



**Determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones de los directivos de una Institución Educativa del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura 2024**

Jhonattan David Herrera Chunga

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2024

Determinación de los Estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones de los Directivos de Una  
Institución Educativa del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de  
Buenaventura 2024

Jhonattan David Herrera Chunga

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de  
Proyectos

Asesor(a)  
Doris Amanda Rosero García  
Profesional en Microbiología, M.Sc., PhD.

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría Virtual  
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos  
mayo de 2024

# Contenido

Lista de tablas .....	6
Lista de figuras .....	7
Lista de anexos.....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 La pregunta de investigación.....	16
1.3 Los objetivos de investigación .....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación de la investigación.....	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	20
2.1. Marco de Antecedentes.....	20
2.2.1. El liderazgo.....	23
2.2.2. Modelo estilos de Liderazgo (Test de Liderazgo): Kurt Lewin.....	24
2.2.3. Modelo de Henry Mintzberg, Raisinghani y Theoret .....	25
2.2.4. Modelo de Vroom y Yetton.....	27
2.2.5. Rensis Likert: Análisis de los estilos de dirección.....	29
2.2.6. Estilos de Liderazgo y el Modelo de Blake y Mouton.....	31
2.3. Marco normativo .....	35
2.3.1. Constitución Política de Colombia .....	35
2.3.2. Leyes .....	35
2.3.3. Acuerdos .....	35
2.3.4. Resolución.....	36
3. METODOLOGÍA .....	37
3.1. Enfoque y alcance de la investigación .....	37

3.2. Población y muestra.....	37
3.3. Instrumento(s) .....	38
3.3.1. Fuentes Primarias .....	38
3.3.2. Fuentes Secundarias.....	38
3.4. Descripción de procedimientos .....	39
3.5. Análisis de información.....	41
3.5.1. Procesamiento de la Información .....	41
3.5.2. Análisis de la Información.....	41
3.5.2.1. Análisis Cualitativo .....	41
3.5.2.2. Análisis Cuantitativo .....	42
3.6. Consideraciones éticas.....	42
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas.....	42
3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización .....	44
4. RESULTADOS .....	46
4.1. Estilo de Liderazgo .....	46
4.2. Estilo de Toma de Decisión .....	64
4.2.1. Estilo de Toma de Decisiones de la Rectora de la Institución Educativa Escuela .....	64
4.2.2. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Mañana de la Institución Educativa.....	67
4.2.3. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Mañana de la Institución Educativa.....	69
4.2.4. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Tarde de la Institución Educativa.....	72
4.2.5. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Tarde de la Institución Educativa.....	74
4.2.6. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Noche de la Institución Educativa.....	77
4.2.7. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Ciclo Complementario 1 y 2 de la Institución Educativa.....	79
4.3. Relación de los Estilos de Liderazgos y Toma de Decisiones en la Institución Educativa del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura .....	82
5. CONCLUSIONES.....	84
Referencias.....	86



## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Resultados de encuestas percepción colaboradores</i> .....	47
<b>Tabla 2</b> <i>Resultados de la encuesta realizada a la Rectora</i> .....	50
<b>Tabla 3</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador bachillerato jornada de la mañana</i> .....	51
<b>Tabla 4</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador bachillerato jornada de la tarde</i> .....	53
<b>Tabla 5</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador de primaria jornada de la mañana</i> .....	55
<b>Tabla 6</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador de primaria jornada de la tarde</i> .....	56
<b>Tabla 7</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador de bachillerato jornada de la noche</i> .....	58
<b>Tabla 8</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador de bachillerato jornada de la noche</i> .....	59
<b>Tabla 9</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador 1 del ciclo complementario</i> .....	61
<b>Tabla 10</b> <i>Resultado de encuesta al coordinador 2 del ciclo complementario</i> .....	62
<b>Tabla 11</b> <i>Relación de los Estilos de Liderazgos y Toma de Decisiones</i> .....	82

## Lista de figuras

Figura 1 Modelo de Henty Mintzber, Raisinghani y Theoret.....	26
Figura 2 Modelo de Vroom y Yetton .....	29
Figura 3 Malla Gerencial de De Blake y Mouton.....	32
Figura 4 Estilo de liderazgo de la rectora de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	50
Figura 5 Estilo de liderazgo del coordinador de bachillerato jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	52
Figura 6 Estilo de liderazgo del coordinador de bachillerato jornada de la tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura. ....	54
Figura 7 Estilo de liderazgo del coordinador de primaria jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura. ....	56
Figura 8 Estilo de liderazgo del coordinador de primaria jornada de la tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura. ....	57
Figura 9 Estilo de liderazgo de la coordinadora de bachillerato jornada de la noche de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	58
Figura 10 Estilo de liderazgo de la coordinadora de bachillerato jornada de la noche de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	60
Figura 11 Estilo de liderazgo de la coordinadora 1 del ciclo complementario de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura .....	61
Figura 12 Estilo de liderazgo de la coordinadora 2 del ciclo complementario de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura .....	63
Figura 13 Estilo de Toma de Decisiones de la Rectora de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	65
Figura 14 Estilo de Toma de Decisiones del coordinador de bachillerato jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	68
Figura 15 Estilo de Toma de Decisiones del coordinador de primaria jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura .....	70
Figura 16 Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	73
Figura 17 Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	75
Figura 18 Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Noche de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	78
Figura 19 Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Ciclo Complementario 1 y 2 de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.....	81

## **Lista de anexos**

Anexo 1 <i>Cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin</i> .....	90
--	----

## **Resumen**

La finalidad de determinar la toma de decisiones y estilos de liderazgos de la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura se ha plasmado en el desarrollo de esta tesis bajo los modelos de Kurt Lewin para los estilos de liderazgo y Vroom y Yetton en la toma de decisiones.

En el campo de acción bajo los modelos de Kurt Lewin, Vroom y Yetton se han desarrollado cada uno de los objetivos con encuestas y entrevistas realizadas a los coordinaros, rectoría, planta de docentes y demás colaboradores que también hacen parte de la institución.

Como resultados hemos obtenido estilos de liderazgos predominantes como el democrático y laissez Fraire desde la perspectiva de los colaboradores hacia los directivos y como estilo de toma de decisiones autocrático generando una relación indirecta entre ambos estilos.

*Palabras clave: Autocracia, Burocracia, Decisión, Liderazgo empresarial, Laissez Fraire.*

## **Abstract**

The purpose of determining the decision-making and leadership styles of Educational Institution of the special, industrial, port, biodiverse and ecotourism district of Buenaventura has been reflected in the development of this thesis under the models of Kurt Lewin for leadership styles and Vroom and Yetton in decision making.

In the field of action under the models of Kurt Lewin, Vroom and Yetton, each of the objectives have been developed with surveys and interviews with the coordinators, rectory, faculty and other collaborators who are also part of the institution.

As results, we have obtained predominant leadership styles such as democratic and laissez Fraire from the perspective of the collaborators towards the managers and as an autocratic decision-making style, generating an indirect relationship between both styles.

*Keywords: Autocracy, Bureaucracy, Decision, Business Leadership, Laissez Fraire.*

## Introducción

El tema del liderazgo es muy importante para el mundo que está en el proceso de globalización, dado las organizaciones públicas y privadas se enfrentan a la tarea de incrementar su competitividad, en la que la toma de decisiones juega un papel muy importante a destacar; Más deliberadamente, cada organización tiene como objetivo aumentar su nivel de competencia. Una forma de hacerlo es identificar el tipo de liderazgo y toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de esta (Kotter, 2012).

Liderazgo donde cada persona es responsable de la contribución activa de los empleados bajo su supervisión, para que participen de manera efectiva, creando un ambiente de confianza que les permita generar un estado de entusiasmo en el desempeño del trabajo. Además, todo líder, aunque sea capaz de gestionar a sus empleados, debe ser capaz de tomar decisiones que afecten tanto a su organización como a su trabajo (Robbins, 2010). La toma de decisiones requiere un proceso en el que los comandantes, al reconocer un problema, reconozcan su propia situación, ofreciendo alternativas que les ayuden a lograr la situación deseada (García, 2018,).

Como se mencionó anteriormente, el estilo de liderazgo es un divisor importante que considerar para ser efectivo en una organización. El estilo de liderazgo es un determinante estructural de la toma de decisiones. Este proceso es fundamental para la calidad de las decisiones que se toman, y son fundamentales para el éxito de la organización.

Para este propósito, la herramienta para determinar el liderazgo de Kurt Levin se utiliza para clasificar a los líderes en estos tres estilos, los estilos principales: estilo autocrático o

autoritario: el líder exclusivo decide y asigna el papel de los subordinados, el estilo democrático o el estilo de participación: En lo cual, el líder tiene en cuenta sus opiniones, sus empleados sobre las acciones y la exportación de decisiones (Lewin K. 1939), así como Faire Laissez Faire o Laisse Faire: donde el líder en este estilo permite a sus empleados tomar una decisión. Y una herramienta para identificar el estilo Vroom y Yetton, tomando decisiones al mismo tiempo, en la que la clasificación de los líderes es la siguiente: “autocrático 1:” La entidad que decide la información que tiene entonces es entonces, autocrático 2: “La entidad Determina la información proporcionada que establece que proporciona que proporciona a los empleados asignados por un empleado. Él, “Consultivo 1:” El tema puede compartir el problema para cada persona. Entonces tomó una decisión. Consultivo 2: “El sujeto puede compartir el problema con los demás. Luego toma una decisión”, grupo 2: “Los miembros del equipo toman la decisión juntos y se responsabilizan de ella” (Vroom & Yetton, 1973).

Estas herramientas se utilizarán y emplearán en la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura, para determinar, observar y evidenciar la relación entre los estilos de liderazgo y toma de decisiones en el área directiva de esta institución, bajo las percepciones de los colaboradores como de los mismos directivos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

Las instituciones educativas del territorio colombiano han estado alineadas por leyes y decretos para su estructuración y funcionamiento, la ley 30 de 1992 aprobada por el Congreso de Colombia el 28 de Diciembre del mismo año (Congreso de Colombia, 1992), el servicio público de educación superior expresa normas las cuales se reglamentan la organización del servicio público de la educación superior, permitiendo que estas escuelas se desarrollen y presten el servicio de la educación estipulado en la ley 115 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994).

Con lo anteriormente mencionado, la institución educativa inicia el proceso de reestructuración bajo lo mencionada en la ley 115 de 1994, para ser catalogada como Superior, entregando un servicio de calidad para ser acreditada y tras de esta se da apertura al Ciclo Complementario de Formación Docente, entregando así a sus alumnos un énfasis en pedagogía durante su transcurso por el bachillerato.

Todo es gracias a la confianza del obispo Gerardo Valencia Cano en la comunidad de las Terciaras Capuchinas, quienes han conocido la trayectoria de establecimiento de instituciones educativas bajo la responsabilidad moral, espiritual, y el compromiso de la comunidad porteña (Ruiz Arango, 2016).

Es primordial tener presente que la dirección de la Institución Educativa ya no está a cargo de las Hermanas Terciarias Capuchinas de la Sagrada Familia, porque su desligamiento con esta institución culmino en el año 2016 bajo el mando de la Hna. Dora Inés Ruiz Arango, siendo la última rectora religiosa (Ruiz Arango, 2016).

El presente trabajo de investigación se realiza en una Institución Educativa, prestadora del servicio de la educación en el territorio de Buenaventura, tomando como referencia la coordinación general de bachillerato, primaria y ciclo complementario.

La Institución Educativa tiene 63 años de haber sido fundada por Monseñor Gerardo Valencia Cano en el año 1959, siendo esta creada y pensada necesariamente por las necesidades educativas que se evidenciaban en el Litoral Pacífico, por la falta de maestros nativos de la región que atendieran la cantidad de niños que se quedaban sin posibilidades de cursar los años más elementales de la educación básica primaria, impartiendo un carácter humanista y transformador bajo el manto de la religiosidad (Ruiz Arango, 2016).

La organización objeto de estudio, se puede considerar como la única y mejor actualmente en prestar un servicio de educación pública con calidad en el distrito de Buenaventura, es cuestionable esta ventaja competitiva comparando con las demás instituciones públicas y privadas dentro del territorio bonaverense, las decisiones tomadas para el aumento del número de estudiantes por salón ha fracasado, desmejorando los niveles de calidad y no sea enfático poder liderar a gusto los protocolos de enseñanza, por eso se encuentra en constante cuestionamiento mantener y/o mejorar la calidad educativa dentro del plantel, cada vez la exigencia aumenta pero no se ve reflejada por los resultados obtenidos y la poca expansión que ha tenido para evitar las aglomeraciones en el aula.

Cuenta con 32 aulas de clase y 2 laboratorios (Física y Química), 3 salas de sistemas, pero con tan poco espacio y mayor presencia de la población estudiantil en las dos jornadas (mañana y tarde), el caos de dirigir y tomar decisiones se ven manifestado a la hora de ejecutar actividades y

controlar el estudiantado, además no todos los docentes se han capacitado de forma correcta, a raíz de que se han sentido cómodos con lo que le ofrece la alta dirección de la institución.

En estos 63 años que lleva la Institución Educativa ha entregado al pueblo Bonavenrense:

54 promociones de Bachilleres para un total de 2845 egresados

6 promociones por profesionalización para un total de 272 egresados

14 promociones de Normalista Superior egresados de la Institución Educativa para un total de 349

6 promociones de Normalista Superior egresados de otras modalidades de Bachillerato para un total de 393

La Institución Educativa cuenta con un total de 3859 egresados, donde esta acción pedagógica está fundamentada en lo crítico-social, orientando la educación en un proceso de formación permanente e integral (Ruiz Arango, 2016).

En el sector administrativo de la Institución Educativa objeto de estudio, es notable u observable que los docentes influyen en las dinámicas administrativas que se realizan en cada uno de los sectores que tiene la organización, es recalable que la dirección (rectoría) trabaja bajo el énfasis del humanismo, mediante la cual los líderes son los que determinan hasta que nivel mejora el plantel o se mantienen cómodos en su panorama actual de alta complejidad.

Todo lo expresado, la Institución Educativa, se enfrenta a varias implementaciones estratégicas que involucran tanto como a docentes, colaboradores, comunidad y sus propias funciones, el efecto de todas estas causas manifestadas las ha de tratar las partes que lideran el

plantel educativo para que evalúen y lideran dichos procesos, lo que amerita que el estilo de liderazgo y el estilo de la toma de decisiones que opten será definitivo en la dirección, así mismo obtendrán resultados negativos o positivos para la Institución Educativa y mejore su calidad, regresándole a esta su estatus de ser la mejor Institución Educativa Publica del distrito especial de Buenaventura.

## **1.2 La pregunta de investigación**

¿Cuáles son los estilos de liderazgos y toma de decisiones que prevalecen en la dirección de la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura?

## **1.3 Los objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar los estilos de liderazgo y toma de decisiones de los directivos de la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura 2024.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar los estilos de liderazgo de los directivos de la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura.

- Definir los estilos de toma de decisiones de los directivos de la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura.
- Evidenciar la relación de los estilos de liderazgo y toma de la Institución Educativa del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El énfasis de esta investigación es vital para el crecimiento educativo y laboral de la organización objeto de estudio, esta considera importante este desarrollo para mejorar la calidad del plantel educativo y la relación con sus colaboradores docentes y colaboradores (Ruiz Arango, 2016), de acuerdo a los estilos de liderazgos observados se puede evidenciar como desarrollan sus actividades administrativas y educativas las instituciones y los posibles escenarios que pueden desembocar esta primicia de los estilos de liderazgo, en este ecosistema laboral de la institución Educativa no solo los colaboradores son los actores principales dentro del liderazgo porque también están involucrados las familias que depende del funcionamiento de la escuela se mantenga.

