y tiene muchas capacidades para alguna toma que se tome, alguna toma de decisión que se realice.
3	Sí. Si porque uno entiende las capacidades, las actitudes de cada una de las personas y conoce muy bien el proceso que atiende.
5	Sí. se toma uno la decisión y ellos deben acatarla.
6	Sí. Claro, los objetivos de la empresa son los objetivos que digamos tenemos propuestos dentro del área y siempre hemos apuntado a eso.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Seguidamente se presenta la figura 55. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 55. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Alcantarillado.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de alcantarillado de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

Liderazgo muy comprometido con la organización, conocedor de su trabajo, ajusta su trabajo a cronograma de actividades, le gusta que las cosas se hagan de una manera secuencial y rápida, toma sus decisiones de manera autoritaria de acuerdo con la información que posee y considera que sus colaboradores deben acatarla para poder alcanzar las metas y objetivos.

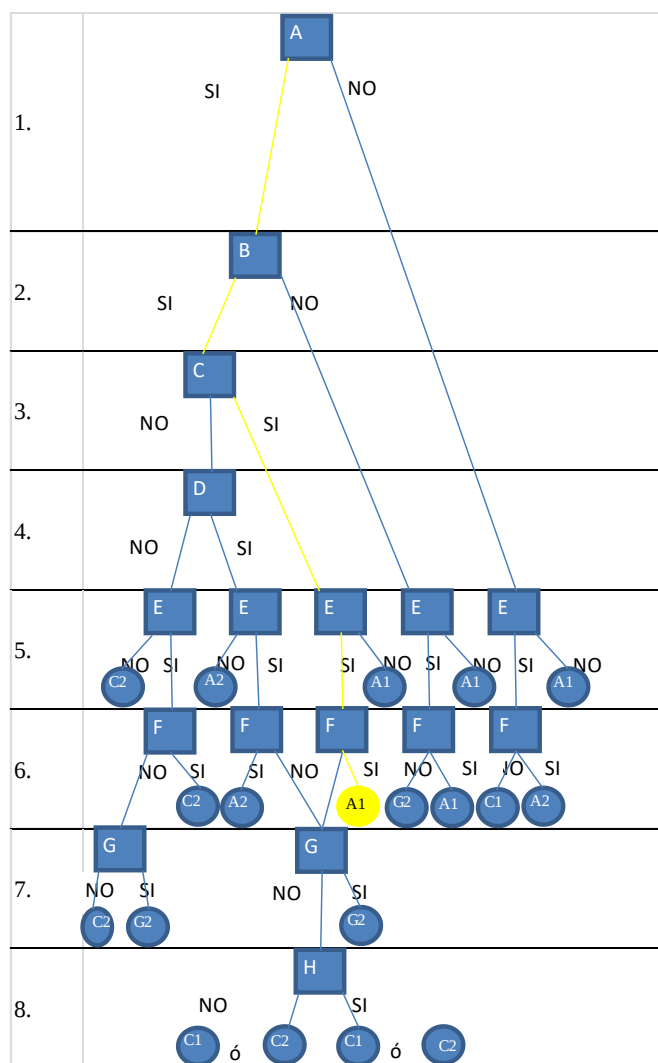
En la tabla 114. Se muestran los resultados de la entrevista aplicada al jefe de potabilización de la organización objeto de estudio, posteriormente se elabora el árbol de decisiones, para generar a continuación un análisis de los resultados

Tabla 114. Resumen detallado de la información suministrada por el Jefe de Potabilización de la organización objeto de estudio, para determinar su estilo de toma de decisiones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Sí. Obvio, me parece fundamental, me parece fundamental porque de esto depende que nosotros sigamos en el mercado siendo competitivos y esto es importantísimo en nuestra empresa.
2	Lo ideal sería eso claro, porque usted sabe que para lograr llegar a una meta lo importante es que una empresa trabaje así, en equipo.
3	Normalmente me gusta tener la información necesaria y suficiente.
5	Primero hay que socializarlo con ellos, llegar a un acuerdo y mostrarles lo mismo que yo estoy viendo, la necesidad de esto para que ellos también logren aceptarlo, obvio espero que sí, que lo van a aceptar.

Fuente: Elaboración Propia.

Seguidamente se presenta la figura 56. Donde se evidencia a partir de un árbol de decisiones el estilo de toma de decisiones del Jefe de Potabilización de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 56. Estilo De Tomas De Decisiones Organización Aguas De Buga del Jefe de Potabilización.

Una vez aplicado el instrumento para toma de decisiones, expresado en el marco metodológico, del presente trabajo, al jefe de potabilización de la organización Aguas de Buga, y de acuerdo con las respuestas a las preguntas del modelo, se puede deducir que su estilo de toma de decisiones es el Autocrático 1.

El jefe de potabilización es responsable del suministro, potabilización y despacho del agua toda la ciudadanía burguesa, tiene que tomar decisiones de mucha responsabilidad, por esta razón considera tener la información necesaria y suficiente para tomar las mejores decisiones para la organización; considera importante que sus colaboradores acepten las decisiones y se involucren con su ejecución así se lograra el bienestar para todos, es considerado una persona muy rentable para la organización.

Consideraciones finales sobre de los estilos en la toma de decisiones evidenciados a través del instrumento aplicado en la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

En la tabla 115. Que se exponen a continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes del análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de investigación.

Tabla 115. Composición porcentual de estilo dominante de toma de decisiones por direcciones en la organización Aguas de Buga S.A. percepción de los colaboradores.

