

Análisis de liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020

Trabajo monográfico de investigación para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones

Presentado por:

Yerly Alexander Carreño Landazábal

Dirigido por:

Jonny M. Valderrama

Director trabajo de grado

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN
Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Maestría de Administración de Organizaciones
Colombia, Julio de 2020

Tabla de Contenido		pp.
Introducción.....		10
1. Planteamiento del problema.....		12
1.1 Descripción del problema		12
1.2 Formulación.....		14
1.3 Sistematización del problema.....		14
2. Objetivo general.....		15
2.1 Objetivos específicos		15
3. Justificación.....		16
4.- Marco conceptual.....		18
4.1 Antecedentes de la investigación		18
4.2 Marco Conceptual.....		26
4.2.1 Liderazgo participativo		26
4.2.2 Talento humano.....		26
4.2.3 Funcionarios.....		28
4.3 Bases Teóricas.....		28
4.3.1 Liderazgo participativo		28
4.3.1.1 Características del Líder.....		30
4.3.2 Importancia del Liderazgo.....		33
4.3.3 Ventajas del Liderazgo Participativo.....		34
4.3.4 Desventajas del Liderazgo Participativo.....		36
4.3.5 Factores que inciden en el liderazgo.....		37
4.3.6 Gestión del Talento Humano.....		40
4.3.7 Modelo Vroom & Yetton como estrategia para la integración		42
4.4 Marco Contextual.....		47
4.4.1 Historia de la Armada de Colombia.....		47
4.4.2 Misión.....		48
4.4.3 Objetivos.....		48
4.4.4 Funciones.....		49

4.4.5 Principios y valores.....	49
5.- Diseño Metodológico.....	51
5.1 Tipo de investigación.....	51
5.2 Población.....	52
5.3 Muestra.....	52
5.4 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	54
5.5 Procesamiento.....	61
5.6 Sistema de Variables.....	83
7.- Propuesta de estrategias de integración	91
7.1 Plan de comunicaciones que entregue las soluciones a los distintos stakeholders del proyecto.....	95
7.2 Presentación de aspectos administrativos considerando elementos como cronograma de actividades.....	96
7.3 Estimación de los costos del proyecto	97
7.4 Presentación de la hoja de recursos del proyecto	98
8.- Conclusiones.....	100
Bibliografías.....	103
Anexos.....	109

Índice de Tablas	pp.
Tabla 1. Muestra.....	55
Tabla 2. Resumen Documental.....	56
Tabla 3. Fases	62
Tabla 4. Operacionalización de la Variable.....	65
Tabla 5. Liderazgo participativo.....	67
Tabla 6. Responsabilidad.....	69
Tabla 7. Asunción de compromiso.....	70
Tabla 8. Conocimientos.....	71
Tabla 9. Asunción de compromisos.....	73
Tabla 10. Comunicación	74
Tabla 11. Experiencia.....	75
Tabla 12. Entorno.....	76
Tabla 13. Motivación	77
Tabla 14. Opiniones.....	78
Tabla 15. Comportamientos.....	79
Tabla 16. Talleres.....	80
Tabla 17. Atributos de un problema.....	86
Tabla 18. Reglas implícitas en el modelo. Problemas del grupo.....	88
Tabla 19. Plan de Comunicación Stakeholders.....	91
Tabla 20. Plan estratégico.....	93
Tabla 21. Acción plan de comunicación.....	94
Tabla 22. Costo del Proyecto.....	96
Tabla 23. Hoja de Recursos.....	97

Índice de Figuras**pp.**

Figura 1. Árbol del problema.....	
Figura 2. Liderazgo participativo.....	
Figura 3. Responsabilidad.....	
Figura 4. Conocimientos.....	
Figura 5. Asunción de compromiso.....	
Figura 6. Conocimientos.....	
Figura 7. Personalidad.....	
Figura 8. Experiencia.....	
Figura 9. Comunicación.....	
Figura 10. Entorno.....	
Figura 11. Motivación.....	
Figura 12. Opiniones.....	
Figura 13. Talleres.....	
Figura 14. Comportamientos.....	
Figura 15. Modelo de decisión de Vroom – Yetton.....	

