

LIDERAZGO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTORES DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

SITUATIONAL LEADERSHIP AS A TOOL FOR DECISION-MAKING IN DIRECTORS OF PRIVATE UNIVERSITIES

Recibido: 13/01/2017 **Aceptado:** 15/02/2017

Hernández Rincón, Jackeline
jackeurbe@hotmail.com

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito Determinar el liderazgo situacional y toma de decisiones en directores de Universidades Privadas. Teóricamente se sustentó en los aportes de Dess, Lumpkin y Eisner (2011), Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Martínez (2012), Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), Hershey y Blanchard (1998), Daft, (2010), Hellriegel (2009), Chiavenato (2011), Robbins y Decenzo (2007), Stoner, Freeman y Gilbert (2004), entre otros. El enfoque epistemológico fue positivista cuantitativo. El tipo de investigación descriptiva, analítica con un diseño no experimental, transeccional, de campo. La población estuvo representada por treinta y dos (32) Directores. Se aplicó un censo poblacional. Técnica observación por encuesta; con un instrumentos tipo escala de Lickert modificada, contenido de treinta y nueve (39) ítems; las alternativas de respuesta Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Fueron sometidos a la validez de cinco expertos; la confiabilidad por alfa de Cronbach resultando un coeficiente de 0,966 para la variable liderazgo situacional y 0,872 para la variable toma de decisiones. Entre los resultados se concluyó conocer que existe relación altamente positiva y estadísticamente significativa entre las variables, indicando esto que a medida que los valores de la variable liderazgo situacional aumentan de forma alta los valores de la variable toma de decisiones y viceversa, recomendándose establecer lineamientos que seguir fortaleciendo el liderazgo situacional y la toma de decisiones en la Universidades privadas.

Palabras clave: Liderazgo situacional, toma de decisiones, habilidades, proceso.

ABSTRAT

This research was aimed to determine the situational leadership and decision making in Private Universities directors. Theoretically was based on input from Dess,

Lumpkin and Eisner (2011), Hersey, Blanchard and Johnson (1998), Martinez (2012), Ivancevich, Konopaske and Matteson (2012), Hershey and Blanchard (1998), Daft (2010), Hellriegel (2009), Chiavenato (2011), Robbins and Decenzo (2007), Stoner, Freeman and Gilbert (2004), among others. The positivist epistemological approach was quantitative. Descriptive type of research, with an analytical, transactional, no experimental design of field. The population was represented by thirty-two (32) Directors. A population census was applied. Technical observation survey; a modified Likert-type scale, document containing thirty-nine (39) items instruments; the response alternatives always, almost always, sometimes, hardly ever and ever. They were subjected to the validity of five experts; reliability by Cronbach's alpha coefficient of 0.966 resulting in a situational leadership for variable and 0.872 for the variable decisions. Among the results it was concluded know that there is very positive and statistically significant relationship between the variables, indicating this that as the values of situational leadership variable increase high form the values of the variable decisions and vice versa, recommending establish guidelines further strengthen the situational leadership and decision-making in the private universities.

Keywords: team coaching, discipline, malfunctions, process.

1. INTRODUCCIÓN

Los avances científicos y tecnológicos alcanzados actualmente por el hombre demandan la existencia de universidades, dinámicas, progresistas, tecnológicas y en el campo laborar competitivas, ofreciendo diversidad a los usuarios, es por ello que se requiere de gerentes líderes, con suficientes habilidades y competencias que le permita tomar decisiones asertivas aun en momentos críticos.

El liderazgo es un tema muy mencionado, pero debido a la relevancia e importancia del mismo, se hace necesario abordar este tema, ya que las universidades del país requieren de líderes situacionales capaces de generar los cambios que la sociedad requiere, ofreciendo una educación de calidad capaz de competir con la educación de otros países, económica y tecnológicamente más avanzados

El liderazgo situacional es aquel donde el líder, delega en sus seguidores y colaboradores, tareas, demostrando credibilidad en ellos, y apoyando sus acciones, lo que despierta mayor entusiasmo, por parte de sus seguidores para el logro de la meta propuesta, de esta manera el líder demuestra su capacidad para direccionar las acciones a emprender. Es capaz de tomar decisiones, e identifica los tipos de

decisiones, pero al mismo tiempo las pone en práctica, el ser líder situacional no garantiza que siempre las decisiones tomadas son las más asertivas, pero por lo general solventan los problemas que se presentan con eficiencia.