Estilo Toma de Decisiones	cantidad de estilos dominantes - gerencia y direcciones generales		Porcentaje estilos dominantes - gerencia y direcciones generales		cantidad presentado como dominante - dirección Administrativa y de talento Humano		Composición porcentual presentado como dominante - dirección Administrativa y de talento Humano		cantidad presentado como dominante - como dirección de planeación		Composición porcentual presentado como dominante - como dirección de planeación		cantidad presentado como dominante - como dirección de proyectos		Composición porcentual presentado como dominante - como dirección de proyectos		cantidad presentado como dominante - dirección Técnica de acueducto y alcantarillado		Composición porcentual presentado como dominante, en la dirección Técnica de acueducto y alcantarillado		cantidad presentado como dominante - todos los dirigentes de la organización n Aguas de Buga S.A		Composición porcentual presentado como dominante - todos los dirigentes de la organización Aguas de Buga S.A	
Autocrático 1	3	60	7	100	3	60	4	100	4	100	18	86												
Autocrático 2	2	40	0	0	2	40	0	0	0	0	3	14												
consultivo1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
consultivo 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
grupo 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
TOTALES	5	100	7	100	5	100	4	100	4	100	21	100												

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de esta tabla, permite identificar que el estilo de toma de decisiones que prevalece en los directores y jefes de departamento de la organización objeto de estudio es el estilo autocrático 1 con un ochenta y seis por ciento, seguido del estilo autocrático 2 con un margen porcentual de setenta y dos puntos y con tan solo el catorce por ciento. Es importante recalcar que, de acuerdo con el instrumento aplicado, no se evidencia estilos de toma de decisiones consultivo 1, consultivo 2 ni grupo 1. A continuación se realiza un análisis por direcciones.

En primer lugar se encuentran las direcciones administrativa y de talento humano, de proyectos y técnica de acueducto y alcantarillado, y cada uno de los departamentos adscritos a ellas, los cuales se han enunciado con anterioridad, en estas tres direcciones, se evidencia que la totalidad de sus dirigentes poseen un estilo de toma de decisiones Autocrático 1, lo que significa que dichos dirigentes son quienes poseen la información y toman sus decisiones de acuerdo con los hechos o circunstancias que tiene a su disposición, para este tipo de dirigentes es muy importante tomar decisiones basado en sus conocimientos, dado el grado de

responsabilidad que derivan de dichas decisiones y el grado de control que se debe ejercer sobre los procesos.

En segundo lugar, están los dirigentes de la dirección de planeación, con las jefaturas de desarrollo institucional, mejoramiento continuo, informático y comercial, si bien en esta dirección prevalece el estilo de toma de decisiones Autocrático 1, con un sesenta por ciento, es importante anotar que es la única dirección, acompañada de la gerencia, donde se presenta otro tipo de estilo de toma de decisiones, el estilo autocrático dos.

De acuerdo con lo anterior se puede inferir que en esta dirección; la dirección de planeación, los dirigentes del primer estilo apelan a la información que poseen para tomar sus decisiones, establecen que la información que poseen es la necesaria para tomar dichas decisiones, mientras el restante cuarenta por ciento, con estilo autocrático 2, considera que sus colaboradores poseen información pertinente que puede ser aprovechada por él a la hora de tomar decisiones importantes para la organización.

Es claro que el cuarenta por ciento, que considera que sus colaboradores poseen información importante y útil para tomar sus decisiones, no les pide a sus colaboradores juicios de valor sobre las situaciones, solo limitan a sus colaboradores a proveer la información.

Es importante la mezcla encontrada en la dirección de planeación, sin embargo, es claro que las decisiones se toman de manera individual, se tiene claridad, por parte de los gerentes, que la responsabilidad de dichas decisiones recae sobre sus hombros.

3.3 RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES, EN LA ORGANIZACIÓN AGUAS DE BUGA S.A E.S. P

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 organización Aguas de Buga S.A. E.S.P. Apoyados en los instrumentos aplicados para hallar cada uno de los ítems anteriormente enunciados, estilos de liderazgo y toma de decisiones y el apartado 2.1.9

enunciado en el marco teórico para análisis de relación entre estilos de liderazgo y toma de decisiones.

Teniendo como partida el hecho que los estilos de liderazgo y los procesos de toma de decisiones poseen de manera individual características asociadas a las variables estudiadas, Inicialmente se definen los términos bajo la cual se establece la relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, para lo cual se ha realizado un estudio de correlación entre los resultados de ambas variables, estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones, generando claridad en las similitudes y diferencias que se dan en cada estilo o proceso planteado, para ello se ha determinado asignar calificativos de directo (D) o indirecto (I) , de acuerdo a la proporción de dependencia, determinando las características dominantes y más relevantes que comparten cada uno de los estilos de liderazgo estudiados con cada uno de los procesos de toma de decisiones estudiados. Lo anterior se entiende en cuanto a que la relación directa se determina a partir de cada uno de los elementos dominantes que tienen en común los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, de igual forma la relación indirecta se refiere a la no identificación de elementos característicos, dominantes, comunes en los estilos antes descritos.

En las tablas 116 y 117. Se muestran características de cada uno de los perfiles correspondientes a los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones para posteriormente, a partir de esta identificación, establecer el grado de relación.

Tabla 116. características Estilo de Toma de Decisiones propuestos por Vroom – Yetton – Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago (1978, 1988).

<i>Estilo de toma de decisiones</i>					
<i>Estilo de toma de decisiones</i>	<i>Autocrático I</i>	<i>Autocrático II</i>	<i>Consultivo I</i>	<i>Consultivo II</i>	<i>grupoII</i>
	<i>Proceso de toma de decisiones basado en juicios propios</i>	<i>Proceso de toma de decisiones basado en juicios propios</i>	<i>Expone la situación a cada miembro del equipo de manera individual</i>	<i>Se da un trabajo en equipo</i>	<i>Se comparte la situación con los colaboradores del equipo</i>
	<i>Recorre a la información que ostenta en</i>	<i>Requiere información</i>	<i>Solicita información e ideas a cada</i>	<i>Se analizan los diferentes</i>	<i>El equipo de trabajo define alternativas</i>

	el momento quien toma la decisión	sus colaboradores	miembro del equipo	escenarios como equipo		
	Toma la decisión de manera individual y personal	Puede informarles a sus colaboradores para que requiere la información o puede no hacerlo	No se congregan como equipo	Se reúnen o indicaciones	Se toman las decisiones en consenso	
Características		Toma decisiones de forma personal	Toma decisiones de forma personal	Las ideas y opiniones Pueden Afectar o no la Decisiones, sin embargo, al final él toma la decisión.	Las ideas del Dirigente poseen el mismo peso específico que las ideas de los demás. Su función se basa en facilitar el proceso y en la concreción final de la decisión tomada por el equipo.	