RESUMEN

El presente estudio se encuentra enmarcado en una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) monográfica de investigación, no experimental. El objetivo fue analizar el liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020. El investigador labora en dicha institución existen algunas debilidades como el liderazgo autoritario, no toman en cuenta ni se escuchan las opiniones de los subordinados en pro del logro de metas individuales y grupales, abandono de planes de carrera para avanzar en los niveles jerárquicos, se sienten estresados, se desmotivados, no cumplan sus actividades, los funcionarios se estresan debido a las altas expectativas y el hecho de que no se consideran los aportes de todos los miembros de antemano se sugiere la formulación de estrategias para la integración del personal. Se diseñó un instrumento (guion semiestructurado), las técnicas fueron: La encuesta, diario de campo, observación participante, revisión documental entre otros, se diseñó un guion conformado por doce ítems. La población estuvo conformado por treinta y cinco funcionarios que laboran en la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia en el Departamento de Talento Humano y Administrativo. El liderazgo participativo orientándolo desde la teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, está vinculado con la conducta que se contribuye a la unión de los grupos y no individualmente, donde se expresa que las personas que conforman una institución están capacitadas a apoyar al cumplimiento de las metas grupales. A través de la aplicación de la entrevista se pudo comprobar que líder no asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento, no mide resultados, evalúa y toma decisiones con el fin de emprender un proceso de mejora continua en el Departamento. Si considera que un buen

liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo. Por consiguiente, opinan que la personalidad si es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un líder, no existe una buena comunicación entre el jefe y subordinado. Las estrategias fueron: Mesa redonda, discusión socializada, observación participante, feed back los funcionarios y supervisores se mostraron muy receptivos se logró una mayor integración, comunicación y llegar acuerdos para las tomas de decisiones. Se hizo una propuesta del modelo de Vroom y Yetton, con la finalidad de mejorar conductas y trabajar en grupos. Al comprobar todas las interrogantes se demuestra que no hay liderazgo participativo en el Departamento de Talento Humano y que es importante realizar talleres, charlas, escuchar las opiniones de los demás funcionarios para contribuir a una buena toma de decisiones.

Palabras claves: Análisis, liderazgo participativo, talento humano e integración

ABSTRACT

The present study is framed in a mixed investigation (quantitative and qualitative) monographic investigation, not experimental. The objective was to analyze the participatory leadership in the human talent department for the integration of the officials of the Colombian Navy, Turbo, Antioquia, 2019-2020. The researcher works in this institution there are some weaknesses such as authoritarian leadership, the opinions of subordinates are not taken into account or listened to in favor of the achievement of individual and group goals, abandonment of career plans to advance in hierarchical levels, they feel Stressed, unmotivated, do not comply with their activities, officials are stressed due to high expectations and the fact that the contributions of all members are not considered beforehand, the formulation of strategies for the integration of staff is suggested. An instrument was designed (semi-structured script), the techniques were: The survey, field diary, participant observation, documentary review among others, a script made up of twelve items was designed. The population was made up of thirty-five officials who work in the Colombian Navy, Turbo, Antioquia in the Department of Human and Administrative Talent. Participatory leadership guiding it from the theory of participatory leadership of Vroom and Yetton, is linked to the behavior that contributes to the union of groups and not individually, where it is expressed that the people who make up an institution are trained to support compliance with group goals. Through the application of the interview it was found that the leader does not assume responsibility for solving problems and making decisions in the face of difficulties in the department, does not measure results, evaluate and make decisions in order to undertake a process of continuous improvement in the Department. If you consider that good

leadership depends on the knowledge, skills and experiences that you may have when problems arise in the group. Consequently, they believe that personality if it is a combination of traits that define the behavior of a leader, there is no good communication between the boss and subordinate. The strategies were: Round table, socialized discussion, participant observation, feedback, officials and supervisors were very receptive, a greater integration, communication and reaching agreements for decision-making were achieved. A proposal was made of the Vroom and Yetton model, in order to improve behaviors and work in groups. Checking all the questions shows that there is no participatory leadership in the Human Talent Department and that it is important to hold workshops, talks, listen to the opinions of other officials to contribute to good decision making.