Para la Institución Educativa, con el desarrollo de este trabajo aplicado en esta organización del sector educativo gratuito del distrito especial de Buenaventura tras lo observado en el estudio de este caso, sabrán que tipos de liderazgos están presente actualmente en la Institución y como es la toma de decisiones, además que otros factores o sectores de esta

organización influyen dentro de estos dos temas liderazgo y toma de decisiones además que el trabajo le sirva y sea aprovechada por los líderes de la Institución Educativa, donde los procesos de toma de decisiones y de liderazgo propendan mantener las metas de la organización y la calidad educativa que la he venido resaltando entre todas las instituciones educativas públicas del distrito especial de Buenaventura (Londoño, 2023).

Para la universidad es importante la realización de este trabajo por los resultados obtenidos en esta investigación sea un antecedente o base para las futuras generaciones que optan por desarrollar una temática similar a la manifestada en este trabajo de grado, lo mencionado anteriormente se pretende unir estas dos temáticas toma de decisiones y los estilos de liderazgos porque están relacionadas y han sido tratados por separado.

El estudio de García Izquierdo y Hernández Martínez examina las diversas formas de liderazgo que se encuentran en las instituciones educativas. Los autores enumeran cuatro estilos principales de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo laissez-faire y liderazgo transformacional. El estudio concluye que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo más efectivo en las organizaciones educativas porque fomenta la participación de los docentes y los estudiantes en la toma de decisiones, crea un entorno de aprendizaje positivo y fomenta el desarrollo profesional de los docentes (García & Hernández, 2018).

El objetivo de la investigación de Ruiz Correa, y Pantoja López, es analizar la idea de liderazgo educativo en el siglo XXI. Los autores sostienen que el liderazgo educativo debe ser emprendedor y transformacional, lo que significa que debe estar enfocado en la innovación y la mejora continua de la calidad educativa. El estudio también señala que los líderes educativos del

siglo XXI deben ser capaces de inspirar a otros, resolver problemas y tomar decisiones estratégicas (Ruiz Correa, 2020).

La relevancia de estos dos estudios antes mencionados para la presente investigación radica en:

- Aportan un marco teórico sólido para comprender los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones educativas.
- Demuestran la importancia de un liderazgo efectivo para mejorar la calidad educativa.
- Identifican algunas de las características clave de los líderes educativos exitosos.

Estos estudios son necesarios porque buscan mejorar la comprensión de los estilos de liderazgo y toma de decisiones en una institución educativa específica del distrito especial de Buenaventura.

Por último, como investigador de este trabajo que cursa la especialización Gerencia de Proyectos, el desarrollo de este trabajo permite conocer los estilos de liderazgo que utilizan y como este está relacionado con la toma de decisiones. También que sirvan para enriquecer los conocimientos impartidos durante el transcurso de la especialización, medirse en un escenario supremamente complejo por lo grande que es la organización donde se pondrá en práctica todos los saberes transferidos y además de obtener el grado en el postgrado de Gerente de Proyecto que curso en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Marco de Antecedentes

#### **Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de México**

Este estudio realizado por Medina, Muñoz, & López., analiza el impacto del liderazgo transformacional en el clima escolar y el desempeño docente en escuelas públicas de México. Los autores encontraron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en ambos aspectos. Las escuelas con líderes transformacionales tienen un clima escolar más positivo y los docentes tienen un mejor desempeño (Medina & Muñoz & López, 2021).

El estudio de Medina, Muñoz y López (2021) se centró en cómo el liderazgo transformacional afecta las instituciones educativas públicas en México. Los resultados indican que este estilo de liderazgo mejora el ambiente escolar y el desempeño docente.

Primero, el impacto positivo en el clima escolar se refiere a un entorno más favorable para el aprendizaje y la convivencia en la institución educativa. Los líderes transformacionales suelen promover el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la colaboración entre el personal docente, los estudiantes y otros miembros de la comunidad escolar. Esto puede ayudar a disminuir las disputas, aumentar la motivación y crear un entorno en el que todos se sientan valorados y comprometidos con el proceso educativo (Medina & Muñoz & López, 2021).

El liderazgo transformacional puede tener un impacto en la motivación y el apoyo de los maestros en su trabajo. Los líderes transformacionales suelen dar un sentido de dirección claro, establecer altas expectativas y apoyar y desarrollar profesionalmente a los docentes. Esto puede

aumentar la satisfacción laboral, el compromiso con la enseñanza y el rendimiento en el aula (Medina & Muñoz & López, 2021).

Estos hallazgos son relevantes para el contexto específico de las escuelas públicas mexicanas, donde los problemas socioeconómicos y culturales pueden afectar el clima escolar y el desempeño docente. Sin embargo, los resultados también pueden ser relevantes en otras situaciones educativas (Medina & Muñoz & López, 2021).

### **Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas públicas de Baja California**

Este estudio realizado por Cabrera, & Aldana., examina la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en escuelas públicas de Baja California, México. Los autores encontraron que el estilo de liderazgo democrático está asociado positivamente con un clima organizacional favorable (Cabrera & Aldana, 2018).

En primer lugar, se destaca que el estilo de liderazgo democrático es fundamental para crear un ambiente organizacional favorable en estas escuelas. Este tipo de liderazgo implica que los miembros del equipo participen activamente en la generación de ideas y la toma de decisiones, lo que puede conducir a un mayor sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción laboral. (Cabrera & Aldana, 2018).

Por el contrario, el clima organizacional se refiere al entorno psicológico que se percibe en una organización y puede afectar el desempeño, la motivación y el bienestar de sus miembros. La confianza, la comunicación abierta, el apoyo mutuo y un sentido de propósito compartido son características de un clima organizacional favorable (Cabrera & Aldana, 2018).

Según los resultados del estudio, el estilo de liderazgo que adoptan los líderes de las escuelas tiene un impacto significativo en cómo ven el personal el ambiente organizacional. Un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo en la institución tiende a ser el resultado de un liderazgo democrático que fomenta la participación y el empoderamiento de los empleados (Cabrera & Aldana, 2018).

La gestión educativa en Baja California y otras áreas puede verse significativamente afectada por esta relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo. Estos hallazgos pueden ayudar a los líderes educativos a crear estrategias de liderazgo que fomenten un ambiente de trabajo saludable y productivo en las escuelas públicas. Esto puede ayudar al éxito académico y al bienestar de los estudiantes y el personal (Cabrera & Aldana, 2018).

### **El liderazgo pedagógico y su influencia en la calidad educativa: Un estudio en escuelas primarias públicas de Andalucía**

Este estudio realizado por García & Herrero, investiga la influencia del liderazgo pedagógico en la calidad educativa en escuelas primarias públicas de Andalucía, España. Los autores encontraron que el liderazgo pedagógico efectivo tiene un impacto positivo en la calidad (García & Herrero, 2016).

El término "liderazgo pedagógico" se refiere a la habilidad de los líderes educativos para influir en cómo se enseña y aprende en una escuela. Este tipo de liderazgo implica no solo la administración escolar y la gestión de recursos, sino también la promoción de una cultura escolar centrada en el desarrollo profesional y la mejora continua de los docentes (García & Herrero, 2016).

El estudio encontró que el liderazgo pedagógico efectivo mejora la calidad educativa. Esto implica que los estudiantes pueden obtener mejores resultados académicos y una experiencia educativa más enriquecedora cuando los directivos escolares enfocan sus esfuerzos en apoyar y mejorar las prácticas de enseñanza (García & Herrero, 2016).

Es crucial considerar cómo las políticas educativas locales y regionales pueden afectar el liderazgo pedagógico y la calidad educativa en las escuelas primarias públicas en Andalucía, España. Esto podría incluir la distribución de recursos, la capacitación de los maestros y la promoción de métodos educativos innovadores y basados en la evidencia (García & Herrero, 2016).

## **2.2.Marco Teórico**

### **2.2.1. El liderazgo**

En cualquier empresa, es fundamental contar con suficientes personas bien capacitadas trabajando en el lugar de trabajo, con la ayuda de las cuales puedan lograr las metas importantes y la misión de la organización; contar con las personas adecuadas, un buen gerente Los operarios deben asumir la responsabilidad, lo que a su vez permite a los empleados tomar decisiones en situaciones que se presentan en el proceso de trabajo.

Las organizaciones ahora buscan empleados atentos, extrovertidos y talentosos porque están interesados en aprender nuevas estrategias y no quieren quedarse; por lo tanto, un líder debe desarrollar un buen liderazgo para potenciar el talento humano, teniendo en cuenta que en la mayoría de las industrias encontrar estrategias que puedan usarse para tener éxito es un proceso continuo.

### **2.2.2. Modelo estilos de Liderazgo (Test de Liderazgo): Kurt Lewin**

Kurt Lewin y sus colegas han estado realizando experimentos grupales sobre la toma de decisiones gerenciales desde 1939. En él, Lewin distinguió tres estilos de liderazgo diferentes, que se convirtieron en el punto de partida para futuras investigaciones.

Según Koontz y Weihrich (1998), las primeras descripciones de este estilo de liderazgo y gestión se dieron principalmente en el contexto de cómo los líderes usaban su poder. Por tanto, se puede decir que Sánchez (2009), Lewin y Lippitt (1938) y Lewin (1939) han identificado tres estilos de gestión y liderazgo que cumplen con estos criterios analíticos. Estos estilos principales son:

- 1) estilo autocrático o autoritario
- 2) estilo participativo o democrático
- 3) política liberal o laxa.

Explicaremos cada estilo planteado por el teórico Lewin en su test de Liderazgo.

Estilo autocrático o autoritario: Un gerente que monopoliza la toma de decisiones y define los roles de sus subordinados, es dogmático y autoritario, y orienta su capacidad para limitar o asignar recompensas y castigos, y tiene poca participación en el desempeño independiente. Establece tareas de trabajo, mejora los métodos de trabajo y limita la participación. por un grupo de coautores. Principales características:

- a) Todas las operaciones son definidas por el cliente.
- b) El modo y etapa de operación serán decididos por el director.

- c) El director asigna a cada miembro del área una tarea a realizar.
- d) La crítica al director es subjetiva y personal.
- e) Los directores no pueden participar en las actividades administradas.

Estilo democrático o participativo: al mismo tiempo, los gerentes expresan la opinión de los empleados sobre las acciones y decisiones propuestas y promueven su participación. Este líder actúa como un consultor para los empleados. Se cree que este tipo de líder puede variar desde alguien que no hace nada sin la participación de los empleados hasta alguien que toma decisiones, pero no consulta primero a sus subordinados.

Estilo Laissez-Faire: Un líder de este estilo permite que los empleados tomen sus propias decisiones, utiliza poco su poder y otorga a los subordinados una mayor independencia o autonomía en sus acciones. Este tipo de líder deja principalmente las metas y cómo lograrlas a los empleados y cree que su función es facilitar el trabajo de los empleados brindándoles información y principalmente desempeña el papel de persona en contacto con el entorno externo.

### **2.2.3. Modelo de Henry Mintzberg, Raisinighani y Theoret**

Estos autores especifican el siguiente modelo de toma de decisiones estratégicas en los niveles de alta dirección.

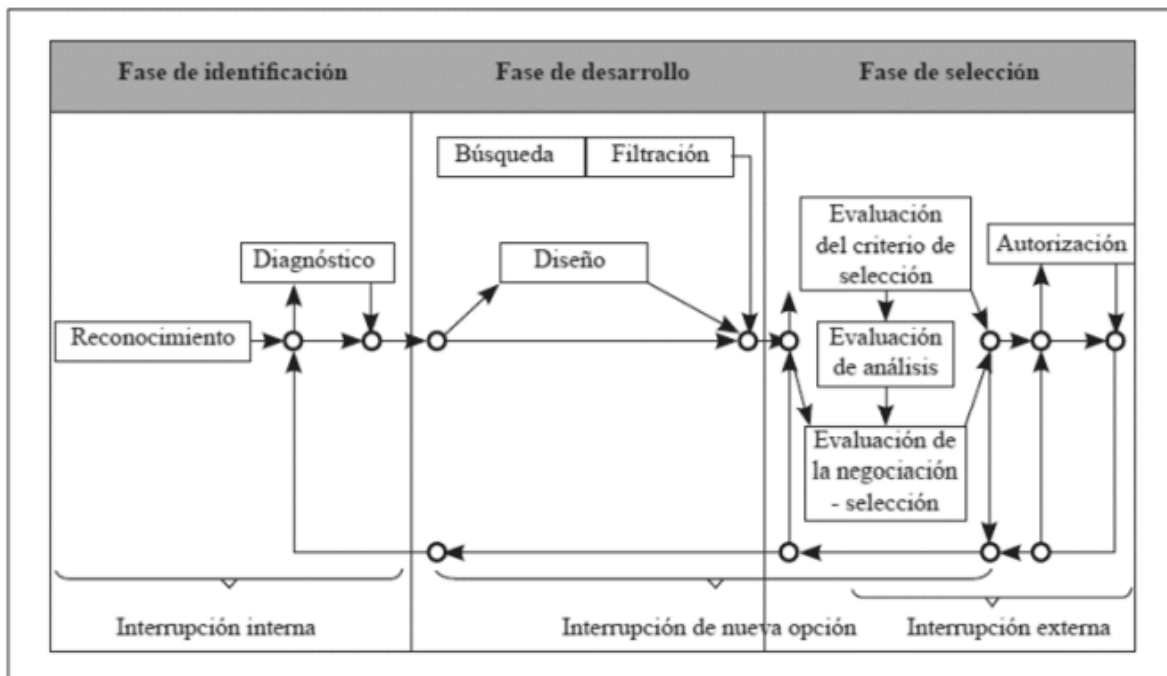
Fase Uno: Esta es la etapa definitoria en la toma de decisiones estratégicas e incluye dos procedimientos: reconocimiento de decisiones y diagnóstico. La conciencia revela oportunidades, problemas y crisis. El diagnóstico consiste en comprender los síntomas del

problema y sus causas tanto como sea posible. La necesidad de una solución se define como la diferencia entre la información que tenemos sobre la situación actual y el estándar deseado.

Fase Dos: Etapa de desarrollo, durante la cual se desarrollan una o más soluciones a un problema o crisis o se desarrolla una oportunidad. El progreso se puede describir en dos técnicas: investigación y diseño.

Fase Tercera: fase de selección. Se ha seleccionado la mejor alternativa. La selección es un proceso de varios pasos. Primero, los procedimientos de selección se aplican secuencialmente a una alternativa de selección. En segundo lugar, el procedimiento de evaluación-elección se utiliza para investigar alternativas y seleccionar un curso de acción. Este proceso de evaluación utiliza tres formas: juicio, negociación y análisis.

**Figura 1** Modelo de Henty Mintzber, Raisinighani y Theoret



**Fuente:** Henry Mintzberg, Raisinighani y Theoret (1976)

#### **2.2.4. Modelo de Vroom y Yetton**

Para Vroom y Yetton (1973), la eficacia gerencial está relacionada con la forma en que se toman las decisiones. Dependiendo del formato, las reglas de decisión anticipada se pueden crear de dos maneras diferentes con medios para proteger el tipo de decisión y su publicación. El primer grupo incluirá los principios de comunicación gerencial, alineación de objetivos y preguntas no estructuradas, mientras que el segundo grupo incluirá los principios de legitimidad, aceptación, conflicto y priorización de la aceptación.

Los líderes utilizan el modelo de toma de decisiones de Vroom-Yetton para determinar si deben tomar sus propias decisiones o involucrar al grupo y el nivel de participación del grupo.

Este modelo fue presentado por primera vez por Vroom y Yetton en el año 1973 y luego transformado por Vroom e Jago en el año 1988, investigaciones posteriores mostraron que el modelo de decisión de Vroom no era tan preciso como la evaluación contextual de Jago por consiguiente era más preciso y mejor capaz de diferenciar entre opciones de proceso. Los gerentes pueden tomar mejores decisiones para su equipo. En otros casos, es mejor que todo el equipo participe o incluso tome decisiones. El modelo Vroom-Jago distingue entre cinco escenarios diferentes y explica el algoritmo (árbol de decisión) que determina cuál usar.

Los 5 estilos del modelo son:

(A1) Autocrático I: Usted, quien toma las decisiones, usa la información disponible para tomar sus propias decisiones.

(A2) Autocrático II: Solicitas información a los miembros de tu equipo. Es posible que sepan o no por qué necesita esta información. No definen la situación, las alternativas o la elección final.