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago (1978, 1988)

Tabla 117. Características estilos de liderazgo propuestos por Likert (1969) Burnham & MacClelland (1976).

Estilo de liderazgo						
Estilo de toma de decisiones	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Orientado al logro	sociable	demócrata	Apoyador
	Sistema administrativo autocrático	Sistema administrativo autocrático	Sistema administrativo orientado a las metas	Sistema administrativo consultivo	Sistema administrativo democrático	Sistema administrativo o basado en relaciones
	Orden jerárquico se ejecuta el control desde la dirección	El control se ejerce desde la dirección y se delega alguna parte en los colaboradores	control desde la dirección con delegación a otros niveles	Control en la Dirección, Pero se Comparte Con Niveles intermedios	El control se comparte por toda la organización	El control se comparte en toda la organización y existe el empoderamiento
características	Comunicación formal, vertical de modo descendente	Comunicaciones formales, vertical y descendente	Comunicaciones verticales y horizontales, descendentes	Comunicaciones verticales en ambas vías y horizontales	Comunicaciones verticales y horizontales, ascendentes,	Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes y cruzadas

<i>descendentes y cruzadas</i>					
<i>Ambiente de temor y desconfianza</i>	<i>Ambiente y clima condescendiente</i>	<i>Ambiente de confianza</i>	<i>Ambiente de alto grado de confianza</i>	<i>Ambiente de alto grado de confianza</i>	<i>Ambiente de alto grado de confianza</i>
<i>Poca aceptación de las relaciones interpersonales</i>	<i>Aceptación a las relaciones interpersonales</i>	<i>Aceptación a las relaciones interpersonales</i>	<i>Aceptación a las relaciones interpersonales</i>	<i>Se promueven las relaciones interpersonales</i>	<i>Tolerante, justo y franco, interesado por el desarrollo de los colaboradores.</i>
<i>Escasa confianza en las relaciones jefe y colaborador</i>	<i>Escasa confianza en las relaciones jefe y colaborador</i>	<i>Mediana confianza en las relaciones jefe y colaboradores</i>	<i>Considerable confianza en las relaciones jefe y colaboradores</i>	<i>Cuantiosa confianza y credibilidad en las relaciones jefe y colaboradores</i>	<i>Total, confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores para dar apoyo</i>
<i>Los objetivos y la manera de llegar a ellos son impuestos a los colaboradores</i>	<i>Los colaboradores participan algunas veces en la elaboración de metas y procesos.</i>	<i>Las metas se establecen de manera participativa</i>	<i>Las metas se establecen de manera participativa</i>	<i>Las metas se establecen de manera participativa</i>	<i>Las metas se establecen de manera participativa</i>

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo estilos de liderazgo propuestos por Likert (1969) Burnham & MacClelland (1976).

A partir de las relaciones directas entre los estilos de toma de decisiones y estilos de liderazgo, identificadas anteriormente, se describen a continuación los estilos de cada uno de los dirigentes de la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P, teniendo como punto de partida los estilos dominantes, alternativo y complementarios identificados desde las perspectivas de los colaboradores y dirigentes; y los estilos de toma de decisiones que han resultado de la aplicación del instrumento a los dirigentes. Luego de aplicados los dos instrumentos en la organización Aguas de Buga S.A. E.S.P., estilos de liderazgo y estilo de toma de decisiones, se resumen en la siguiente Tabla 118. los resultados obtenidos. Para el gerente y los directores administrativo y de talento humano, planeación, proyectos y acueducto y alcantarillado.

Tabla 118. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones

del gerente y los directores de departamento de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilos de Toma de Decisiones	Relación
(gerente)	Autoritario Benevolente (26 %)	Apoyador (19%)	Autocrático II (AII)	Directa
		Autoritario Coercitivo (17%)		
		Sociable (14%)		
		Orientado al logro (13%)		
		Demócrata (12%)		
(directora administrativa y de talento humana)	Apoyador (20%)	Autoritario Coercitivo (19%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Autoritario Benevolente (18%)		
		Orientado al logro (15%)		
		Sociable (14%)		
		Demócrata (13%)		
(director de planeación)	Apoyador (25 %)	Autoritario coercitivo (17%)	Autocrático II (AII)	Indirecta
		Sociable (17%)		
		Orientado al logro (15%)		
		Demócrata (14%)		
		Autoritario benevolente (13%)		
(director de proyectos)	Orientado al logro (22 %)	Apoyador (20%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Demócrata (18%)		
		Autoritario Benevolente (15%)		
		Sociable (13%)		
		Autoritario Coercitivo (12%)		
(director acueducto y alcantarillado)	Apoyador (23 %)	Sociable (19%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Autoritario Benevolente (19%)		
		Demócrata (14%)		
		Orientado al logro (13%)		
		Autoritario Coercitivo (12%)		

Fuente: **Elaboración Propia**

*Los estilos alternativos y complementarios se encuentran ordenados según los resultados obtenidos en el instrumento aplicado desde la perspectiva de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el gerente posee un estilo de liderazgo autoritario benevolente y estilo de toma de decisiones autocrático II, lo anterior permite evidenciar una relación directa entre ambos estilos lo que se evidencia en: la toma de decisiones en sus criterios individuales, utilización de la información que posee en el momento, comunicaciones de tipo vertical descendente y escasa confianza, como pilares de su relación con los colaboradores.

Seguidamente se muestra la relación del estilo de liderazgo y el estilo de la toma de decisiones de la directora administrativa y de talento humano de la organización objeto de estudio, dicha relación se da forma indirecta, dado que el estilo de liderazgo es apoyador y el estilo de la toma de decisiones es autocrático II, se cruzan en una sola una característica de cada estilo, la comunicación.

Es importante anotar que de acuerdo con los resultados el estilo de liderazgo alternativo es el autoritario coercitivo son tan solo un punto porcentual de diferencia con el estilo de liderazgo dominante, en este acaso apoyador, además su primer estilo de liderazgo complementario es el autoritario benevolente con solo dos puntos porcentuales por debajo; por otra parte el estilo de liderazgo dominante de acuerdo con el mismo líder es el estilo autoritario benevolente con 3 puntos porcentuales por encima del estilo apoyador.