2. LIDERAZGO SITUACIONAL

El liderazgo situacional, se hace necesario contextualizar y abordar desde su aparición, la cual fue concebida a finales de los sesenta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en el centro para el Estudio del Liderazgo. En tal sentido, hasta 1982, Hersey y Blanchard trabajaron juntos en el perfeccionamiento constante del Liderazgo Situacional. Después, Blanchard y sus colaboradores de Blanchard Training and Development (BTD) comenzaron a modificar el modelo original y elaboraron herramientas de diagnóstico y material de capacitación para respaldar su planteamiento (llamado SLII) en sus presentaciones y seminarios de capacitación, como se explica en Hersey, Blanchard y Johnson (1998).

Exponen, Hersey, Blanchard y Johnson (1998), el Liderazgo Situacional se basa en la interacción de: (a) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (b) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y. (c) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Por su parte, Blanchard (2007), considera, que el liderazgo situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección proporcionada por un líder, la cantidad de apoyo emocional que éste otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea en la cual cada uno de los colaboradores es responsable de una tarea específica, función, actividad u objetivo, la cual procura alcanzar el líder a través del individuo o grupo de trabajo.

En consecuencia, el liderazgo situacional es aquel donde el líder, delega en sus seguidores y colaboradores, tareas, demostrando credibilidad en ellos, y apoyando sus acciones, lo que despierta mayor entusiasmo, por parte de sus seguidores para el logro

de la meta propuesta, de esta manera el líder demuestra su capacidad para direccionar las acciones a emprender.

3. HABILIDADES DE UN LÍDER SITUACIONAL

Señala, Blanchard (2007) para ser eficaz al utilizar el liderazgo situacional, es necesario dominar tres habilidades: el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño. Al respecto infiere que ninguna de tales habilidades es especialmente difícil; cada una de ellas simplemente necesita práctica. Para efectos de la presente investigación, serán consideradas estas habilidades como las que debe tener un líder situacional, las mismas son expuestas en seguida.

Por su parte, Lazzatti, (2008), manifiesta, la eficacia personal está dada por la medida en la que el líder adopta el estilo adecuado para cada situación. La eficacia depende significativamente de dos habilidades fundamentales dirigidas al éxito de la gestión organizacional y sus objetivos: la reflexión y la capacidad de diagnóstico. En tal sentido el líder situacional debe poseer suficientes habilidades para alcanzar el éxito de la organización y demostrar la eficiencia de la gestión que está realizando, para el logro efectivo de los objetivos propuestos, utilizando el diagnóstico para conocer realmente la situación, reflexionar sobre las medidas a tomar y la alianza con sus seguidores, para ejecutar las tareas.

4. TOMA DE DECISIONES

Plantean, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) que la toma de decisiones “es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”(pág. 151). Por su parte, Chiavenato (2011), expresa que la toma de decisiones se orienta a analizar y seleccionar la alternativa más adecuada en la determinación de las acciones a seguir.

Expone, Díaz (2005) que la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización. Puede definirse entonces, la toma de decisiones como una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, pues resulta parte fundamental para la realización del resto de las actividades empresariales, la misma, exige una serie de pasos que inicia con reconocer la situación de la organización, ubicar el origen o la causa del problema y a su vez, identificar cuáles son las consecuencias y síntomas del mismo para así elegir las soluciones más idóneas y efectivas entre varias alternativas.

Por lo tanto, la acción de toma de decisiones, es una gran responsabilidad para quien lideriza un grupo de personas con características y conductas particulares y que laboran dentro de una organización, con diferentes aspiraciones, pues persiguen no solo el logro de los objetivos institucionales sino también los personales y profesionales.