(C1) Consultivo I: Le explicas la situación a cada miembro del equipo, pero no se reúnen como grupo. Tú tomas la decisión final.

(C2) Consultivo II: Organiza un grupo de discusión donde explique la situación y recopile opiniones y sugerencias. Una vez más, usted es responsable de la decisión final.

(G2) Grupo II: El grupo toma una decisión. Usted, como líder, presenta la situación y el equipo identifica soluciones alternativas y llega a un consenso sobre una solución. El líder actúa más como un facilitador en este proceso y permite que el equipo llegue a un acuerdo sobre la elección final.

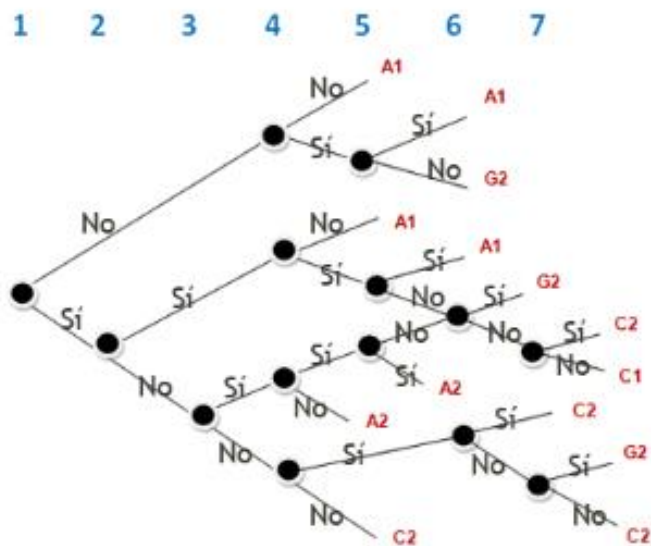
El modelo de Vroom-Jago tiene un formato ya constituido de siete preguntas en secuencia para determinar cuál de los cinco procesos manejar. Este es un tipo de proceso prescriptivo. Es un modelo racional que usan los gerentes para decidir si tomar decisiones ellos mismos o involucrar al equipo, y en qué medida el equipo debe involucrarse.

A continuación, el modelo de encuesta que fue creado por Vroom-Jago:

1. ¿Es la calidad de la decisión importante?
2. ¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?
4. ¿Está el problema bien estructurado?

5. Si toma la decisión por usted mismo, ¿el equipo la apoyaría?
6. ¿Comparte el equipo las metas organizacionales?
7. ¿Hay probabilidad de que surja un conflicto entre el equipo por la decisión?

**Figura 2** Modelo de Vroom y Yetton



**Fuente:** Modelo De Vroom y Yetton (1973)

### 2.2.5. Rensis Likert: Análisis de los estilos de dirección

El sistema de Likert independiente es una serie de teorías de gestión basadas en el estudio de la dinámica y características de varias organizaciones. Likert ofrece cuatro sistemas separados que también pueden considerarse estilos de liderazgo: autoritarismo explotador, autoritarismo benévolo, consultivo y participativo.

En la década de 1960, Likert distribuyó cuestionarios a 200 líderes organizacionales para estudiar patrones de estilos de liderazgo. Específicamente, la escala de Likert evalúa de forma

independiente el desempeño al determinar si un gerente puede esperar un mayor nivel de productividad de sus subordinados.

Encontró que las organizaciones eran más efectivas cuando los gerentes adoptaban un estilo de supervisión general y se enfocaban en la construcción de relaciones. Estos gerentes se definen como orientados a los empleados. Por el contrario, los gerentes que mantienen una presión de producción constante centrándose en las tareas se consideran orientados a la tarea. Likert y sus colegas argumentan que los métodos tradicionales para medir el resultado final del desempeño ignoran el elemento humano. Por ello, enfatizan la necesidad de considerar tanto los recursos humanos como los recursos de capital como activos que requieren suficiente independencia. De manera más general, el trabajo de Likert encontró el modo cuantificar lo que muchos otros teóricos de la época estaban haciendo con la dinámica de grupo.

Después de estudiar miles de empresas y empleados, identificó cuatro sistemas de gestión:

**Autoritario – coercitivo:** Rasgos de un líder autoritario sin confianza en el equipo.

Centralizan la toma de decisiones y ven el miedo y el castigo que inculcan como la principal motivación para sus asociados. La comunicación ha sido interrumpida.

**Autoritario – benevolente:** Este modelo de gestión es una mejora con respecto al modelo anterior, pero la actitud del gerente hacia los socios comerciales es paternalista. Una especie de confianza limitada cuando eres condescendiente. El motivo no es el miedo, sino la búsqueda de una recompensa económica. La comunicación ha mejorado un poco, al igual que la productividad.

**Consultivo:** Likert cree que el estilo está cerca de la dirección óptima. El control permanece principalmente en la parte superior, pero se comparte en cierta medida con la gerencia media y baja, las metas se establecen después de discutir las con los subordinados y las decisiones operativas se toman en los niveles inferiores de la organización.

**Participativo:** Este último es el sistema perfecto para este psicólogo. Las decisiones de este estilo se toman por consenso y las recompensas se generan de forma financiera y simbólica. La comunicación es fluida y puede facilitar la toma de decisiones conjunta.

### **2.2.6. Estilos de Liderazgo y el Modelo de Blake y Mouton**

En principio, liderazgo y talento humano son dos elementos inseparables, uno necesita del otro, por lo que quien sea o intente ser directivo y no piense en las personas para conseguir algo, no conseguirá lo que busca.

Investigaciones anteriores de Blake y Mouton mostraron cuán importante es que los gerentes se interesen tanto en la producción como en las personas y, en base a eso, desarrollaron un recurso inteligente para mapear ese interés.

La matriz tiene dos dimensiones: enfoque en las personas y enfoque en la producción. Como insiste Blake & Mouton, la palabra "cuidado" en este contexto significa "cómo" los gerentes cuidan la producción o "cómo" cuidan a las personas; no así, por ejemplo, les interesa sacar "cuánto" producto del equipo. Los "problemas de producción" incluyen las actitudes de los gerentes hacia varias cosas, como la calidad de las decisiones, la eficiencia del trabajo y la producción.

"Cuidar de las personas" también es una interpretación amplia. Incluye elementos como el compromiso personal para alcanzar las metas, mantener la autoestima de los empleados, asignar responsabilidades con base en la confianza en lugar de la obediencia, proporcionar buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones satisfactorias.

### 2.2.7. Malla gerencial de Blake y Mouton:

**Figura 3** Malla Gerencial de De Blake y Mouton



*Fuente:* Blake y Mouton (1969)

Descripción de la malla gerencial: Este modelo de gestión fue desarrollado por Blake y Mouton en el año 1969, quienes proporcionaron un marco esquemático para mostrar las actitudes laborales en relación con las tareas a realizar y las personas involucradas.

Su teoría se basa en una cuadrícula de 9x9 y son responsables de crear una forma muy objetiva de representar gráficamente una visión bidimensional del estilo de liderazgo. Así, Blake y Mouton tienen dos dimensiones de liderazgo efectivo.

Estas dos dimensiones se denominan:

Orientación hacia las personas

Orientación hacia los resultados

Estos factores están presentes en todas las personas a las que enseñan, y dado que cada individuo es único, se combinan en diferentes proporciones en cada materia.

Los estilos de liderazgos plasmados en la malla gerencial son los siguientes:

Estilo 1.1 (Empobrecido): Se califica por un enfoque mínimo en los resultados y los miembros del equipo. Realmente no puede llamarse gerencia porque los gerentes tienen poca influencia sobre la configuración laboral/profesional y las relaciones interpersonales de sus grupos de trabajo. Tampoco lucha por la cohesión del grupo. Sigue la ley del mínimo esfuerzo y, por lo tanto, no trata de mejorar la eficiencia organizacional o el bienestar de los empleados. Si hay complicaciones, desaparece. Existe y no existe al mismo tiempo.

Estilo 1.9 (Club Campestre): La esquina superior izquierda de la cuadrícula es "estilo de club de campo" con un fuerte enfoque en las personas en lugar de las tareas de producción. Los

líderes que utilizan este estilo se esfuerzan por crear un entorno cómodo y seguro. También confían en que sus subordinados responderán con alto rendimiento. Enfocarse en satisfacer las necesidades de satisfacción social generó un ambiente agradable y un ritmo de trabajo, aunque no siempre productivo.

Estilo 9.1 (Producir o perecer): Representa la dirección de máxima intensidad para el resultado y la dirección de mínima intensidad para la persona. Fuerte énfasis en los beneficios productivos. El jefe cumple funciones de dirección de acuerdo a su jerarquía, mientras que a sus subordinados se les instruye sobre las tareas a realizar, y su principal característica es la obediencia. Este estilo toma una dirección autoritaria y los gerentes están orientados a la acción, pero no están interesados en las relaciones interpersonales porque interfieren con el flujo fluido del trabajo.

Estilo 5.5 (Equilibrado): El centro de la cuadrícula está "equilibrado". Los gerentes que adoptan este estilo creen que las necesidades de las personas y de la organización están en conflicto y que es difícil satisfacer ambas al mismo tiempo.

Estiman que lo mejor que pueden hacer es lograr un equilibrio aceptable entre las necesidades de los empleados y las metas de producción de la organización. El desempeño ideal se logra manteniendo la moral de los empleados a un nivel suficiente para lograr una carga de trabajo adecuada.

Estilo 9.9 (Equipo): Finalmente, en la esquina superior derecha de la grilla se encuentra el "Team Style", el cual se caracteriza por un enfoque máximo en resultados y relaciones. En esa dirección, se toman en cuenta los intereses de productividad y los intereses motivacionales de los

sujetos involucrados, incluyendo el alto grado de congruencia entre las metas de los empleados y las metas de la organización.

## **2.3. Marco normativo**

### **2.3.1. Constitución Política de Colombia**

**Artículo 1.** Colombia es un estado social de derecho

**Artículo 67.** La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social.

### **2.3.2. Leyes**

**Ley 30 de 1992.** Le congreso de Colombia, decreta: fundamentos de la educación superior.

**Ley 115 de 1994.** Ley General de la Educación

### **2.3.3. Acuerdos**

**Acuerdo No. 01 de Junio 23 de 2005.** Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento.

**Acuerdo No. 02 de Junio 23 de 2005.** Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.

#### **2.3.4. Resolución**

**Resolución No. 000167 del 31 de mayo de 2006** - Icfes, por la cual se formaliza una delegación.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

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

Este estudio es de tipo exploratorio ya que se ejecutan actividades de indagación, de búsqueda, con el objetivo de definir las diferentes temáticas pertinentes y aplicables y no existe una investigación previa de la determinación de estilos de Liderazgo y Toma de Decisiones en la Institución Educativa. Complementario a este tipo de estudio, es de carácter también descriptivo, ya que se detallarán muchos aspectos laborales de los colaboradores de las áreas de los docentes, demás colaboradores, administrativa y directiva de la Institución Educativa.

#### **3.2. Población y muestra**

La población será los 96 docentes, 8 administrativos, 3 vigilantes y los 8 directivos que lo conforman coordinadores de cada nivel educativo con su respectiva jornada y la rectora encargada de la institución, para un total de 115 personas que serán encuestadas de la Institución Educativa, dado que esta investigación es de carácter interno.

### **3.3. Instrumento(s)**

#### **3.3.1. Fuentes Primarias**

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

#### **3.3.2. Fuentes Secundarias**

Recursos bibliográficos como el libro de Iván Darío Sánchez Manchola "Estilo de dirección y dirección en las organizaciones", el libro de Kepler Tregoe "Análisis de problemas y toma de decisiones" y páginas web sobre dirección, toma de decisiones, características organizacionales nos proporcionarán la información necesaria. necesarios para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

Estas fuentes de información posibilitan la investigación porque delimitan y brindan objetividad, de modo que la información del trabajo de campo será analizada e interpretada en un formato que muestre el tipo de gestión y la forma en que la organización toma decisiones.

### 3.4. Descripción de procedimientos

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los estilos de liderazgo predominantes en la Institución Educativa del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, y su relación con la toma de decisiones. Para ello, se aplicarán dos herramientas de evaluación: el test de liderazgo de Kurt Lewin a docentes y otros colaboradores, y el modelo de Vroom & Yetton a coordinadores y rectora.

#### **Recolección de datos:**

##### **Instrumentos:**

- **Test de liderazgo de Kurt Lewin:** este test permite identificar los tres estilos de liderazgo principales propuestos por Kurt Lewin: autocrático, democrático y laissez-faire. Se aplicará a docentes y colaboradores.
- **Modelo de Vroom & Yetton:** este modelo ayuda a determinar el estilo de toma de decisiones más adecuado para una situación determinada, considerando factores como la naturaleza de la decisión, la cantidad de información disponible y el nivel de motivación de los participantes. Se aplicará a coordinadores y rectora.

##### **Procedimiento:**

- Se solicitará la autorización a las directivas de la institución para realizar la investigación.
- Se aplicarán los instrumentos de evaluación a los participantes seleccionados de la muestra.

- Se garantizará la confidencialidad de las respuestas de los participantes.

### **Análisis de datos:**

#### **Procedimiento:**

- Los datos obtenidos del test de liderazgo de Kurt Lewin se analizarán utilizando frecuencias y porcentajes para determinar la prevalencia de cada estilo de liderazgo entre docentes y colaboradores.
- Los datos obtenidos del modelo de Vroom & Yetton se analizarán utilizando un análisis descriptivo para identificar los estilos de toma de decisiones predominantes entre coordinadores y rectora.
- Se realizará un análisis comparativo entre los estilos de liderazgo identificados en los diferentes grupos de participantes (docentes, colaboradores, coordinadores y rectora).

### **Discusión de resultados:**

#### **Procedimiento:**

- Se discutirán los resultados obtenidos en el análisis de datos, destacando los estilos de liderazgo predominantes en la institución y su relación con la toma de decisiones.
- Se analizarán las implicaciones de los hallazgos para la gestión educativa y el desarrollo del liderazgo en la institución.

### **3.5. Análisis de información**

#### **3.5.1. Procesamiento de la Información**

Transcripción de datos: para facilitar su análisis, las respuestas de la encuesta y las grabaciones de las entrevistas serán transcritas.

Organización de datos: los datos transcritos se organizarán en una hoja de cálculo (Excel), y las respuestas se clasificarán según los temas relevantes y los participantes.

#### **3.5.2. Análisis de la Información**

##### **3.5.2.1. Análisis Cualitativo**

Codificación de datos: las respuestas de los participantes mostrarán patrones, temas y categorías emergentes.

Análisis temático: las respuestas se agruparán en temas y subtemas sobre liderazgo, calidad educativa y gestión institucional.

Interpretación de resultados: para mejorar la comprensión de las perspectivas y experiencias de los colaboradores, se realizará una interpretación exhaustiva de los hallazgos cualitativos.

Procedimiento:

Transcripción y organización de datos: Se transcribirán las respuestas de la encuesta y las entrevistas, y se organizarán en una hoja de cálculo.

- Se importarán los datos transcritos a un software de análisis cualitativo.
- Se realizará la codificación de datos, identificando patrones y temas emergentes.
- Se analizarán los datos a nivel temático, buscando relaciones y significados subyacentes.

### **3.5.2.2. Análisis Cuantitativo**

Procedimiento:

- Se calcularán estadísticas descriptivas para las preguntas cerradas de la encuesta.
- Se interpretarán los resultados cualitativos y cuantitativos para extraer conclusiones significativas sobre el estilo de liderazgo en la institución educativa.
- Presentación de resultados: Los hallazgos se presentarán de manera clara y concisa, utilizando tablas, gráficos y citas de entrevistas para respaldar las conclusiones.