Key words: Analysis, participative leadership, human talent and integra

Introducción

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Por lo tanto, “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, 2000, P. 54). Es tan importante y necesario para una organización del cualquier tipo desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de las organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones. Y cuando hablamos de liderazgo, necesariamente se debe hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.

Por lo tanto, un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca como envolver al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares, superiores y otros circunscriptores de la empresa u organización. A menudo, sin embargo, esto funciona como un malacate o capricho del gerente para dar o negar poder a sus subordinados, por lo que, se observa meramente dentro de su equipo cercano o inmediato. (Méndez, 2009, P. 01)

En la actualidad, los objetivos empresariales se enfocan en implementar la filosofía de una mejora continua que les permita a las organizaciones ser competitivos e innovadores logrando un funcionamiento óptimo de cada uno de sus procesos productivos. En cada proceso, se involucra la administración de recursos económicos, tecnológicos y humanos

Por lo anteriormente descrito, a continuación se presenta una investigación que tiene por objetivo general analizar el liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de Armada de Colombia, Turbo, Antioquia.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

El tema del liderazgo a nivel mundial es objeto de numerosas investigaciones y cada vez más, las organizaciones están analizando qué se necesita para ser un líder eficaz a nivel mundial. Si bien no hay una respuesta inmediata, las investigaciones apuntan a temas comunes. Es por ello, que en el mundo actual, los compromisos dinámicos de las organizaciones, parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, con el fin de conseguir logros que se reflejen dentro del campo de sus intereses, dando paso a nuevas características de una gerencia proactiva, creativa y capaz de interpretar los requerimientos derivados de la globalización y la demanda de los consumidores.

La administración participativa es aplicar las relaciones humanas dentro de la empresa el líder consultará con sus empleados, discutir el problema con ellos para tomar luego una decisión en común. Este tipo de gestión, por lo tanto, abogó por la comunicación, el diálogo y la delegación de poder. El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar su decisión y hasta delegar la toma de decisión. Los seguidores deben tener toda la información sobre su entorno de trabajo y participar en la mejora de éste. (Del Pierre, 2009, P. 21)

La base del liderazgo participativo es la confianza. Los seguidores y el líder deben tener una confianza mutua. Ambos trabajan en conjunto para alcanzar la meta de la empresa. En el primer nivel del liderazgo participativo, los seguidores deben hacer propuestas, proponer soluciones y el líder debe de escuchar y tomar su decisión en consecuencia.

Es por ello, que el desarrollo de liderazgo participativo surge de la necesidad que tienen los individuos en buscar la mejor manera de aportar en su trabajo, hoy en día en medio de una crisis económica mundial en donde el empleo ha pasado a hacer preocupación de primer orden para todos los gobiernos del mundo incluido nuestro

país en donde la tasa de desempleo es de aproximadamente 5% según el INEC (Villamar y Paredes, 2013, P. 16).

Es necesario mantenerse en su fuente de trabajo, es por esa situación que el desarrollo de liderazgo participativo pasa hacer una de las alternativas más requeridas para lograr ese fin. Actualmente el liderazgo participativo están tratando de recuperarse, buscando nuevos procesos de capacitación con temas motivacionales, que logren cumplir los objetivos planteados por las instituciones públicas y satisfacer a su vez, las exigencias de los usuarios.

Por lo tanto, Drucker (2006): “vivimos en un periodo sin paralelo en la historia; los cambios que se operan son tan profundos que se hace necesario reinventar no solo muestras instituciones u organizaciones, sino a nosotros mismo como líderes” (p.139)

La Armada de Colombia, específicamente en Turbo Antioquia, como organización prestadora de servicio, requiere de gerentes de precisión en la planificación y de ingenio creativo innovador para que ocupen las posiciones de liderazgo e implementen la toma de decisiones más coherentes, en la búsqueda del beneficio en general.