En concordancia con lo anterior se puede manifestar que la relación de estilos, de acuerdo a la percepción del propio dirigente y al igual que para el 37 % de los colaboradores, es directa.

El director de planeación, de la organización objeto de estudio, presenta una relación indirecta como quiera que su estilo de liderazgo dominante es el apoyador tanto desde la percepción del propio como líder como desde la percepción de sus colaboradores, sin embargo, el resultado del instrumento de toma de decisiones lo muestra como un autocrático II, es decir solo se cruza la característica relacionada con la comunicación.

El director de proyectos, presenta una relación indirecta como quiera que su estilo de liderazgo dominante es el orientado al logro, desde la percepción del propio como líder, sin embargo desde la percepción de los colaboradores, su estilo dominante de liderazgo es apoyador, por otra parte los resultados del instrumento de toma de decisiones los muestras

como un autocrático I, por lo anterior se determina su relación indirecta dado que solo cruza la característica relacionada con la comunicación.

El director de acueducto y alcantarillado presenta una relación indirecta como quiera que su estilo de liderazgo dominante es el apoyador, desde la percepción del propio como líder, sin embargo desde la percepción de los colaboradores, su estilo dominante de liderazgo esta compartido en la misma proporción porcentual con el autoritario coercitivo, lo que generaría desde esa percepción una relación directa, dado que los resultados del instrumento de toma de decisiones los muestras como un autocrático I.

Luego de aplicados los dos instrumentos en la organización Aguas de Buga S.A: E.S.P. estilos de liderazgo y estilo de toma de decisiones, se resumen en la Tabla 119, los resultados obtenidos. Para los jefes de departamento del área Administrativa y de talento Humano.

Tabla 119. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área administrativa y de talento humano de Aguas de Buga S.A

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilos de Toma de Decisiones	Relación
(Jefe de Logística)	Autoritario Coercitivo (19 %)	Autoritario Benevolente (19%)	Autocrático I (AI)	Directa
		Apoyador (18%)		
		Demócrata (17%)		
		Sociable (15%)		
		Orientado al logro (12%)		
(Jefe Tesorería)	Orientada al Logro (22%)	Autoritario Benevolente (19%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Apoyador (17%)		
		Demócrata (17%)		
		Sociable (14%)		
		Autoritario Coercitivo (11%)		
(jefe de mantenimiento)	Apoyador (19 %)	Orientado al logro (18%)	Autocrático I (AII)	Indirecta
		Autoritario benevolente (18%)		
		Sociable (15%)		
		Demócrata (15%)		
		Autoritario coercitivo (17%)		
	Autoritario coercitivo (19 %)	Autoritario Benevolente (19%)	Autocrático I (A1)	Directa
		Apoyador (18%)		
		Sociable (17%)		

(jefe de contabilidad)		Orientado al Logro (15%)				
		Demócrata (12%)				
(jefe de Costos)	Autoritario Benevolente (25 %)	Orientado al logro (25%)			Autocrático I (A1)	Directa
		Apoyador (17%)				
		Autoritario Coercitivo (14%)				
		Sociable (11%)				
		Demócrata (8%)				
(jefe de talento humano)	Autoritario Coercitivo (22 %)	Orientado al logro (12%)			Autocrático I (A1)	Directa
		Apoyador (19%)				
		Autoritario Benevolente (14%)				
		Sociable (18%)				
		Demócrata (15%)				

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, los jefes de logística y de contabilidad, de la organización objeto de estudio, poseen un estilo de liderazgo autoritario coercitivo y estilo de toma de decisiones autocrático I, lo anterior permite evidenciar una relación directa entre ambos estilos lo que se evidencia en: la toma de decisiones en sus criterios individuales, utilización de la información que posee en el momento, comunicaciones de tipo vertical descendente y escasa confianza, como pilares de su relación con los colaboradores.

Seguidamente se muestra la relación del estilo de liderazgo y el estilo de la toma de decisiones del jefe de costos de la organización objeto de estudio, dicha relación se da forma directa, dado que el estilo de liderazgo es autoritario benevolente y el estilo de la toma de decisiones es autocrático Evidenciando la utilización de criterios individuales, en el proceso de toma de decisiones de acuerdo con la información que posee en el momento,

así como sus comunicaciones de tipo vertical descendente y escasa confianza en sus colaboradores.

La jefe de tesorería de acuerdo con los resultados de la investigación posee un estilo de liderazgo orientado al logro, y un estilo de toma de decisiones autocrático I lo que determina una relación indirecta, sin embargo es importante anotar que desde su propia percepción se identifica con un estilo de liderazgo autoritario coercitivo como dominante y desde la perspectiva de sus colaboradores su estilo de liderazgo alternativo es el autoritario benevolente tres puntos porcentuales por debajo de su estilo dominante. En concordancia con lo anterior se puede manifestar que la relación de estilos, de acuerdo a la percepción del propio dirigente se manifiesta de manera directa.

El jefe de talento humano, de la organización objeto de estudio, presenta una relación directa como quiera que su estilo de liderazgo dominante es autoritario coercitivo, desde la percepción del propio como líder, por otra parte, su estilo de toma de decisiones es autocrático I., es decir solo se cruza la característica relacionada con la comunicación.

Luego de aplicados los dos instrumentos en la organización Aguas de Buga S.A: E.S.P. estilos de liderazgo y estilo de toma de decisiones, se resumen en la Tabla 119, los resultados obtenidos. Para los jefes de departamento del área Administrativa y de talento Humano.

Para finalizar se encuentra, en la tabla 119 el jefe de mantenimiento con un estilo de liderazgo apoyador y un estilo de toma de decisiones autocrático II lo que determina una relación indirecta, sin embargo, desde el punto de vista del propio dirigente su estilo de liderazgo dominante es el autoritario coercitivo y autoritario benevolente con los mismos puntos porcentuales, lo que determina una relación directa desde su perspectiva.