4.1 TIPOS DE TOMAS DE DECISIONES

Establece, Fernández (2010), en todo proceso educativo desde el punto de visto de la administración deben considerarse “las decisiones organizativas que varían en complejidad y se dividen en programadas y no programadas” (p. 260). Mientras, Almeida (2006), expone, las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir, por lo tanto las mismas pueden ser decisiones programadas y no programadas según la situación que se presente.

Ante lo planteado por los autores se infiere que los líderes situacionales, deben conocer los dos tipos de decisiones definidas con anterioridad, y conocer cuando usar cada una de ellas de forma asertiva de manera tal, que lo conduzca al logro de los objetivos propuestos y demostrar así la efectividad de su gestión y su liderazgo ante el grupo de seguidores.

4.2 PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Consideran, Stoner, Freeman y Gilbert (2004), que el proceso racional de toma de decisiones se “caracteriza por el seguimiento de pasos que ayudan a los administradores a ponderar alternativas y a elegir aquella que tiene mayor probabilidad de éxito” (p. 270). Por su parte, manifiestan, Koontz y Weihrich (2004), que la toma de decisiones sigue un proceso racional que prácticamente todas las decisiones se toman en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre. Este grado varía, sin embargo, de la certidumbre relativa a la gran incertidumbre. La toma de decisiones cumple siempre ciertos riesgos.

En tal sentido, en ninguno de los casos para tomar decisiones que el directivo tome, puede garantizar que tomará siempre la decisión más acertada o correcta, sin embargo el líder situacional debe acudir a sus habilidades, y hacer un enfoque racional, inteligente y sistemático, de manera que tome la decisión esperada para el logro de las metas propuestas.

5 METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca en un paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, en consecuencia, Martínez (2007) considera que el enfoque positivista asume la posibilidad de desarrollar una investigación libre de valores. En la concepción dialéctica del conocimiento se deben aceptar los valores del investigador,

del contexto particular en el cual realiza la investigación y de las teorías que la fundamentan, entre otros, pues ello, tiene importancia y determina los resultados.

Del mismo modo, Cardona (2013) sostiene, en “el paradigma positivista el sujeto y el objeto son independientes. En la concepción dialéctica del conocimiento el sujeto y el objeto interactúan de manera dialéctica, es decir, se modifican mutuamente y por tanto, son inseparables” (p. 129). En este sentido, la investigación es positivista porque permite al investigador observar y medir el comportamiento de la variable (objeto bajo estudio).

Por su parte, Gómez (2006) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. En este aspecto, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas, que en algunas veces el fenómeno observado es referencia de algún referente empíricos relacionado a él. A juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2010.4) esta investigación “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En cuanto al tipo de investigación, es descriptiva debido a que la investigación analiza el liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las Universidades privadas, para lo cual se requiere hacer una descripción previa, según, Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 103).

Por otra parte, Méndez (2006:) considera, “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba la asociación entre variables de investigación” (pág.26). Así mismo se señala el diseño de la investigación la cual fue no experimental, en tal sentido, manifiesta, Hernández,

Fernández y Baptista (2010), la investigación no experimental, “se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 158).

Por su parte, Kerlinger (2002), expone, que en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, lo cual significa para esta investigación, que la variable de estudio no es manipulada por el investigador, siendo estudiada en su forma natural, puesto a ser hechos reales o probatorios al poner en práctica su estudio para luego ser analizados.

Así mismo, el diseño de la investigación se clasifica dentro de un diseño transeccional descriptivo, expresado por, Hernández, Fernández y Baptista (2010) que las investigaciones transeccionales o transversales, tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables con el objeto de proporcionar su descripción; en otras palabras, en este tipo de diseño se toma la información en un momento y tiempo único con el fin de estudiar la realidad tal como se manifiesta.

Bajo este mismo contexto, sostiene, Sabino (2002), el diseño de investigaciones de campo es aquella donde los datos se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo del propio investigador (datos primarios). Datos originales, producto de la investigación. Del mismo modo, Arias (2012), plantea que la investigación de campo consiste “en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

La población es definida por Tamayo y Tamayo (2011) como la totalidad de personas o institutos en estudio, donde se incluye las unidades tanto el análisis como las entidades de la población integrantes del fenómeno y con características en común, dando así origen al estudio. Por otra parte, Hernández y otros, (2010) consideran, la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 139).