## **3.6. Consideraciones éticas**

### **3.6.1. Análisis de consideraciones éticas**

Entrevista en Profundidad con la Rectora:

- Respeto y dignidad: Durante toda la entrevista, se debe tratar a la directora con respeto y consideración para asegurarse de que se sienta cómoda y que sus opiniones sean valoradas.
- Consentimiento informado: Antes de la entrevista, se debe informar a la rectora sobre el propósito de la entrevista, el tipo de preguntas y la forma en que se utilizará la información. Debe dar su consentimiento para participar voluntariamente y estar consciente de que tiene la libertad de retirarse en cualquier momento.
- Confidencialidad: La información proporcionada por la rectora debe mantenerse en secreto. Sus respuestas solo se utilizarán para la investigación y no se compartirán con terceros sin su consentimiento.
- Beneficencia y no maleficencia: Evitaremos hacer preguntas que incomoden o molesten a la rectora. Se debe asegurarse de que la entrevista se lleve a cabo de manera que sea beneficiosa para ambas partes y que no resulte dañina.

#### Encuesta o Entrevista con Colaboradores de la Institución Educativa:

- Respeto y dignidad: Durante las encuestas o entrevistas, se debe tratar a los colaboradores con respeto y consideración, creando un ambiente de confianza y apertura.

- **Consentimiento informado:** El propósito de la encuesta o entrevista, la confidencialidad de sus respuestas y su derecho a participar de manera voluntaria deben ser informados a los colaboradores. Para participar, deben dar su consentimiento.
- **Confidencialidad y anonimato:** En particular cuando se trata de asuntos delicados como el estilo de liderazgo, es importante asegurarse de que las respuestas de los colaboradores sean confidenciales y que su identidad se mantenga lo más anónima posible.
- **Beneficencia y no maleficencia:** Se deben evitar preguntas intrusivas o que puedan molestar a los compañeros de trabajo. La participación en una encuesta o entrevista debe ser beneficiosa y no dañina.

### **3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización**

Documento de Consentimiento Informado

Encuesta o Entrevista sobre el Estilo de Liderazgo en la Institución Educativa

Propósito de la Encuesta o Entrevista:

La presente encuesta/entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre el estilo de liderazgo actual y anterior en la Institución Educativa [nombre de la institución], con el fin de comprender las perspectivas de los colaboradores sobre la calidad educativa del plantel y su

planta física. Esta información será utilizada para identificar aspectos clave del liderazgo y su impacto en la comunidad educativa.

#### Confidencialidad de las Respuestas:

Todas las respuestas proporcionadas en esta encuesta/entrevista serán tratadas con la más estricta confidencialidad. Los datos recopilados se utilizarán únicamente para fines de investigación y análisis. Se garantiza que la identidad de los participantes se mantendrá anónima en los informes o publicaciones derivadas de este estudio. La información recopilada se almacenará de manera segura y solo será accesible para el equipo de investigación.

#### Consentimiento Informado:

Al participar en esta encuesta/entrevista, usted reconoce que ha sido informado sobre el propósito de la investigación y comprende que sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación. Su participación es voluntaria y tiene derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Su decisión de participar o no en esta encuesta/entrevista no afectará su relación con la institución.

#### Autorización y Aceptación:

Por la presente, doy mi consentimiento para participar en la encuesta/entrevista sobre el estilo de liderazgo en la Institución Educativa [nombre de la institución]. Entiendo que mis

respuestas serán confidenciales y que mi participación es voluntaria. También comprendo que puedo retirarme en cualquier momento sin penalización alguna.

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Una vez completado y firmado, este documento servirá como consentimiento informado para la participación en la encuesta/entrevista.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Estilo de Liderazgo**

En el desarrollo de los objetivos se ha hecho las encuestas tanto como a los colaboradores que comprenden a los docentes, administrativos y vigilantes, al igual que los directivos que están a cargo de coordinar la institución.

En la siguiente Tabla 1: Resultados encuestas, realizada a los colaboradores de la Institución Educativa, donde el total de encuestados comprende de la cifra de 107 divididos en 96 docentes, 8 administrativos y 3 vigilantes, además de también haber encuestado a los 8 directivos (coordinadores y rectora),

**Tabla 1** Resultados de encuestas percepción colaboradores

Docentes	Total		
	A	D	L
1	4	8	7
2	3	8	8
3	3	7	8
4	5	3	6
5	1	7	8
6	6	5	6
7	6	6	7
8	4	6	7
9	3	7	9
10	6	8	10
11	5	8	7
12	4	10	6
13	2	8	8
14	5	8	5
15	7	5	6
16	3	7	5
17	5	6	5
18	2	4	8
19	6	9	7
20	4	8	6
21	5	7	7
22	3	6	3
23	5	8	10
24	3	7	7
25	5	9	4
26	7	3	7
27	2	8	9
28	3	7	5
29	4	7	7
30	4	5	9
31	2	10	9
32	5	5	8
33	6	7	8
34	4	5	7
35	6	4	4
36	3	8	8
37	3	7	8
38	5	3	6

39	1	7	8
40	6	5	6
41	6	6	7
42	5	8	5
43	2	5	6
44	3	7	5
45	5	6	5
46	2	4	8
47	6	9	7
48	4	8	10
49	3	7	7
50	5	9	4
51	7	3	7
52	2	8	9
53	5	7	5
54	3	7	8
55	5	3	6
56	1	7	8
57	6	5	6
58	6	6	7
59	3	7	9
60	6	8	10
61	5	8	7
62	4	10	6
63	2	8	8
64	5	8	5
65	7	5	6
66	3	7	5
67	5	6	5
68	3	7	5
69	5	6	5
70	2	4	8
71	5	3	6
72	1	7	8
73	6	5	6
74	6	6	7
75	3	7	9
76	4	5	7
77	6	4	4
78	3	8	8
79	3	7	8

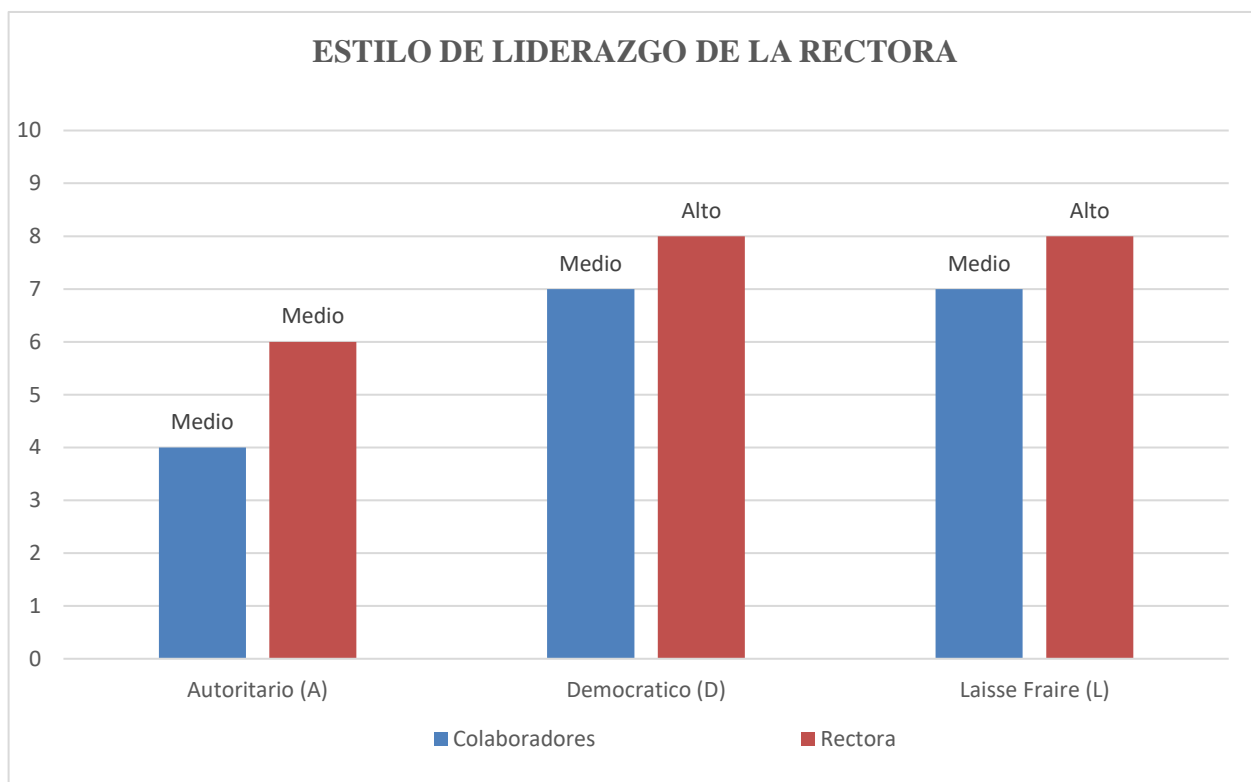
80	3	7	5
81	5	6	5
82	2	4	8
83	6	9	7
84	4	8	6
85	6	4	4
86	3	8	8
87	3	7	8
88	5	3	6
89	1	7	8
90	6	5	6
91	6	6	7
92	4	5	7
93	1	7	8
94	6	5	6
95	6	6	7
96	4	6	7
97	5	6	9
98	6	4	6
99	2	7	9
100	5	8	6
101	1	7	8
102	4	5	6
103	2	8	8
104	4	8	7
105	4	6	9
106	6	9	7
107	6	8	7
<b>Promedio</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tras los resultados obtenidos en estas encuestas, la percepción de los colaboradores de la Institución Educativa los directivos de este colegio se muestran democráticos y laissez faire (dejan hacer) ambos estilos con un porcentaje aproximado del 40% y aproximadamente con un 20% del estilo autoritario.

En la siguiente figura 4, se observa el estilo de liderazgo tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe la rectora y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 4** *Estilo de liderazgo de la rectora de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la tabla 2 presenta los resultados de la percepción de la rectora encargada de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.z

**Tabla 2** *Resultados de la encuesta realizada a la Rectora*

	A	D	L
Rectora	6	8	8

*Fuente: Elaboración propia.*

La rectora encarga del colegio se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al maternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel al que está a cargo.

La relación entre colaboradores y rectora, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la rectoría de la institución educativa.

Antes mencionado, con la rectora y junto a 7 coordinadores de las distintas jornadas conforman el grupo de 8 directivos, siendo esta la voz líder y la que esta frente al mando de toda la estructura organizacional del colegio, ulteriormente se presentaran figuras de gráficos de barras de la percepción de los restantes directivos y su comparación como es percibido su liderazgo por los colaboradores, además de los resultados de la encuesta tabulados, arrojando los datos de que estilos de liderazgos predominan en estos 7 coordinadores.

**Tabla 3** Resultado de encuesta al coordinador bachillerato jornada de la mañana

A	D	L
---	---	---

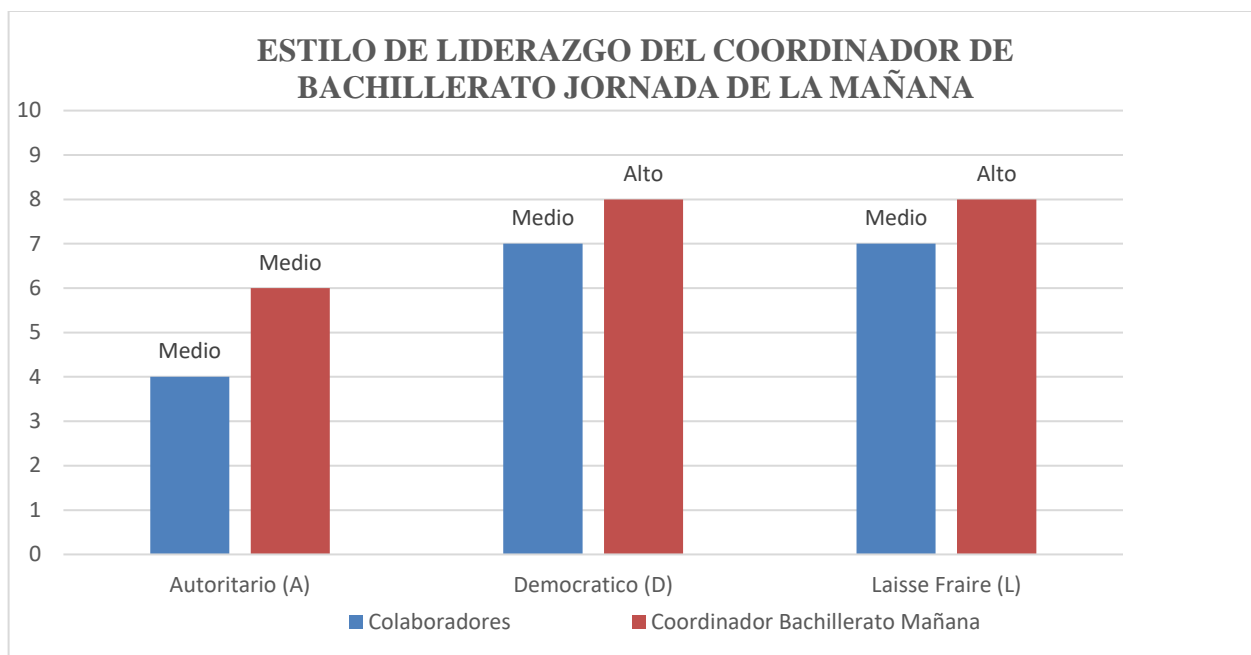
<b>Coordinador Bachillerato Mañana</b>	6	8	8
--	---	---	---

***Fuente:** Elaboración propia.*

El coordinador encargado de bachillerato jornada de la mañana del colegio se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al paternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 5, se observa el estilo de liderazgo tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de bachillerato jornada de la mañana y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 5** *Estilo de liderazgo del coordinador de bachillerato jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y coordinador de bachillerato jornada de la mañana, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la rectoría de la institución educativa.

**Tabla 4** *Resultado de encuesta al coordinador bachillerato jornada de la tarde*

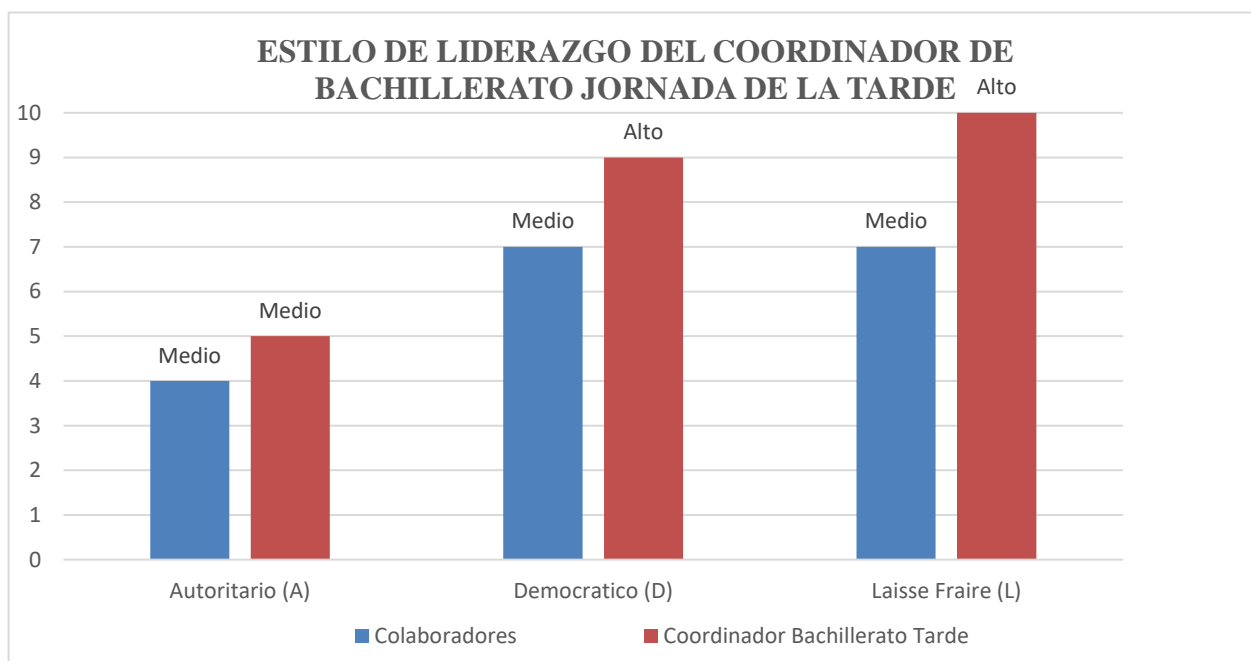
	A	D	L
<b>Coordinador Bachillerato Tarde</b>	5	9	10

**Fuente:** *Elaboración propia.*

El coordinador encargado de bachillerato en la jornada de la tarde del colegio se auto percibe como una líder Laissez Fraire con un 42%, democrático 38% y autocrático 20% lo cual su orientación de dirigir se asemeja más a la liberal, brindando autonomía a los colaboradores, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 6, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la mañana y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 6** *Estilo de liderazgo del coordinador de bachillerato jornada de la tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y coordinador de bachillerato jornada de la tarde, tras los resultados obtenidos entre ambas no son parecidos, los colaboradores mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación de bachillerato jornada de la tarde de la institución educativa, pero por otro lado la percepción del mismo coordinador dado el análisis de los resultados su estilo de liderazgo predominante es Laissez Fraire.