Posteriormente a la aplicación de los dos instrumentos en la organización Aguas de Buga S.A: E.S.P., estilos de liderazgo y estilo de toma de decisiones, se resumen en la tabla 120. Los resultados obtenidos. Para los jefes de departamento del área de Planeación.

Tabla 120. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área de planeación de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilos de Toma de Decisiones	Relación
(jefe de desarrollo institucional)	Apoyador (25%)	Autoritario Benevolente (22%)	Autocrático I (AI)	Directa
		Autoritario Coercitivo (19%)		
		Demócrata (11%)		
		Sociable (11%)		
		Orientado al logro (11%)		
(jefe de mejoramiento continuo)	Autoritario Coercitivo (21%)	Apoyador (17%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Autoritario Benevolente (17%)		
		Sociable (15%)		
		Orientado al Logro (15%)		
		Demócrata (14%)		
(jefe de informática)	Sociable (28%)	Apoyador (22%)	Autocrático I (AII)	Indirecta
		Demócrata (22%)		
		Autoritario benevolente (14%)		
		Autoritario coercitivo (11%)		
		Orientado al Logro (3%)		
(jefe comercial)	Autoritario coercitivo (21 %)	Apoyador (20%)	Autocrático I (A1)	Directa
		Sociable (17%)		
		Autoritario Benevolente (16%)		
		Demócrata (14%)		
		Orientado al Logro (11%)		

Fuente: *Elaboración Propia*

De acuerdo con los resultados obtenidos, los jefes de mejoramiento continuo y comercial de la organización objeto de estudio, poseen un estilo de liderazgo autoritario coercitivo y estilo de toma de decisiones autocrático I, lo anterior permite evidenciar una relación directa entre ambos estilos lo que se evidencia en: la toma de decisiones en sus criterios individuales, utilización de la información que posee en el momento, comunicaciones de tipo vertical descendente y escasa confianza, como pilares de su relación con los colaboradores.

Por otra parte, parte el jefe de desarrollo institucional posee un estilo de liderazgo apoyador y un estilo de toma de decisiones autocrático I, lo que determina una relación indirecta, sin embargo, es importante anotar que el cuarenta y un por ciento de sus colaboradores lo consideran un líder autocrático. Ese tipo de relación indirecta se manifiesta en el hecho que las características del estilo de toma de decisiones se identifican con tan solo una de las características del estilo de liderazgo del dirigente.

Finalmente el jefe de informática, posee un estilo de liderazgo sociable y un estilo de toma de decisiones autocrático, lo que determina una relación de tipo indirecta, lo que significa que solo se comparten las características que tiene relación con el control desde la dirección y comunicaciones de manera vertical.

A partir de la aplicación de dos instrumentos en la organización Aguas de Buga S.A: E.S.P., estilos de liderazgo y estilo de toma de decisiones, se resumen en la Tabla 121. Los resultados obtenidos. Para los jefes de departamento del área de Proyectos.

Tabla 121. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área de proyectos de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilos de Toma de Decisiones	Relación
(jefe de interventoría de proyectos)	Apoyador (25%)	Demócrata (18%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Orientado al logro (18%)		
		Autoritario Benevolente (15%)		
		Sociable (14%)		
		Autoritario Coercitivo (10%)		
(jefe ambiental)	Autoritario Coercitivo (22%)	Apoyador (22%)	Autocrático I (AI)	Directa
		Autoritario Benevolente (17%)		
		Sociable (14%)		
		Demócrata (14%)		
		Orientado al Logro (11%)		
(jefe laboratorio control de aguas)	Autoritario Coercitivo (22%)	Autoritario benevolente (19%)	Autocrático I (AII)	Directa
		Apoyador (19%)		
		Sociable (14%)		
		Demócrata (13%)		

Fuente: *Elaboración Propia*

A partir del análisis de los resultados obtenidos, los jefes de laboratorio control de aguas y ambiental de la organización objeto de estudio, poseen un estilo de liderazgo autoritario coercitivo y estilo de toma de decisiones autocrático I, lo anterior permite evidenciar una relación directa entre ambos estilos lo que se evidencia en: la toma de decisiones en sus criterios individuales, utilización de la información que posee en el momento, comunicaciones de tipo vertical descendente y escasa confianza, como pilares de su relación con los colaboradores.

el jefe de interventoría de proyectos posee un estilo de liderazgo apoyador y un estilo de toma de decisiones autocrático I, lo que determina una relación indirecta, Ese tipo de relación indirecta se manifiesta en el hecho que las características del estilo de toma de decisiones se identifican con tan solo una de las características del estilo de liderazgo del dirigente.

Luego de aplicados los dos instrumentos en la organización Aguas de Buga S.A: E.S.P, estilos de liderazgo y estilo de toma de decisiones, se resumen en la Tabla 122. Los resultados obtenidos. Para los jefes de departamento del área de Acueducto y Alcantarillado.

Tabla 122. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los jefes de departamento del área de acueducto y alcantarillado de la organización Aguas de Buga S.A E.S.P.

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilos de Toma de Decisiones	Relación
(jefe de distribución)	Autoritario Coercitivo (21%)	Apoyador (20%)	Autocrático I (AI)	Directa
		Sociable (16%)		
		Demócrata (15%)		
		Autoritario Benevolente (14%)		
		Orientado al logro (13%)		
(jefe de alcantarillado)	Apoyador (21%)	Sociable (19%)	Autocrático I (AI)	Indirecta
		Autoritario Coercitivo (17%)		
		Autoritario Benevolente (15%)		

		Orientado al Logro (15%)		
		Demócrata (13%)		
		Apoyador (21%)		
		Autoritario benevolente (16%)		
(jefe planta potabilización)	Autoritario Coercitivo (21%)	Demócrata (16%)	Autocrático I (AI)	Directa
		Sociable (14%)		
		Orientado al Logro (13%)		

Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de los resultados obtenidos, los jefes de potabilización y distribución de aguas y ambiental de la organización objeto de estudio, poseen un estilo de liderazgo autoritario coercitivo y estilo de toma de decisiones autocrático I, lo anterior permite evidenciar una relación directa entre ambos estilos lo que se evidencia en: la toma de decisiones en sus criterios individuales, utilización de la información que posee en el momento, comunicaciones de tipo vertical descendente y escasa confianza, como pilares de su relación con los colaboradores.