Para la presente investigación la población estuvo constituida por los directores, representados por las autoridades rectorales y los decanos de las Universidades Privadas: Universidad “José Gregorio Hernández”, Universidad “Rafael Urdaneta”, Universidad Católica Cecilio Acosta, tomando un total de 32 sujetos, por ser la población pequeña y manejable para el investigador se utiliza el censo poblacional definido por Tamayo y Tamayo (2011) como la muestra en la cual entran todos los miembros de la población.

Para la recolección de información la técnica utilizada es la encuesta, la cual señala, Méndez (2006), permite “el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 145). Por su parte, Bernal (2000) la define como la técnica más empleada en los trabajos de investigación a pesar de la pérdida de credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas

En esta investigación, se realizará 01 instrumento, con cinco (05) alternativas de respuesta tipo escala Lickert, Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), con una ponderación de 5, 4, 3, 2 y 1, respectivamente. El mismo fue sometido al proceso de validación por 10 expertos, en liderazgo y toma de decisiones, y la confiabilidad se obtuvo aplicando la fórmula de Alfa de Cronbach, y el programa estadístico SPSS 20.0, y dio el siguiente resultado $\alpha = 0,966$, indicando con este coeficiente que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, lo cual demuestra que es confiable, pertinente y apto para su aplicación.

6 RESULTADO

Después de recolectar la información, se utiliza la estadística descriptiva, mediante el cálculo de las frecuencias absolutas, frecuencias relativas, media de ítems, indicadores, dimensiones y variables, según lo expresado por Méndez (2006) “los

procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros” (p. 148).

En tal sentido, para contrastar los objetivos, se elaboró el baremo según con lo establecido por Briones (2001), el cual posee cada uno de los límites numéricos para establecer la manifestación sobre el cumplimiento de las variables, dimensiones e indicadores, a fin de realizar la comparación de las respuestas al personal consultado.

Tabla N° 1
BAREMO PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA MEDIA

Nivel	Intervalo	Categoría	Descripción
5	$4.24 \leq x \leq 5,00$	Muy Adecuado	La variable que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta.
4	$3.43 \leq x \leq 4,23$	Adecuado	La variable que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia alta.
3	$2,62 \leq x \leq 3,42$	Medianamente Adecuado	La variable que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia medianamente alta.
2	$1,81 \leq x \leq 2,61$	Poco Adecuado	la variable que se está analizando se ubica dentro de una baja frecuencia
1	$1 \leq x \leq 1,80$	Inadecuada	la variable analizada no se está ejecutando

Fuente: Briones (2001). Adaptado por Hernández (2016)

En cuanto al análisis de los resultados por dimensiones se presentan en tablas atendiendo la secuencia de los objetivos específicos:

Tabla N° 2
Tabla general de la dimensión Estilos de Liderazgo Situacional

Alternativas de respuestas	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
Población	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
Indicadores	%	%	%	%	%
Vendedor	41,70	34,36	18,73	4,16	1,05
Participativo	25,03	51,05	11,45	8,33	4,14
Delegativo	35,40	41,66	7,26	7,30	8,38
Porcentaje	34,04	42,36	12,48	6,60	4,52
Media de la dimensión	3,95				
Categoría	Adecuada				

Fuente: Hernández (2016)

En referencia a la tabla N° 2 referida a la dimensión estilos de liderazgo, se observa que de acuerdo a los porcentajes generales de la dimensión, el 51,05% de los gerentes encuestados afirmó que casi siempre se identifican los indicadores de la dimensión, los cuales son: vendedor, participativo, y delegativo. Alcanzando una media de 3,95 ubicándose en la categoría adecuado de acuerdo al baremo.

Los resultados tienen concordancia con lo planteado por Hershey y Blanchard (1998) consideran que dentro del liderazgo situacional se destacan los estilos de liderazgo para los administradores, tales como: vendedor, participativo y delegativo, considerando su pertinencia para el desarrollo efectivo de la gestión.