**Tabla 5** Resultado de encuesta al coordinador de primaria jornada de la mañana

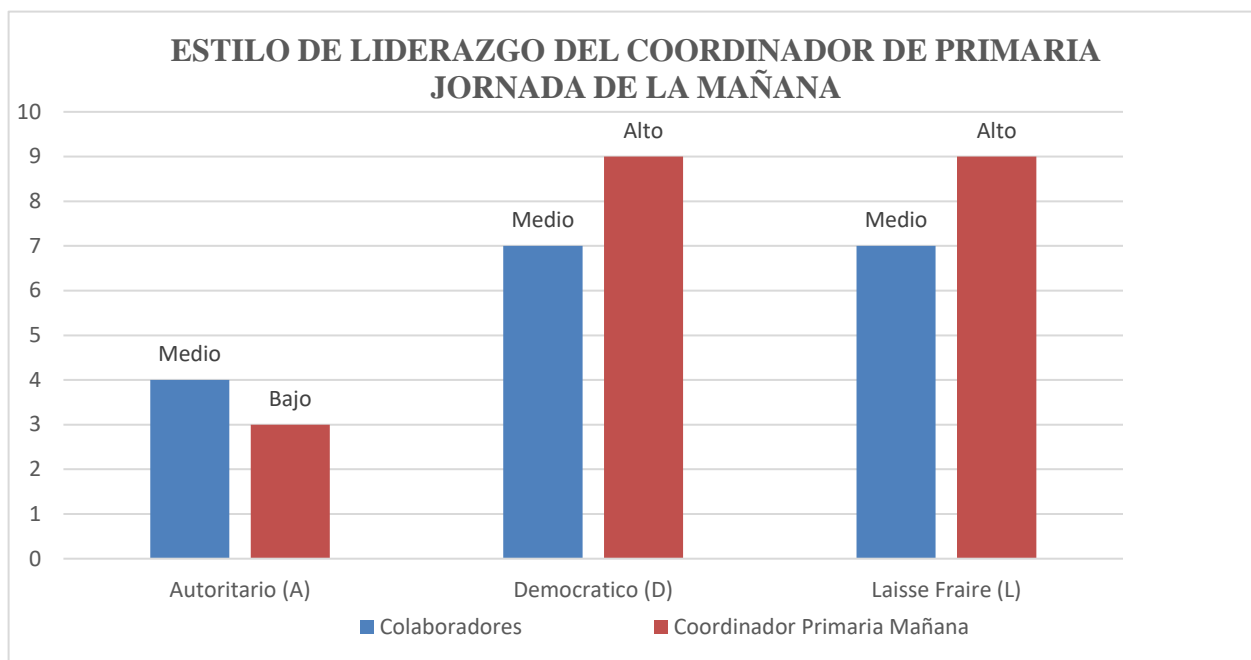
	A	D	L
<b>Coordinador Primaria Mañana</b>	3	9	9

**Fuente:** Elaboración propia.

El coordinador encargado de la primaria en la jornada de la mañana del colegio se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 42,85% y autocrático 14.3%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al paternalista, pero sin el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 6, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la mañana y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 7** Estilo de liderazgo del coordinador de primaria jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.



**Fuente:** Elaboración propia.

La relación entre colaboradores y coordinador de bachillerato jornada de la mañana, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación de primaria de la institución educativa.

**Tabla 6** Resultado de encuesta al coordinador de primaria jornada de la tarde

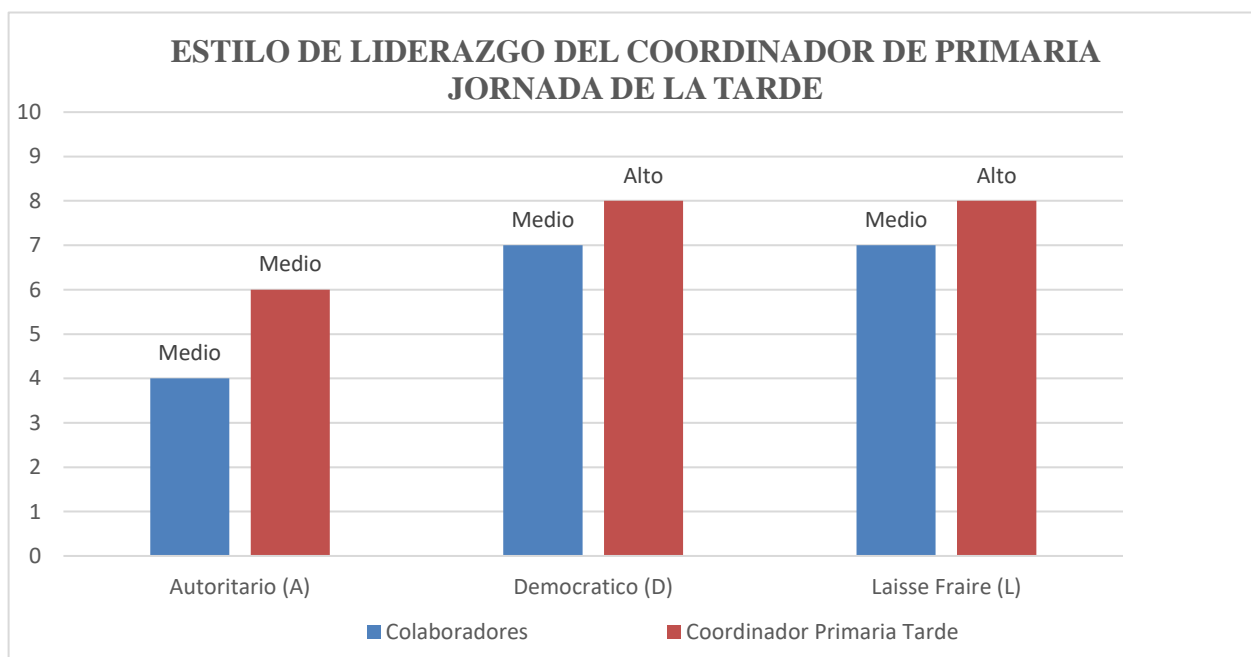
	A	D	L
Coordinador Primaria Tarde	6	8	8

**Fuente:** Elaboración propia.

El coordinador encargado de primaria jornada de la tarde del colegio se auto percibe como una líder demócrata y de *laissez Fraire* cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al paternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 6, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la tarde y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 8** *Estilo de liderazgo del coordinador de primaria jornada de la tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y coordinador de bachillerato jornada de la tarde, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación de primaria de la institución educativa.

**Tabla 7** Resultado de encuesta al coordinador de bachillerato jornada de la noche

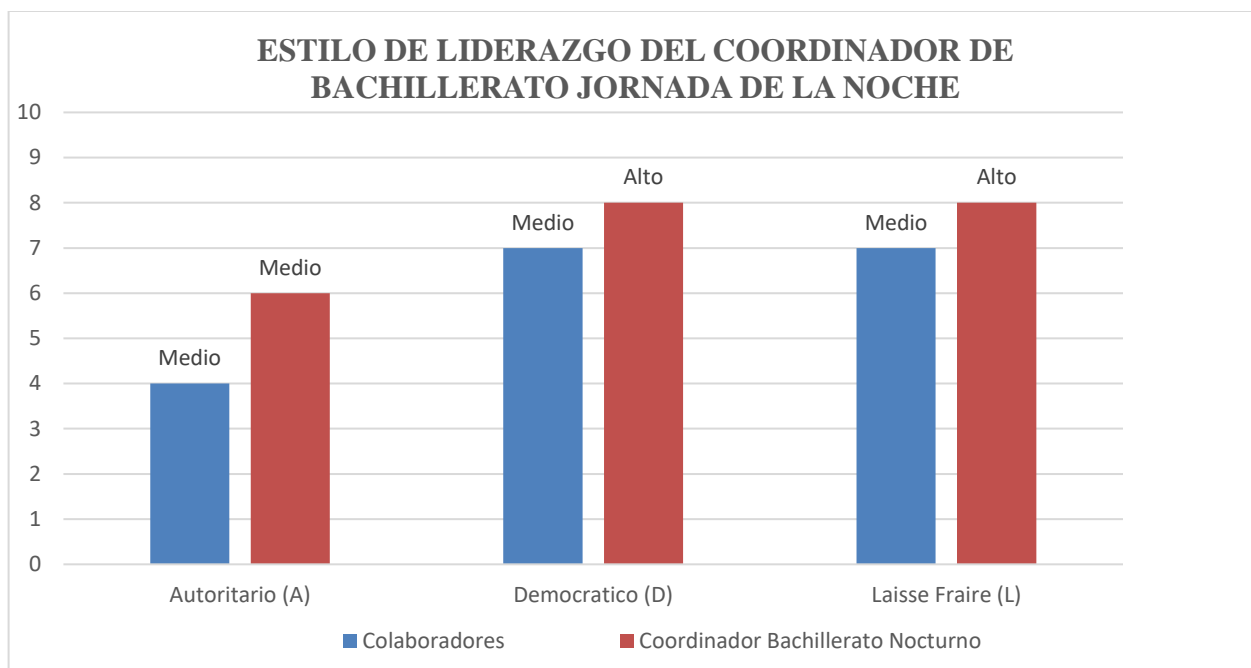
	A	D	L
<b>Coordinadora Bachillerato Nocturno</b>	6	8	8

**Fuente:** Elaboración propia.

La coordinadora encargada de bachillerato jornada de la noche del colegio se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al maternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 9, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la tarde y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 9** Estilo de liderazgo de la coordinadora de bachillerato jornada de la noche de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura.



*Fuente: Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y coordinador de bachillerato jornada de la noche, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación de primaria de la institución educativa.

**Tabla 8** Resultado de encuesta al coordinador de bachillerato jornada de la noche

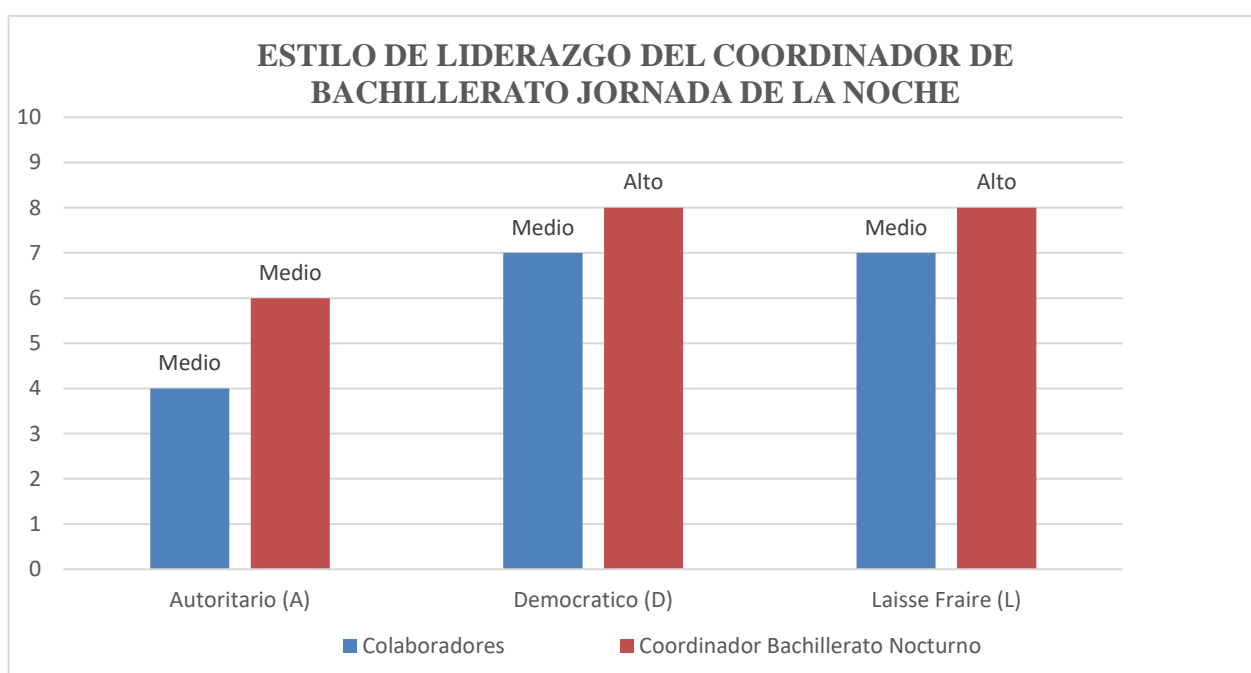
	A	D	L
<b>Coordinadora Bachillerato Nocturno</b>	6	8	8

*Fuente: Elaboración propia.*

La coordinadora encargada de bachillerato jornada de la noche del colegio se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al maternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 10, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la tarde y como es percibida por el talento humano de la Institución del distrito de Buenaventura.

**Figura 10** *Estilo de liderazgo de la coordinadora de bachillerato jornada de la noche de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y coordinador de bachillerato jornada de la noche, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación de bachillerato jornada de la noche de la institución educativa.

**Tabla 9** Resultado de encuesta al coordinador 1 del ciclo complementario

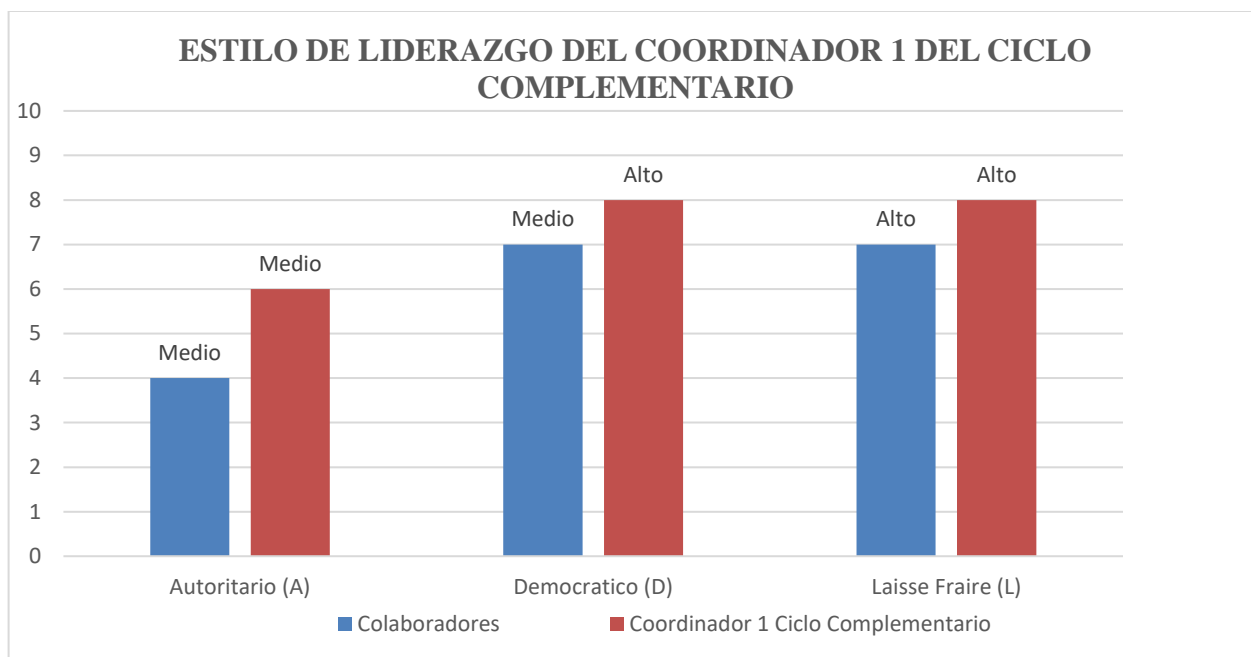
	A	D	L
<b>Coordinador 1 Ciclo Complementario</b>	6	8	8

**Fuente:** Elaboración propia.

La coordinadora 1 encargada del ciclo complementario de la institución educativa se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al maternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 11, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la tarde y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 11** Estilo de liderazgo de la coordinadora 1 del ciclo complementario de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura



**Fuente:** *Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y la coordinadora 1 del ciclo complementario, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación del ciclo complementario de la institución educativa.