el jefe de alcantarillado posee un estilo de liderazgo apoyador y un estilo de toma de decisiones autocrático I, lo que determina una relación indirecta, Ese tipo de relación indirecta se manifiesta en el hecho que las características del estilo de toma de decisiones se identifican con tan solo una de las características del estilo de liderazgo del dirigente, es importante anotar que desde la perspectiva del dirigente se ve como un líder sociable, lo que de igual forma determinaría una relación de tipo indirecta.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el presente trabajo de investigación, relacionado con la determinación de los estilos de liderazgo y estilos de la toma de decisiones en la organización aguas de Buga S.A E.S.P., se concluye que tal como se expresa en el marco teórico , de acuerdo a la percepción de los colaboradores cada dirigente o jefe de departamento no presenta un estilo de liderazgo único en la organización objeto de estudio, por el contrario, se despliegan todos y cada uno de los estilos de liderazgo expuestos en el modelo teórico, explicado en el transcurso de este trabajo de investigación, de igual forma se observa cómo el estilo de liderazgo dominante percibido por el dirigente, en algunos casos no es el mismo percibido por sus colaboradores e incluso los mismos colaboradores poseen percepciones diferentes.

Posteriormente y realizado el análisis de los resultados del proceso de identificación de estilos de liderazgo, se establece que la composición de estilos de liderazgo en la organización objeto de estudio está comprendida por un 45% de los dirigentes con un estilo de liderazgo autoritario coercitivo, 30% estilo de liderazgo Apoyador, 10% para los estilos de liderazgo orientado al logro y autoritario Benevolente y un 5% para el estilo de liderazgo sociable.

Al concluir el trabajo de investigación se observa que no existe uniformidad en los estilos de liderazgo de los directores de departamento y la gerencia general, para el caso del gerente y los directores de departamento se estableció que dos de los cinco dirigentes, director de planeación y director de acueducto y alcantarillado, poseen un estilo de liderazgo apoyador lo que equivale a un 40% ; mientras que los restantes tres dirigentes : gerente, Jefe Administrativo y de Talento Humano y Director de Proyectos, poseen estilos Autoritario Benevolente , Autoritario Coercitivo, y Orientado al Logro, lo que equivale a un 20% para cada estilo respectivamente.

Una vez aplicado y analizado el instrumento de liderazgo a los quince jefes de departamentos se evidencia el estilo de liderazgo autoritario como el de mayor presencia

entre los jefes de departamento, con ocho (8) jefes de departamento que poseen dicho estilo lo que equivalente al 53.34%; seguidamente se encuentran cuatro (4) jefes de departamento con estilos de liderazgo apoyador para el 26.67%; un (1) jefe departamento con estilos de liderazgo autoritario benevolente, Orientado al logro y sociable para (6.67%) para cada estilo.

Con base en el análisis de la información derivada de la aplicación del instrumento de investigación de los estilos de toma de decisiones, se establece el estilo autocrático 1 como el estilo que prevalece en los directores y jefes de departamento de la organización objeto de estudio; dicho análisis precedente, determina que el estilo de toma de decisiones que complementa al antes descrito, es el estilo autocrático 2. En virtud de lo anteriormente mencionado, Es importante anotar que no se evidenció la presencia de estilos de toma de decisiones consultivo 1, consultivo 2 ni grupo 1.

En concordancia con los resultados obtenidos y luego de su análisis se establece que el 90% de los dirigentes de la organización objeto de estudio poseen un estilo de toma de decisiones autocrático I mientras que el 10% poseen un estilo de toma de decisiones autocrático II.

De igual forma se establece que para tres, de los cinco dirigentes de departamento, anteriormente enunciados, se encuentra un estilo de toma de decisiones Autocrático I, lo que equivale al 60%; de igual forma se encuentran dos dirigentes enmarcados en el estilo Autocrático II, equivalente al 40%.

Igualmente se encontró que de los quince jefes de departamento estudiados el 100% poseen un estilo de toma de decisiones autocrático I, lo que infiere que existen un 60,01% de relaciones directas entre liderazgo y proceso de toma de decisiones y un 39.99 de relaciones indirectas, en la organización objeto de estudio, a nivel de los jefes de departamento, sin embargo de acuerdo con las percepciones de los dirigentes, en algunos casos ,generan la posibilidad de que dicho porcentaje, de relaciones directas aumente.

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que existen dos relaciones directas y tres indirectas encontradas en el estudio entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, para el gerente y los directores de departamento, directas en los estilos de liderazgo y toma de decisiones del gerente, y el director Administrativo y de talento humano, e indirectas para los directores de planeación, proyectos y acueducto y alcantarillado

En el caso de los jefes de departamento se hallaron ocho (8) relaciones directas y siete (7) indirectas, directas para los jefes de logística, contabilidad, costos, mejoramiento continuo, comercial, ambiental, distribución, potabilización e indirectas para los jefes de tesorería, mantenimiento, desarrollo institucional, informática, interventoría de proyectos, y alcantarillado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguado, J. (2007). Teoría de la decisión y de los juegos. Primera Edición. Madrid, España: DELTA publicaciones.

Aktouf, O. (2009). La administración: entre tradición y renovación. Cuarta Edición. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Bass, B.M. Y Avolio, B.J. (1977) Full range Leadership Development: manual for the multifactorial.

Bateman, S T Y Snell A S. (2009) Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Mc Graw Hill. México, paginas 432-464

Blank, L. (2002). La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. Tercera Edición. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Burns, J.M (1978) Leadership. New York Harper & Row.
CHIAVENATO Idalberto, introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill., Colombia 1998 paginas 172- 213

Diez De Castro, P (2001) Administración Y dirección. Mc Graw Hill., Madrid páginas 425-4473

Fiedler, F. y Garcia (1967) a theory of leadership effectiveness. Mc Graw Hill, Nueva York.