Tabla N° 3

Tabla general de la dimensión Habilidades del Líder Situacional

Alternativas de respuestas	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
Indicadores	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
	%	%	%	%	%
Diagnóstico	44,80	37,53	10,43	3,13	4,11
Flexibilidad	37,53	39,63	15,63	3,02	4,19
Alianza para el Desempeño	41,66	29,16	19,80	7,30	2,08
Porcentaje	41,33	35,44	15,29	4,48	3,46
Media de la dimensión	4,07				
Categoría	Adecuada				

Fuente: Hernández (2016)

Con relación a la Tabla N° 3 se observa que de acuerdo a los porcentajes generales de la dimensión habilidades del líder situacional el 41,33% de los gerentes encuestados respondió que siempre se identifican los indicadores, diagnóstico, flexibilidad, alianza para el desempeño. Alcanzando una media de 4,07 ubicándose en la categoría adecuado de acuerdo al baremo.

Lo que coincide con lo expresado por Blanchard (2007) cuando señala para ser eficaz al utilizar el liderazgo situacional, es necesario dominar tres habilidades: el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño. Al respecto infiere que ninguna de tales habilidades es especialmente difícil; cada una de ellas simplemente necesita práctica.

Tabla N° 4

Tabla general de la dimensión Tipos de Toma de Decisiones

Alternativas de respuestas	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
Población	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
Indicadores	%	%	%	%	%
Programadas	39,56	29,13	13,53	14,63	3,15
No Programadas	29,20	40,66	20,83	5,20	4,11
Porcentaje	34,38	34,90	17,18	9,92	3,63
Media de la dimensión	3,91				
Categoría	Adecuada				

Fuente: Hernández (2016).

En la tabla N° 4 se observa que de acuerdo a los porcentajes generales de la dimensión tipos de tomas de decisiones el 34,91% de los gerentes encuestados respondió que casi siempre se identifican los indicadores, programadas y no programadas. Alcanzando una media de 3,91 ubicándose en la categoría adecuado de acuerdo al baremo.

Los resultados convergen con lo planteado por Fernández (2010) quien establece que en todo proceso educativo desde el punto de visto de la administración deben considerarse “las decisiones organizativas que varían en complejidad y se dividen en programadas y no programadas”.

Tabla N ° 5

Tabla general de la Dimensión Proceso Racional de Toma de Decisiones

Alternativas de respuestas	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
Población	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
Indicadores	%	%	%	%	%
Identificación del problema	39,60	34,46	6,29	11,86	7,79
Consideración de causas	42,66	32,29	20,90	0,45	3,70
Desarrollo de soluciones alternas	38,56	39,60	16,66	4,16	1,02
Evaluación de soluciones alternas	39,60	44,80	9,36	3,13	3,11
Seguimiento y control	16,70	51,06	21,90	6,22	4,12
Porcentaje	35,42	40,44	15,02	5,16	3,95
Media de la dimensión	4,05				
Categoría	Adecuada				

Fuente: Hernández (6)

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla N° 5, referente a la dimensión proceso relacional de la toma de decisiones, se evidencia que de acuerdo a los porcentajes generales de la dimensión, el 40,44% de los gerentes consultados respondió casi siempre se detectan los indicadores de la dimensión, los cuales son: ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, identificación del problema, consideración de causas, desarrollo de soluciones alternas, evaluación de soluciones alternas, seguimiento y control . Alcanzando una media aritmética de 4,05 que la ubica en la categoría adecuado, según el baremo.

Estos hallazgos coinciden con los postulados Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiples fuerzas. Luego de analizar e interpretar los resultados se procede a establecer lineamientos teóricos de liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas.