**Tabla 10** *Resultado de encuesta al coordinador 2 del ciclo complementario*

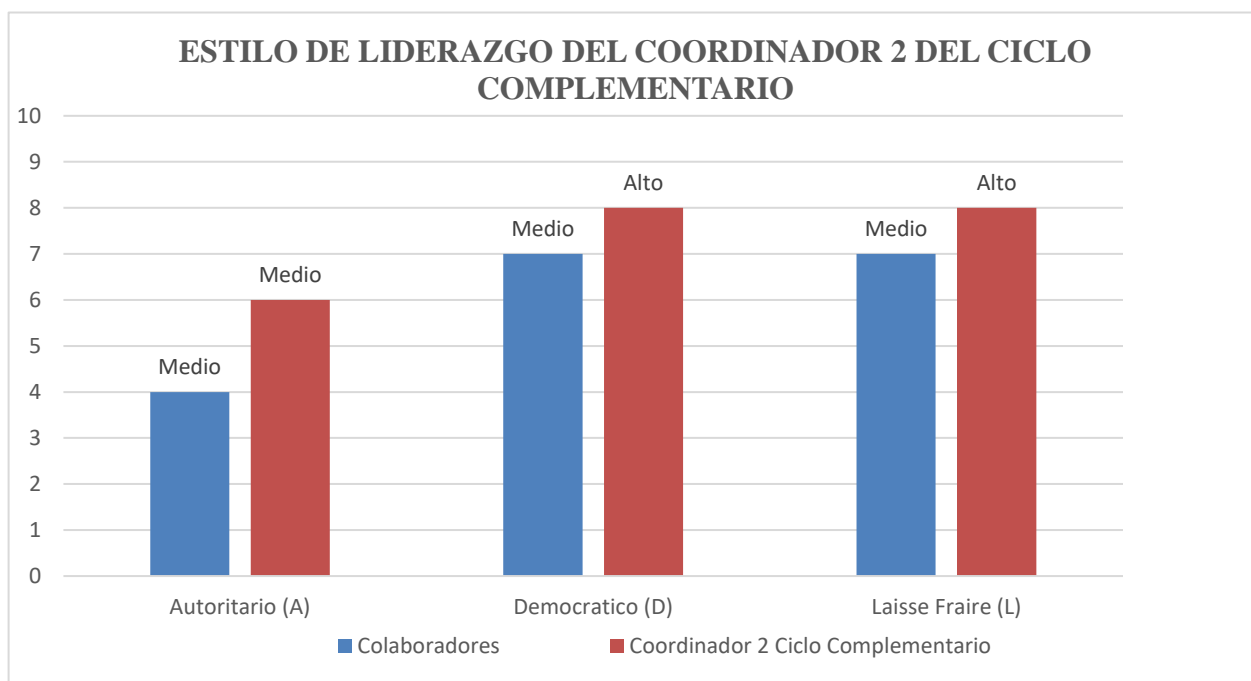
	A	D	L
<b>Coordinador 2 Ciclo Complementario</b>	6	8	8

**Fuente:** *Elaboración propia.*

La coordinadora 2 encargada del ciclo complementario de la institución educativa se auto percibe como una líder demócrata y de laissez Fraire cada uno con 36,36% y autocrático 27,27%; lo cual su orientación de dirigir se asemeja al maternalista, pero sin perder el horizonte hacia el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de todo el plantel de docentes y estudiantes al que está a cargo.

En la siguiente figura 12, se observan los estilos de liderazgos tras la recolección de datos encuestados en el trabajo de campo realizados en la institución educativa, en este primer apartado encontraremos como se percibe el coordinador encargado de primaria jornada de la tarde y como es percibida por el talento humano de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura.

**Figura 12** *Estilo de liderazgo de la coordinadora 2 del ciclo complementario de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

La relación entre colaboradores y la coordinadora 2 del ciclo complementario, tras los resultados obtenidos entre ambas partes son parecidos, ambos mencionan a través de las encuestas que los estilos que predomina con un empate son para el democrático y Laissez Fraire, en la coordinación del ciclo complementario de la institución educativa.

## **4.2. Estilo de Toma de Decisión**

### **4.2.1. Estilo de Toma de Decisiones de la Rectora de la Institución Educativa Escuela**

Tras la entrevista realizada a la rectora a cargo de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones se califica como Autocrático 1 (A1), llegando hasta la sexta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, Compartiendo el equipo las metas organizacionales.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI**. Sustenta esta respuesta comentando que es importante saber cuál es la decisión más optima y la que de los mejores escenarios posible a la solución del problema.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI**. Manifiesta que es buena contar con colaboradores que estén comprometidos con la visión, misión y objetivos que tiene trazado la institución ya que esto conduce a un mejor desempeño y mejores resultados.

¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI**. La rectora menciona que cuenta con toda la información al alcance de su mano, ya que todo pasa por su oficina y es discutido o dialogado en esta, antes de tomar la decisión final.

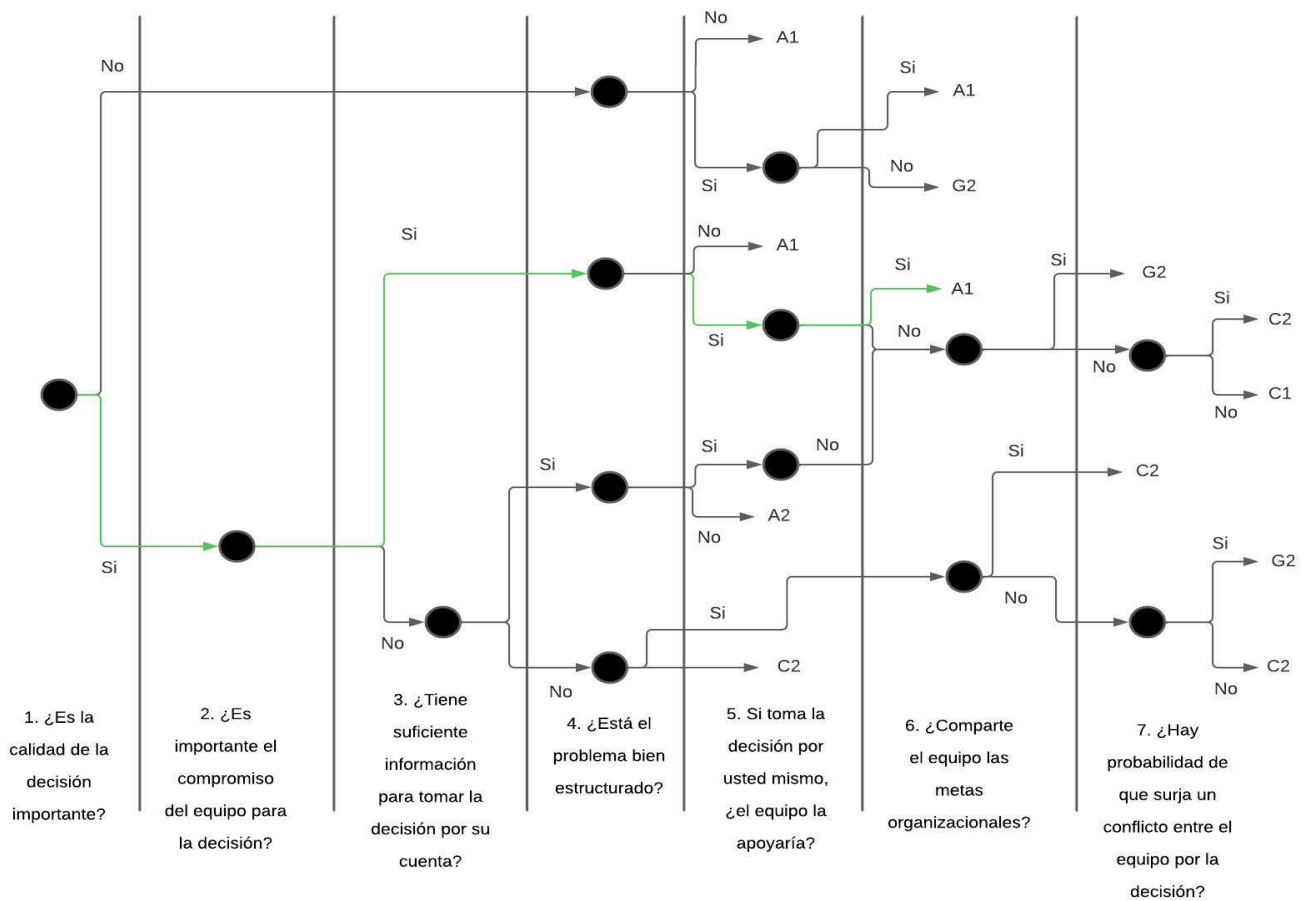
¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **SI**. Todo está bien formulado, claro y conciso; da a entender que si posee la suficiente información para resolver el problema.

Si toma la decisión por usted mismo ¿El equipo la apoyaría?

Respuesta: **SI**. La rectora acepta que tiene que ser así cuando las circunstancias lo amerita y es de extrema urgencia.

**Figura 13** *Estilo de Toma de Decisiones de la Rectora de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Tras los resultados anteriores, la rectora se califica por ser una líder con amplio recorrido en el sector educativo donde ha tenido un sin número de experiencias que le brindan confianza para manejar los distintos asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más importante junto a su experiencia, esta es la llave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma

decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### **4.2.2. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Mañana de la Institución Educativa**

Tras la entrevista realizada al coordinador a cargo del nivel educativo bachillerato jornada de la mañana de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones se califica como Autocrático 1 (A1), llegando hasta la cuarta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, sin tener suficiente información para la toma de decisión por su propia cuenta.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI**. Sustenta esta respuesta comentando que es primordialmente importante saber bajo cuales aristas o criterios se ha tomado cualquier decisión y además si es viable para solucionar el o los problemas.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI**. Menciona que la compañía y el apoyo de los colaboradores, es un plus para el compromiso de él, ya que lo hacen parte de una familia y esto ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

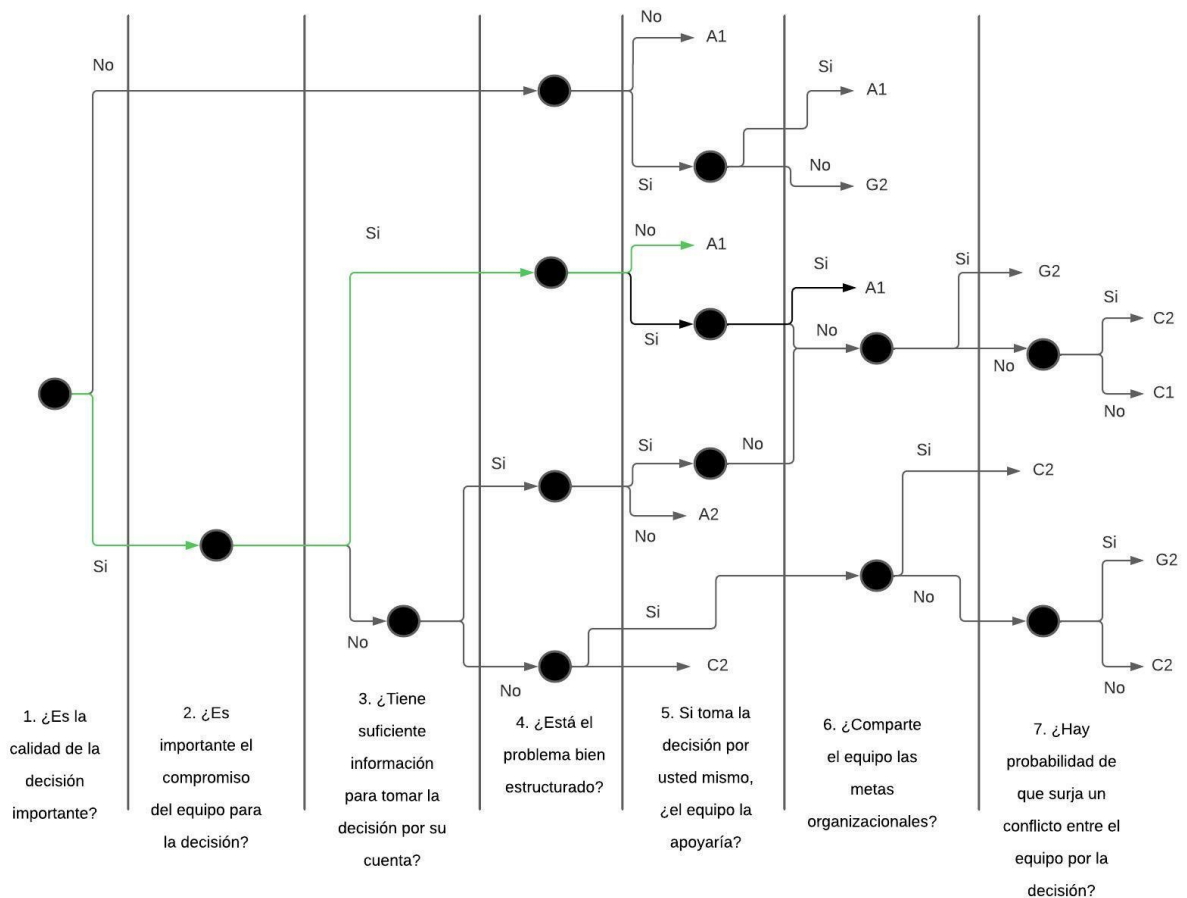
¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI**. El coordinador menciona que cuenta con toda la información relevante al alcance de su mano.

¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **NO**. No todo se mantiene claro y conciso; da a entender que muchos de los problemas que se han presentado en la institución educativa no poseen la suficiente información y no son tangibles cuando se presentan para resolver el problema.