Garcia, I (2015) estilos de liderazgo y toma de decisiones: caso múltiple de estudio en seis empresas familiares de Guadalajara de Buga. Tesis

Hall, R. (1996). Organizaciones: estructuras, procedimientos y resultados. Prentice hall.

Hernández Sampieri y otros (2008) “Metodología de la investigación”, 4º edición, México. McGraw-Hill Interamericana. Primera Parte, capítulos 1 y 2.

Kerr, S Y Jermier, J M (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement organizational behavior and human performance 375-403

Mendez, C. (2002). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Edición 3 Cali: Mc Graw Hill. P 142-156

Mondragón E Y Sinisterra T K, tesis de grado Análisis de los estilos de dirección empresarial del gerente antioqueño en Buenaventura a partir de la teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey Y Kenneth Blanchard. Universidad Del Valle Buenaventura 2009

Lewin, K. & Lippitt, R (1938) an experimental approach to the study of autocracy and democracy: preliminary note, sociometry, I, p 292-300

Robbins P. Stephen.(1996) Comportamiento organizacional, teoría y práctica, Prentice Hall. México páginas 412-445

Sanchez, I. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para caracterización y análisis. Primera edición. Cali, editorial Univalle.

Vroom V.H Y Yetton; P.W (1973) leadership and decision making, Pittsburgh University of Pittsburgh Press.

Wofford, j, c (1982) an integrative theory of leadership. Journal of management pág 27-47

Zaccaro, s (2001) the nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. Washington D: C. American Psychological association

Zapata, Álvaro y otros. (2007) Teorías clásicas de la organización y el management. Kimpres.

ANEXO A

A continuación, se presenta el instrumento aplicado para determinar estilos de liderazgo en la organización objeto de 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 pensará 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. ó 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. ó 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. ó Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.	☐					☐

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
4	Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los resultados concretos en el trabajo. ó Recompenso el buen trabajo y pienso que el castigo por faltas de desempeño tiene un uso limitado.				☐	☐	
5	Sugiero distintas maneras de hacer las cosas en vez de indicar la manera que yo prefiero. ó Pienso que los subordinados deben saber como vencer las dificultades por si mismos.		☐				☐
6	Cuando alguien propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero. ó Cuando un subordinado no esta de acuerdo conmigo, me esfuerzo en explicar por qué quiero que se hagan las cosas de cierta manera.			☐	☐		
7	Creo que se hace más mal que bien al sancionar a los empleados. ó Establezco una relación íntima con mis subordinados porque creo que esto identifica un buen gerente.				☐	☐	
8	Recompenso el buen desempeño y pienso que las sanciones por desempeño limitado tienen un uso restringido. ó 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. ó 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. ó 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. ó Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación par alcanzarlas.		☐			☐	
12	Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que no se ha hecho bien. ó Pienso que los informes no son muy necesarios cuando confio en las personas.	☐				☐	

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
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 desempeño y animo a los subordinados a alcanzarlos.		☐				☐
16	Mis subordinados pueden consultarme y 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 órdenes 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, acabaré por despedir a una persona si llego 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 no son 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.	☐				☐	

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
21	No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados. Me interesa más que imiten mis ejemplos. ○ Opino que los derechos y valores humanos son más importantes 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 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 por qué 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 de trabajo.	☐					☐
26	Impido las discusiones que acaban 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. ○ 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. ○ 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. ○ Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero.	☐		☐			

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
30	Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica. ○ Los subordinados pueden consultarme y pedirme orientación cuando necesitan ayuda.		☐			☐	
31	Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades por sí mismos. ○ 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 auto-control de los empleados, en vez de controlarlos yo. ○ 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. ○ 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. ○ A la larga, acabaré 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. ○ Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a mis subordinados a alcanzarlos.	☐					☐
36	Pienso que los planes aprobados, en general, deben representar las ideas e mis subordinados. ○ Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular.				☐	☐	

ANEXO B

Descripción de los seis estilos de liderazgo del instrumento

Es importante realizar una descripción del modelo propuesto, para determinar los estilos de liderazgo de la organización Aguas de Buga S.A, por ello a continuación se realiza una descripción de los seis estilos de liderazgo que el modelo propone. Autoritario Coercitivo, Autoritario Benevolente, Sociable, Demócrata, Orientado al Logro y Apoyador

En primer lugar está el estilo de liderazgo Autoritario Coercitivo , el cual es posible conocer como el estilo más antiguo de los seis estilos de liderazgo propuestos en el modelo, en este estilo el líder presenta una imposición de potencia rústica , de su dominación, es un líder que pretende encargarse de toda la organización y tiende a ser posesivo y egocéntrico, su actitud lo muestra como si fuera el dueño de cada parte de la organización y actúa como tal, se le escucha decir frecuente mente frases como: “mi gente, mi organización”, por ello aguarda a que sus colaboradores le ofrezcan obediencia total, además considera que la amabilidad no es sinónimo de ganar.

Para este tipo de líder, autoritario coercitivo, los buenos resultados puedan darse a partir de los castigos, las amenazas y el temor, poco en virtud de las recompensas, de igual forma consideran que poseen la información importante para la organización, lo que les da una aureola de sabelotodo, por tal razón no gustan de las opiniones ajenas.

En el corto plazo y dependiendo del tipo de colaboradores este estilo de liderazgo, autoritario coercitivo, alcanza un grado alto de eficiencia, claro siempre y cuando la información sea la necesaria para proveer respuestas a las situaciones específicas que se den para la organización, sin embargo, en el largo plazo se presentan desavenencias con los colaboradores que se revelan o se muestra una alta rotación de estos en la organización.

Por último, es importante recalcar que si bien al líder autoritario coercitivo, podrá estar motivado por el poder, no es claro que esto sea así con exactitud, dado que este tipo de líder es motivado por los logros y considera que los comportamientos, antes descritos de este estilo de liderazgo, son los que a la larga forjarán que los colaboradores logren sus estándares.