Tabla N° 6.
Lineamientos Teóricos

Objetivo General: Desarrollar a través del liderazgo situacional alternativas viables para la toma de decisiones efectiva en las universidades privadas que permita a los directores el alcance de objetivos a corto y largo plazo transformándolos en resultados.			
DIMENSIÓN A TRABAJAR	Lineamientos (Objetivos Específicos)	Estrategias (Acciones Específicas) (Enfoque Teóricos)	TÉCNICA (Procedimientos para alcanzar la estrategia)
Estilos de Liderazgo Situacional	Establecer un estilo de liderazgo situacional adecuado para reflejar la efectividad de las funciones de los directores	Blanchard (2007) Hellriegel y Slocum (2009) Martínez (2012)	Conversatorios Talleres Charlas
Habilidades de Líder Situacional	Definir las habilidades de diagnosis, flexibilidad y asesoría para el desempeño adecuado del líder situacional	Aguilar (2008) Lazzatti, (2008), Vértice (2007),	Control y seguimiento de las actividades académicas
Tipos de decisiones	Promover las decisiones asociativas en Universidades Publicas	Almeida (2006), Fernández (2010) Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012)	Equipos de Trabajo (Comité Universitario)
Proceso Racional de Toma de Decisiones	Identificar las etapas del proceso de toma de decisiones para el buen	Kinicki y Kreitner (2005),	Talleres de Formación

	funcionamiento de los diferentes departamentos de las Universidades Privadas	Koontz y Wehrich (2004), Stoner, Freeman y Gilbert (2004)	Actividades de autodesarrollo
--	--	---	-------------------------------

Fuente: Hernández (2015)

7 CONCLUSIONES

En referencia identificar el estilo de liderazgo situacional en la gestión de directores de Universidades Privadas, los resultados permiten concluir que la población seleccionada casi siempre identifica el estilo de liderazgo situacional en la gestión de directores como parte del desempeño, lo cual de acuerdo al baremo esta se ubica en la categoría adecuado considerando de gran relevancia que los gerentes de las universidades tomadas como población identifiquen los estilos de liderazgo situacional.

Con relación identificar las habilidades del líder situacional en directores de Universidades Privadas, se logró conocer que la población seleccionada como muestra siempre identifican las habilidades del líder situacional en directores lo cual de acuerdo al baremo esta se ubica en la categoría adecuado, lo que es una verdadera fortaleza que los directivos de las universidades estudiadas identificarlas habilidades del líder situacional.

Con referencia a caracterizar los tipos de toma de decisiones de directores de Universidades Privadas, se pudo conocer que la población seleccionada casi siempre caracterizan los tipos de toma de decisiones utilizadas por los directores en contextos establecidos, lo cual de acuerdo al baremo esta se ubica en la categoría adecuado, lo que demuestra que la población objeto de estudio caracteriza los tipos de tomas de decisiones.

En lo referido a describir el proceso racional de toma de decisiones realizado por directores de las Universidades Privadas, se pudo verificar que la población seleccionada casi siempre describe el proceso racional de toma de decisiones, lo cual de acuerdo al baremo esta se ubica en la categoría adecuado, lo que permite a los

líderes de la población seleccionada como muestra, identificar el problema, considerar sus causas, presentar soluciones alternas y evaluarlas y finalmente hacer un seguimiento y control de las mismas.

8 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Arias (2012). **El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología.** Sexta edición. Editorial Episteme Científica.

Blanchard, K. (2007). **Liderazgo al más alto nivel.** Grupo Editorial Norma. Colombia

Bernal, C. (2009). **Metodología de la Investigación.** Bogotá: Prentice Hal

Cardona, N. (2013). **La metodología experiencial en la Educación Superior.** Itinerario educativo. Medellín Colombia.

Díaz, D. (2005). **Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna.** Primera edición. Editorial Trillas.

Gómez. A. (2006). **Administración: una perspectiva global.** Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México. 5ta. Edición.

Hersey, P Blanchard, K. y Dewey, J. (1998). **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional**". Séptima edición. Editorial México.

Ivancevich, J., Konopaske R. y Matteson, M. (2012). **Comportamiento organizacional.** Mc Graw Hill Editores. México D.F.

Kerlinger y Lee (2002). **Investigación del Comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales.** Cuarta edición. Editorial Mc-Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración. Una perspectiva Global.** México: Mc Graw-Hill.

Martínez, M. (2007). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Editorial Trillas, Segunda edición, reimpresión 2007, México.

Méndez, C. (2007). **Metodología. Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación**. Cuarta edición. Colombia. Editorial Limusa.

Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.

Stoner, Freeman y Gilbert (2004). **Administración**. Sexta edición. Pearson Educación.

Tamayo y Tamayo, M. (2011). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Limusa.