**Figura 14** *Estilo de Toma de Decisiones del coordinador de bachillerato jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



*Fuente: Elaboración propia.*

Tras los resultados anteriores, el coordinador de la jornada de la mañana de bachillerato se caracteriza por ser un líder que ha permanecido largo tiempo en la Institución Educativa escalando de básica primaria hasta llegar al bachillerato, donde ha tenido un sin número de experiencias y desarrollando una gran confianza por parte de los colaboradores para manejar los distintos asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más importante junto a su experiencia, esta es la llave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### **4.2.3. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Mañana de la Institución Educativa**

Tras la entrevista realizada al coordinador a cargo del nivel educativo básica primaria jornada de la mañana de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones se califica como Autocrático 1 (A1), llegando hasta la cuarta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, sin tener suficiente información para la toma de decisión por su propia cuenta.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI.** Sustenta esta respuesta comentando que es primordialmente importante saber bajo cuales aristas o criterios se ha tomado cualquier decisión y además si es viable para solucionar el o los problemas.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI.** Menciona que la compañía y el apoyo de los colaboradores, es un plus para el compromiso de él, ya que lo hacen parte de una familia y esto ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

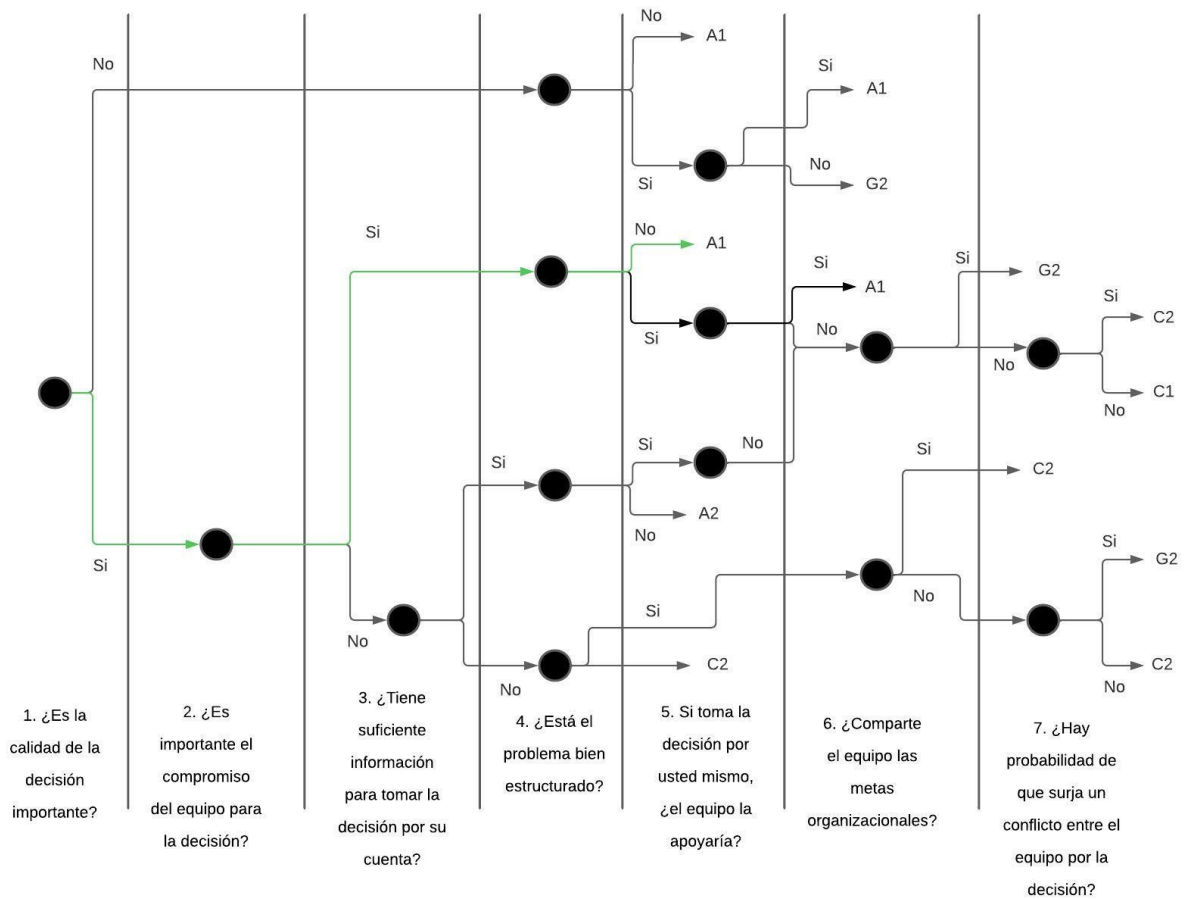
¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI.** El coordinador menciona que cuenta con toda la información relevante al alcance de su mano pero que a veces se queda corto.

¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **NO.** No todo se mantiene claro y conciso; da a entender que muchos de los problemas que se han presentado en la institución educativa no poseen la suficiente información y no son tangibles cuando se presentan para resolver el problema.

**Figura 15** *Estilo de Toma de Decisiones del coordinador de primaria jornada de la mañana de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Tras los resultados anteriores, el coordinador de la jornada de la mañana de básica primaria se califica por ser una líder nuevo comparado con el recorrido de los otros directivos en el sector educativo donde ha tenido pocas experiencias pero que le brindan confianza para manejar los distintos asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más es que cuenta con el apoyo de los demás coordinadores, esta es la clave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### **4.2.4. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Tarde de la Institución Educativa**

Tras la entrevista realizada al coordinador a cargo del nivel educativo básica primaria jornada de la tarde de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones se califica como Autocrático 1 (A1), llegando hasta la cuarta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, sin tener suficiente información para la toma de decisión por su propia cuenta.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI**. Sustenta esta respuesta comentando que es primordialmente importante saber bajo cuales aristas o criterios se ha tomado cualquier decisión y además si es viable para solucionar el o los problemas.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI**. Menciona que la compañía y el apoyo de los colaboradores, es un plus para el compromiso de él, ya que lo hacen parte de una familia y esto ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

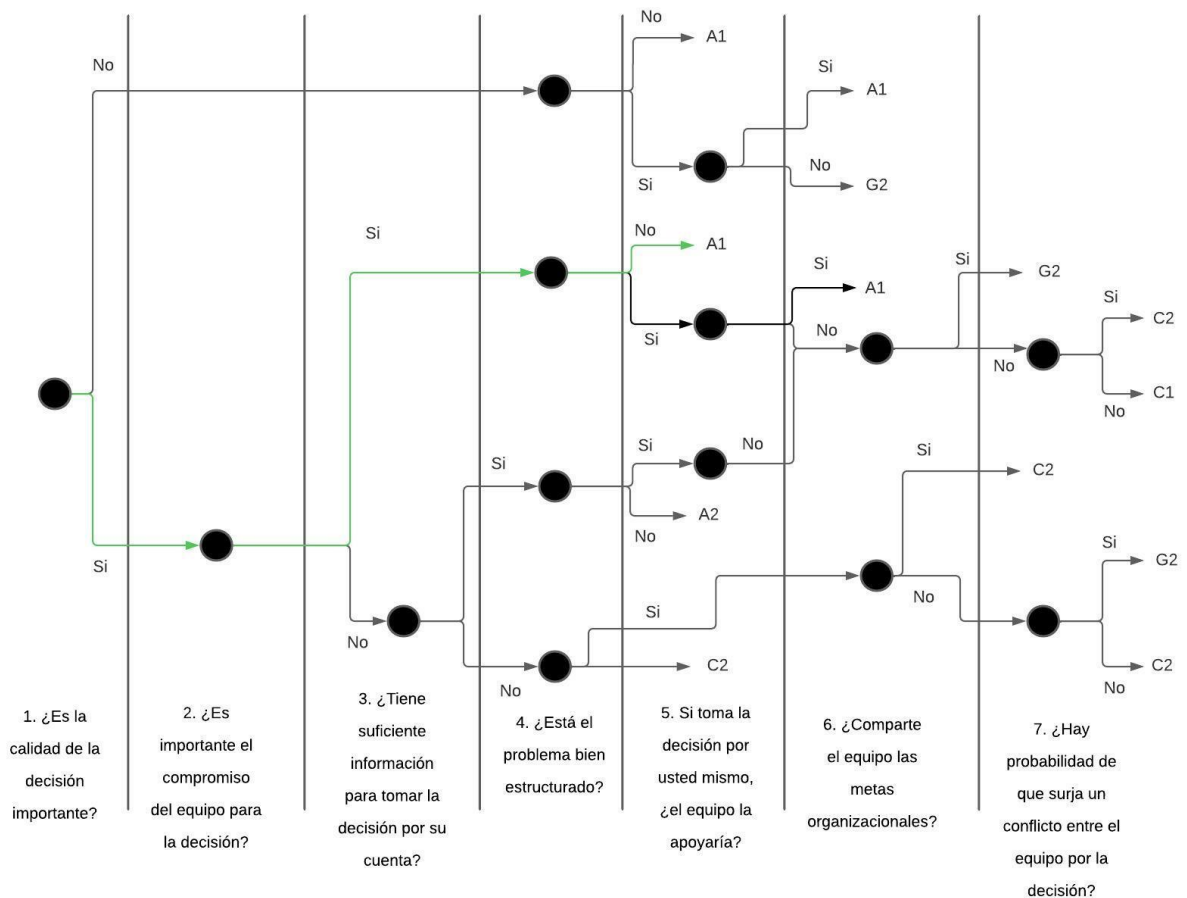
¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI**. El coordinador menciona que cuenta con toda la información relevante al alcance de su mano pero que a veces se queda corto.

¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **NO**. No todo se mantiene claro y conciso; da a entender que muchos de los problemas que se han presentado en la institución educativa no poseen la suficiente información y no son tangibles cuando se presentan para resolver el problema.

**Figura 16** *Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



*Fuente: Elaboración propia.*

Tras los resultados anteriores, el coordinador de la jornada de la mañana de básica primaria se califica por ser un líder nuevo comparado con el recorrido de los otros directivos en el sector educativo donde ha tenido pocas experiencias pero que le brindan confianza para manejar los distintos asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más es que cuenta con el apoyo de los demás coordinadores, esta es la clave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### **4.2.5. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Tarde de la Institución Educativa**

Tras la entrevista realizada al coordinador a cargo del nivel educativo básica secundaria jornada de la tarde de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones se califica como Consultivo 2 (C2), llegando hasta la cuarta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, sin tener suficiente información para la toma de decisión por su propia cuenta.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI**. Sustenta esta respuesta comentando, que es importante saber bajo cuales aristas o criterios se ha tomado cualquier decisión y además si es viable para solucionar el o los problemas.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI**. Menciona que la compañía y el apoyo de los colaboradores, es un plus para el compromiso de él, ya que lo hacen parte de una familia y esto ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

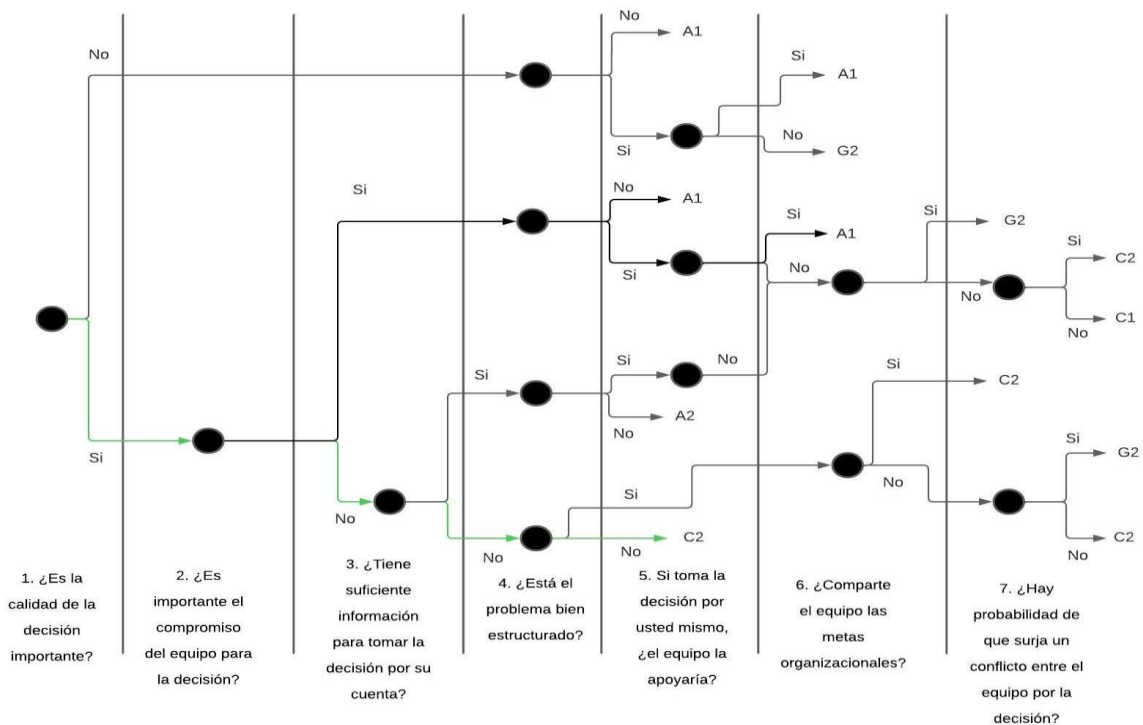
¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI**. El coordinador menciona que cuenta con toda la información relevante al alcance de su mano pero que a veces se queda corto.

¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **NO**. No todo se mantiene claro y conciso; da a entender que muchos de los problemas que se han presentado en la institución educativa no poseen la suficiente información y no son tangibles cuando se presentan para resolver el problema.

**Figura 17** *Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Primaria Jornada de la Tarde de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



*Fuente: Elaboración propia.*

Tras los resultados anteriores, el coordinador de la jornada de la tarde de básica secundaria se califica por ser una líder con una apuesta hacia lo colectivo comparado con el recorrido de los otros directivos en el sector educativo, este coordinador opera con el grupo de colaboradores que tiene en su jornada sin obviar a los demás colegas, le brindan confianza para manejar los distintos asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más es que cuenta con el apoyo de los demás coordinadores, esta es la clave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores., pero anexo a esto termina tomando la decisión bajo su propio criterio.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma

decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### **4.2.6. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Noche de la Institución Educativa**

Tras la entrevista realizada al coordinador a cargo del nivel educativo básica primaria jornada de la tarde de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones se califica como Autocrático 1 (A1), llegando hasta la cuarta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, sin tener suficiente información para la toma de decisión por su propia cuenta.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI**. Sustenta esta respuesta comentando, que es importante saber bajo cuales aristas o criterios se ha tomado cualquier decisión y además si es viable para solucionar el o los problemas.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI**. Menciona que la compañía y el apoyo de los colaboradores, es un plus para el compromiso de él, ya que lo hacen parte de una familia y esto ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

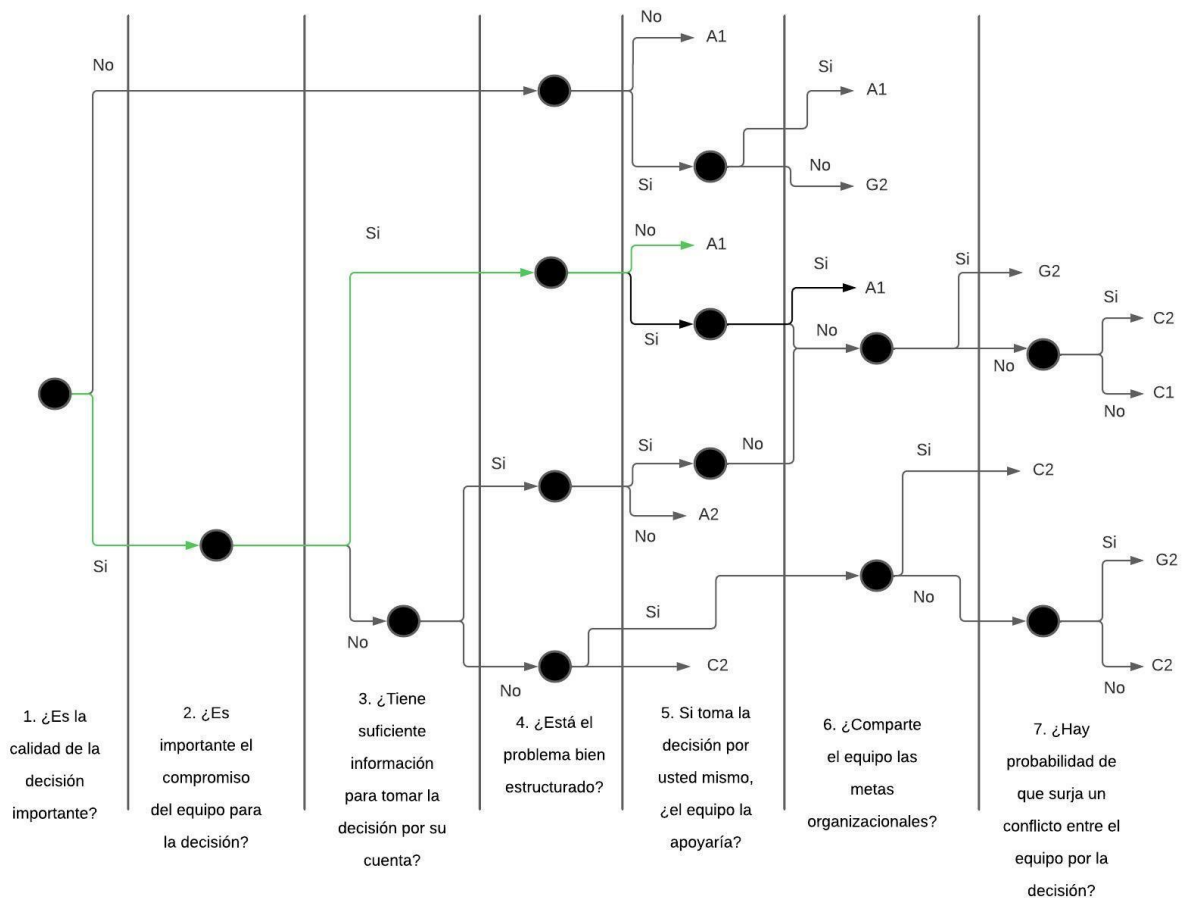
¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI**. El coordinador menciona que cuenta con toda la información relevante al alcance de su mano pero que a veces se queda corto.

¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **NO**. No todo se mantiene claro y conciso; da a entender que muchos de los problemas que se han presentado en la institución educativa no poseen la suficiente información y no son tangibles cuando se presentan para resolver el problema.

**Figura 18** *Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Bachillerato Jornada de la Noche de la Institución Educativa del Distrito Especial de Buenaventura*



*Fuente: Elaboración propia.*

Tras los resultados anteriores, el coordinador de la jornada de la noche de bachillerato se caracteriza por ser un líder que ha permanecido largo tiempo en la Institución Educativa escalando de básica primaria hasta llegar al bachillerato, donde ha tenido un sin número de experiencias y desarrollando una gran confianza por parte de los colaboradores para manejar los distintos asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más importante junto a su experiencia, esta es la llave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### **4.2.7. Estilo de Toma de Decisiones del Coordinador de Ciclo Complementario 1 y 2 de la Institución Educativa**

Tras las entrevistas realizadas a los coordinadores a cargo del nivel de formación complementaria de la institución educativa, se pudo obtener como resultado tras un cuestionario de 7 preguntas, que el estilo de toma de decisiones para ambos se califica como Autocrático 1 (A1), llegando hasta la cuarta pregunta del modelo de Vroom y Yetton, si

n tener suficiente información para la toma de decisión por su propia cuenta.

No obstante, veremos el resultado de la entrevista realizada a la rectora con las preguntas y su respectiva respuesta junto a una breve explicación del porque esa respuesta.

¿Es la calidad de la decisión importante?

Respuesta: **SI.** Ambas mencionan que ellas toman sus propias decisiones ya que ellas tienen fácil la toma de decisiones, por la información disponible que tienen disponible y pueden llegar a tomar estas sin una aprobación directa de la rectora, solo aplica para ese momento que se este desarrollando el problema, para problemas macros ahí si hacen participes todo el plantel.

¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?

Respuesta: **SI.** Mencionan que siempre es importante sentir el compromiso del equipo, ya que eso hace más fácil el trabajo y se pueden alcanzar todas las metas,

¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?

Respuesta: **SI.** Las coordinadoras mencionan que cuenta con toda la información relevante al alcance de su mano pero que a veces se quedas cortas.

¿Está el problema bien estructurado?

Respuesta: **NO.** No todo se mantiene claro y conciso; da a entender que muchos de los problemas que se han presentado en la institución educativa no poseen la suficiente información y no son tangibles cuando se presentan para resolver el problema.



asuntos o problemas que pueda enfrentar la institución educativa, su nivel de seguridad es muy alto y es lo más importante junto a su experiencia, esta es la llave principal a la hora de tomar las decisiones y permite manifestar con tranquilidad a los colaboradores.

El estilo de toma de decisiones resultante del modelo es el autocrático 1, este estilo puntualiza en la seguridad que tiene el líder y la autoridad absoluta, en estos casos se toma decisiones con la información que haya a la mano y de carácter individual plantea la solución sin presencia de otros colaboradores.

#### 4.3. Relación de los Estilos de Liderazgos y Toma de Decisiones en la Institución Educativa del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura

**Tabla 11** *Relación de los Estilos de Liderazgos y Toma de Decisiones*

Dirigentes	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilo de Liderazgo Alternativos y complementarios	Estilo de Toma de Decisiones	Relación
<b>Rectora</b>	Demócrata (36,36%) Laissez Fraire (36,36%)	Autoritario (27,27%)	Autocrático 1 (A1)	Indirecta
<b>Coordinador Bachillerato Jornada Mañana</b>	Demócrata (36,36%) Laissez Fraire (36,36%)	Autoritario (27,27%)	Autocrático 1 (A1)	Indirecta
<b>Coordinador Bachillerato Jornada Tarde</b>	Laissez Fraire (42%)	Demócrata (38%) Autoritario (20%)	Consultivo 2 (C2)	Indirecta
<b>Coordinador Bachillerato Jornada Noche</b>	Demócrata (36,36%) Laissez Fraire (36,36%)	Autoritario (27,27%)	Autocrático 1 (A1)	Indirecta
<b>Coordinador Primaria Jornada Mañana</b>	Demócrata (42,85%) Laissez Fraire (42,85%)	Autoritario (14,3%)	Autocrático 1 (A1)	Indirecta
<b>Coordinador Primaria Jornada Tarde</b>	Demócrata (36,36%) Laissez Fraire (36,36%)	Autoritario (27,27%)	Autocrático 1 (A1)	Indirecta
<b>Coordinador Ciclo Complementario 1 Jornada Tarde</b>	Demócrata (36,36%) Laissez Fraire (36,36%)	Autoritario (27,27%)	Autocrático 1 (A1)	Indirecta
	Demócrata (36,36%)			Indirecta

<b>Coordinador Ciclo Complementario 2 Jornada Tarde</b>	Laissez Fraire (36,36%)	Autoritario (27,27%)	Autocrático 1 (A1)
---	-------------------------	-------------------------	-----------------------

**Fuente:** Elaboración propia.

Tras los resultados obtenidos en la Tabla 11, la rectora de la institución educativa se caracteriza por tener dos estilos de liderazgos dominantes el demócrata y laissez fraire y como alternativo autoritario, para la toma de decisiones su estilo es autocrático 1, la relación entre el estilo de liderazgo y toma de decisiones es indirecta, no hay una correlación razonable entre el estilo de liderazgo y el de la toma de decisiones, el líder toma las decisiones por su propio criterio, pero permite a sus trabajadores ser mas libres desde las perspectiva de liderazgo.

En el sector de directivos también están los coordinadores distribuidos en nivel educacional, agruparemos a los coordinadores de básica secundaria (mañana y noche), los básica de primaria ( mañana y tarde) y por ultimo los dos del ciclo complementario ya que ambos tienen los mismos resultados en la tabla 11 con respecto a la relación de los estilos de liderazgos y toma de decisiones, en esta ultima su estilo es autocrático 1 y en los estilos de liderazgos destacan el demócrata y laissez fraire, pero como alternativo autoritario, con llevando a que la relación sea indirecta, dejando la confianza en los colaboradores en este caso docentes y haciéndolos participes en los procesos para logra objetivos, en cambio las decisiones la toman ellos bajo sus propias premisas, información y experiencia.

Por ultimo hablaremos del coordinador de básica secundaria jornada de la tarde este caso fue extraordinario ya que no sigue la misma corriente que sus otros colegas pero si arrojando un resultado igual en la relación entre los estilos de liderazgos y de tomas de decisiones, en esta ultima con un estilo consultivo 2, y en liderazgo predomina el estilo Laissez Fraire, como

alternativo tiene los estilos demócrata y autoritario, dejando así un relación indirecta, es un líder que deja hacer brindando autonomía a su colaboradores pero no permite que la decisión sea tomada por el grupo ya que la toma de acuerdo bajo su criterio y responsabilidad.

## 5. CONCLUSIONES

Todo el estudio realizado en la Institución Educativa, aplicando los modelos de Kurt Lewin la cual es el test de estilo de liderazgo y el modelo de Vroom y Yetton para determinar el estilo de toma de decisiones, se concluye la centralización del poder tanto como en rectoría como en cada coordinación exceptuando la coordinación básica secundaria jornada de la tarde, este último involucrando más los colaboradores para ser partícipes pero al final el coordinador tomando el sus propias decisiones.

En el desarrollo del primer objetivo se aplicó el test de liderazgo de Kurt Lewin en la rectoría de la institución se determinó que los estilos de liderazgos más frecuentes son el democrático y laissez fraire, esto también es frecuentado en las coordinaciones menos en la bachillerato jornada de la tarde que solo tiene un único estilo de liderazgo “Laissez Fraire”, la encuesta realizada a los colaboradores y directivos permitió identificar como era percibido estos directivos por parte de los colaboradores y como estos lideres se auto percibían, se concluye que estos directivos son orientadas al grupo, en lo consecuente al coordinador de básica secundaria jornada de la tarde sus funciones son dispersas en el grupo y se delega autoridad en los miembros del equipo de trabajo.

Tras la aplicación del modelo de Vroom y Yetton en el colegio la rectora determino su estilo de toma de decisiones la cual es “A1” es decir Autocrático 1, generalmente las características de este estilo determinan por ellos mismo la solución más viable a los problemas que emerjan en cada situación que se presente en la institución educativa todo esto lo hacen bajo su propio criterio y la información que tenga disponible, este estilo es recurrente en las coordinaciones a excepción de la coordinación básica secundaria jornada de la tarde cuyo estilo de toma de decisiones es “C2” Consultivo 2 aquí el coordinador trabaja en equipo, obteniendo perspectivas distinta y agarrando los puntos de vistas, pero al final este toma la decisión bajo su propio criterio y responsabilidad.

En la área directiva de la Institución Educativa del distrito de Buenaventura no hay una relación directa entre el estilo de liderazgo y toma de decisiones por un lado lo más frecuente es encontrar que estos directivos poseen un estilo demócrata y de laissez fraire estos también hacen hincapié que también hay participación de los colaboradores en la toma de decisiones pero en su estilo de toma de decisiones hace a un lado a estos colaboradores y termina tomando el líder las decisiones haciendo que las obligaciones sean totalmente del directivo.

## Referencias

- Alami Zack 1 de junio de 2022, (*Liderazgo en la era digital: ¿Eres líder o jefe?*).  
internacionalmene.com
- Cabrera, R., & Aldana, M. (2018). Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de Baja California. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(76), 1-16.
- Canalceo 13 de febrero de 2018, (*Los 4 estilos de dirección de Likert*) canalceo.com
- Carrillo Andrés 21 de diciembre de 2018, (*Malla gerencial: qué es, y los 5 tipos de líderes que describe*) psicologiaymente.com
- Cerem Comunicación 28 de enero de 2020, (*Liderazgo y Trabajo Colaborativo: Modelo de Vroom, Yetton y Jago*) cerembs.co
- Cuofano G. 2024. (*La principal fuente de conocimientos sobre la estrategia de modelo de negocio y los modelos de negocio de tecnología*). [¿Qué son los sistemas de gestión de Likert?](#)  
[Los sistemas de gestión de Likert en pocas palabras - FourWeekMBA](#)
- Cuofano Gennaro 2022, (*¿Qué son los sistemas de gestión de Likert?*) fourweekmba.com
- Gandara Quiroga 2021, (*El Liderazgo Directivo: Una Apuesta Por La Calidad De La Educación en Colombia*) mineducacion.gov.co

García, M. (2015). *(Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional.)* Revista Apuntes del CENES. 34 (59), 155-184.

Impulsa Miembro de JA Worldwide, *(Test de liderazgo Kurt Lewin)* docplayer.es

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Febrero 8 de 1994. Congreso de Colombia. [Ley 115 de 1994 - Gestor Normativo - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Diciembre 29 de 1992. DO. No. 40.700. [Microsoft Word - Ley 30 de 1992.doc \(oas.org\)](#)

Lobo Pérez, P. (2019). *Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin: un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II.* [Trabajo Fin de Grado Inédito, Universidad de Sevilla, Sevilla]. Base de datos. [174\\_15414361-LOBO PEREZ, PAULO.pdf \(us.es\)](#)

Medina, G., Muñoz, G., & López, M. A. (2021). *Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de México.* *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(86), 1-22. [Malla gerencial: qué es, y los 5 tipos de líderes que describe \(psicologiaymente.com\)](#)

Min. educación 2022, *(El Liderazgo Directivo: Una Apuesta Por La Calidad De La Educación en Colombia)* [mineducacion.gov.co](#)

Ministerio de Educación Nacional [MEN] & Fundación Empresarios por la Educación

Resolución No. 000167 del 31 de Mayo de 2006 [Ministerio de Educacion]. Icfes, por la cual se formaliza una delegación. Mayo 31 de 2006.

Ministerio de Educación Nacional [MEN] & Fundación Empresarios por la Educación [FExE]. (2022). El liderazgo directivo: una apuesta por la calidad de la educación en Colombia: nota técnica, ISBN: 978-958-785-345-2. Bogotá D.C., mayo de 2022. [articles-363488\\_recurso\\_3.pdf \(mineducacion.gov.co\)](#)

Robbins, S. P. 2010. (*Administración: Entre la teoría y la práctica*). Pearson Educación.

Rodríguez Jiménez, J. L., & Morcillo López, M. C. 2016. *Toma de decisiones en el ámbito educativo: Un enfoque práctico*. Revista Iberoamericana de Educación, 1-16.

Ruiz Arango D. H. 2016. *Institución Educativa Escuela Normal Superior Juan Ladrilleros*. Institución Educativa Escuela Normal Superior Juan Ladrilleros [I.E. Escuela Normal Juan Ladrilleros](#)

Salem Roberto, (*Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI*) [revistas.usfq.edu.ec](#)

Sánchez Manchola Iván Darío 2009, (*Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones*) [bibliotecadigital.univalle.edu.co](#)

Weforum 19 de enero de 2017, (*Los cinco grandes desafíos del liderazgo a nivel mundial*) [directivosygerentes.es](#)

Constitución Política de Colombia [Const.]. Artículo 67. Julio 4 de 1991

Constitución Política de Colombia [Const.]. Artículo 1. Julio 4 de 1991

Ivan D.S.M.2017. *Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. [Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis \(univalle.edu.co\)](#)

García, J. A. 2018. (*Liderazgo para el siglo XXI: Los nuevos retos de la dirección de personas*). ESIC Editorial.

García Izquierdo, M. A., & Hernández-Martínez, M. D. 2018. *Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas*. Revista Venezolana de Gerencia, 104-123.

Carillo A. (21, diciembre, 2018). Malla gerencial: qué es, y los 5 tipos de líderes que describe. Psicología y Mente.

Ruiz Correa, C. A., & Pantoja-López, J. E. 2020. *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 1-16. [fo-article-184681.pdf \(mineduccion.gov.co\)](#)

Londoño S. 2023. (*Radiografía de la educación pública en Buenaventura*). Revista La Palabra [Radiografía de la educación pública en Buenaventura - La Palabra \(univalle.edu.co\)](#)

Acuerdo No. 01 de Junio 23 de 2005 [Conseja Nacional de Educacion Superior -CESU-]. Por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento. Junio 23 de 2005. [Acuerdo 01 2005 \(mineduccion.gov.co\)](#)

Acuerdo No. 02 de Junio 23 de 2005. [Conseja Nacional de Educacion Superior -CESU-]. Por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento. Junio 23 de 2005. [ACUERDO 02 2005 \(cna.gov.co\)](#)

## Anexos

### **Anexo 1** *Cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin*

Cargo: \_\_\_\_\_

#### **Instrucciones**

Responda cada pregunta dando clic sobre el círculo que está a lado de las respuestas (Acuerdo y Desacuerdo).

**1 - Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**2 - Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**3 - Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**4 - Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**5 - Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.**

- De acuerdo
- En desacuerdo

---

**6 - Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**7 - Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**8 - Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**9 - Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**10 - Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**11 - Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
-

**12 - El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**13 - Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**14 - Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**15 - Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**16 - En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**17 - Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
-

**18 - Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**19 - Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**20 - Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**21 - Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**22 - Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**23 - Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
-

**24 - Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**25 - Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**26 - Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**27 - Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**28 - Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**29 - Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
-

**30 - Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**31 - No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**32 - Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
- 

**33 - El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal**

- De acuerdo
  - En desacuerdo
-