En segundo lugar, se encuentra el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente, con un estilo que presenta semejanzas al anterior, en cuanto a que son ellos quienes deciden, sin embargo, este tipo de líder es un poco más sociable si bien se utilizan las amenazas y los castigos, estas se dan como último recurso y más bien trata de motivar a través de las recompensas, de igual forma se distancia un poco más del liderazgo autoritario coercitivo, en el hecho que es un poco más amable cuando solicita información e incluso, aunque no es lo más común, podría modificar alguna decisión si se le presentan argumentación que consideren lógica.

El líder autoritario benevolente, considera que las políticas que adopta, pueden permitir que sus colaboradores tengan buenas reacciones y realicen su trabajo de una mejor manera, en el entendido que estos, sus colaboradores, concebirán que se han tenido en cuentas sus consideraciones y deseos, sin embargo, el líder autoritario benevolente, está pendiente de cada detalle, ejerciendo control permanente y exigiendo informes detallados a sus colaboradores.

En el corto plazo los resultados del estilo de liderazgo autoritario benevolente, mantienen una oscilación de buenos a excelentes, sin embargo en el largo plazo podría darse una desmejora de los resultados si la situación de la organización cambiase y se necesitara un poco menos de protagonismo de la dirección, dado que el líder autoritario benevolente no se preocupa por el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, que permitan que estos puedan tener raciocinio y funcionalidad de manera independiente.

En tercer lugar, se encuentra el estilo de liderazgo Sociable, este líder sobrepone la armonía de sus colaboradores sobre el trabajo, esto se da por su necesidad de ser apreciado, o por lo menos no ser despreciado, para él lo más importante no es dar órdenes sino mantener un equilibrio en la convivencia; para el líder sociable la importancia de un clima laboral agradable se centra en como este clima logra que sus colaboradores trabajen eficientemente al sentirse felices con lo que hacen.

Por otra parte, el líder sociable no quiere tener conflictos en la organización que dirige, lo que aún está por encima de compromisos con el trabajo, para él los colaboradores deben estar contentos, por tal razón o se desgasta en insistir con altos estándares que puedan

limitar la libertad de sus colaboradores, pero además considera que esta situación de confianza es la que motiva a sus colaboradores a lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el líder sociable es un líder que con frecuencia no alcanza el éxito, dada su preocupación a veces excesiva por mantener la armonía del grupo y un ambiente de buenas relaciones personales por encima del trabajo mismo, este líder sociable incluso podría renunciar a su papel de liderazgo si considera que con ello ejerce demasiada presión sobre su equipo para alcanzar altos esquemas de desempeño.

El líder sociable es a menudo apreciado por sus colaboradores, sin embargo, podría darse que su mismo equipo lo llegue a considerar débil y sin convicciones, se puede inferir que este estilo es el producto de una gran necesidad de afiliación por parte del líder.

En cuarto lugar se localiza el estilo de liderazgo Demócrata, este líder considera que los colaboradores se motivan a partir de sus propias necesidades de aceptación, logro, reconocimiento, para este líder los colaboradores al satisfacer estas necesidades logran superarse en el trabajo, por ello los motiva a que establezcan sus propias metas y sus propias recompensas, por supuesto celebra el desempeño de sus colaboradores de acuerdo con las metas organizacionales establecidas, es tolerante e indulgente y no tiene como premisa que sus colaboradores le imiten.

El líder con estilo demócrata, no suele amenazar o criticar a sus colaboradores, sin embargo, expresa su opinión acerca de las acciones de sus colaboradores cuando considera que estas tienen un impacto negativo en su desempeño y en el de la organización.

A corto plazo sus resultados son exitosos y se puede mantener a largo plazo si la selección de sus colaboradores es correcta, es decir colaboradores que tengan la suficiente capacidad de auto dirigirse y auto controlarse, además, claro, de las habilidades técnicas y profesionales necesarias para desempeñarse en el lugar de trabajo que le han indicado, si por el contrario se rodea de colaboradores que necesitan del control y dirección continua los resultados no serán los mejores.

Finalmente es importante resaltar que el líder demócrata es eficiente en cuanto haya sinergia entre las metas de los colaboradores y los objetivos organizacionales, en otro caso, por ejemplo, que los objetivos organizacionales vayan en otra vía de los objetivos trazados

por los colaboradores, podrá suceder que el líder demócrata no estimule a su equipo para establecer objetivos más acordes y mejores para la organización.

En quinto lugar, se muestra el liderazgo Orientado al Logro, este líder establece reglas y pautas y se apropia de las responsabilidades, se siente el mayor responsable del proceso y considera que el éxito o fracaso de dicho proceso recae sobre sus hombros, esto lo convierte en un líder que difícilmente delega, por tal razón trabaja sin descanso para hacerlo todo.

El líder Orientado al Logro, instaure altos estándares de trabajo, premia el alto desempeño, pero no es dado a apoyar o respaldar a sus colaboradores, para este líder está claro que el éxito depende de su propio desempeño y de la imitación de su comportamiento por parte de sus colaboradores.

Finalmente tenemos el sexto estilo, liderazgo Apoyador, este líder suele animar a sus colaboradores para que sean emprendedores, entendiendo este como emprendimiento interno, este líder se interesa por el control y asume una posición según la cual las necesidades de la organización están por encima de las de sus colaboradores e inclusive las del líder mismo. Como lo hace el líder demócrata, sin embargo, anima a sus colaboradores a participar de los procesos y establece altos niveles de desempeño que deben, como se expresa anteriormente, satisfacer las necesidades de la organización y en lo posible a de cada uno de los integrantes de ella.

El líder apoyador ofrece algún grado de retroalimentación regular sobre el desempeño a sus colaboradores, sin embargo, no pasa desapercibidos los fracasos, más bien trata con sus colaboradores de encontrar caminos para vencerlos, de acuerdo con esta política genera recompensas al buen desempeño y a las mejoras en este por parte de sus colaboradores.

Para los colaboradores este líder es una persona justa que muestra interés por su desarrollo y desde su percepción, es un líder que pretende que a través de los objetivos organizacionales se alcancen a su vez los objetivos personales.

El líder apoyador ejerce una presión sobre sus colaboradores teniendo en cuenta la situación y el colaborador que está inmerso en ella, lo que le permite en la mayoría de los casos ser un líder de éxito tanto a corto como largo plazo.