Por consiguiente, el investigador forma parte de dicha organización, el cual indago y observo que probablemente existen algunas debilidades como: Existen varios tipos de liderazgo entre ellos el autoritario, no toman en cuenta ni se escuchan las opiniones de los subordinados en pro del logro de metas individuales y grupales, abandono de planes de carrera para avanzar en los niveles jerárquicos, se sienten estresados, se desmotivados, no cumplan sus actividades , los funcionarios se estresan debido a las altas expectativas y el hecho de que no se consideran los aportes de todos los miembros de antemano se sugiere la formulación de estrategias para la integración del personal.

Las formas de gestionar una organización han cambiado mucho desde un modelo de gestión y liderazgo autoritario, autocrático hacia un modelo de gestión de liderazgo democrático y participativo; es decir, hoy en día se busca que todos los actores colaboren en la consecución de los objetivos trazados. Sin embargo, el establecimiento de una correcta cultura organizacional va a delimitar y definir las formas de actuar, de interactuar, de comunicar, de liderar, de estructurar a la organización o resolver los conflictos. Muchos de los problemas que afectan la convivencia de los docentes y miembros de una comunidad educativa se relaciona con la gestión institucional; y en este caso, el deficiente desarrollo de capacidades de liderazgo. (Cueva, 2019, P. 01)

Por su parte, Del Pierre (2009) va más allá y define el liderazgo de alto nivel como: “el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados.” Además, agrega una dimensión ética (la justicia) y humana (el bien de los interesados).

1.2. Formulación

¿Existe liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia para mantener un clima laboral agradable?

1.3. Sistematización del problema

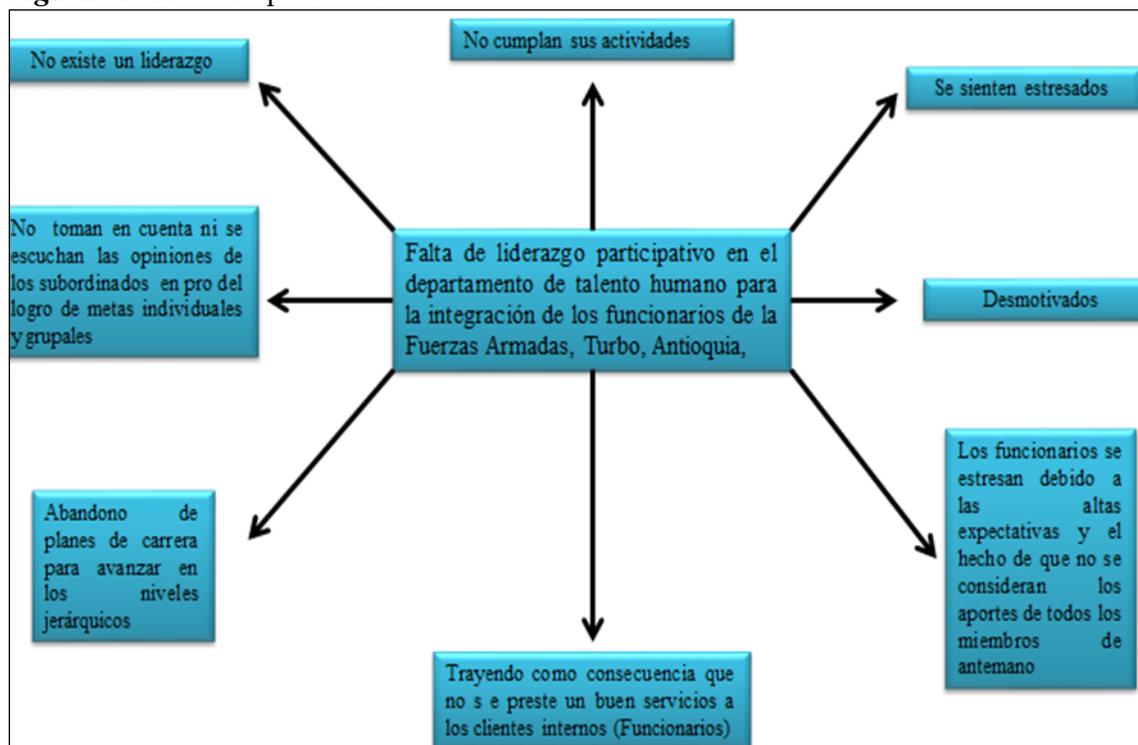
Por lo que le surgen una serie de interrogantes:

¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre el liderazgo participativo que poseen los funcionarios de Armada de Colombia Turbo Antioquia?

¿Cuáles serán los factores que inciden en el liderazgo participativo bajo un modelo de competencia?

¿Qué estrategias se puede sugerir para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia?

Figura 1. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia (2020)

2. Objetivo general

Analizar el liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020

2.1. Objetivos específicos

Conocer la situación actual en cuanto al liderazgo presente en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia.

Describir los factores que inciden en el liderazgo en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia.

Establecer estrategias como herramienta para la integración de los funcionarios del Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia

3. Justificación

El liderazgo constituye una energía que estimula el despliegue de una labor comprometida de sus seguidores, que permite trazar pautas de solución a los problemas e idear nuevos métodos de trabajo para encarar los retos que el entorno impone a cada persona a la colectividad que pertenece, también asegura la supervivencia del grupo y establecer rutas alternativas para alcanzar de manera adecuada los objetivos propuestos en su calidad de ente social. (Agüera, 2016, P. 17).

Existen diferentes tipos de liderazgo entre estos el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores. (Fierro y Villalva, 2017, P. 01)

Por lo tanto, desde el punto de vista académico, se obtendrá conocimientos sobre las estrategias, tipos y factores que influyen en el liderazgo para lograr una integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia del Departamento del Talento Humano.

Además, pueden servir de base para otros investigadores que quieran indagar, profundizar y/o complementar el tema tratado, además permitirá corregir errores y deficiencias para mejorarlas.

El objetivo principal de esta investigación es resaltar la importancia que tiene el liderazgo dentro de una organización así como el líder y a quien lideriza tomando en cuenta que las

características que debe presentar este líder se encuentran enmarcada en su grado de preparación en los principios conocimientos y dominio propio.

Desde la perspectiva social, el beneficio más importante es el aumento progresivo del clima organizacional de quienes participaran, además de reconocer las mejoras en los procesos administrativos y/o las tareas o funciones a desempeñar dentro de este Cuerpo Militar. En el aspecto institucional, el estudio permitirá valorar la relación del liderazgo con el objetivo de que se tomen decisiones de mejora de los errores y reforzar los positivos.

Debido a que este tipo de organizaciones requieren indistintamente del campo de conocimientos, de líderes que interpreten las tendencias y exigencias del entorno, valoren las necesidades y los recursos institucionales y emprendan un trabajo de alta calidad, con base en lo colectivo, pero sin perder de vista la misión y las metas organizacionales o, en su caso, redefiniéndolas.

En cuanto a la línea de investigación a Dinámica Organizacional, sub línea gestión y desarrollo del talento humano son "Las ordenadoras de la actividad de investigación, con un eje temático y común de problemas que facilita la integración y continuidad de los esfuerzos en forma ordenada y sistemática, con el propósito de abordar, en forma cooperada e interdisciplinaria, un campo de conocimiento alrededor del cual se articulan investigadores, proyectos, problemas, metodologías y actividades de investigación que hacen posible la producción intelectual en un campo del saber.

4.- Marco conceptual

Murillo (2013) el marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos. En ese sentido, es un intento por caracterizar todo aquellos elementos que intervienen en el proceso de la investigación. A través de la revisión de publicaciones de varios autores y varias teorías se busca poder encontrar aquellas definiciones, conceptos y líneas para enmarcar la investigación e interpretar los resultados y las conclusiones que se alcanzan.

A continuación se presenta los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y regional, así como el liderazgo participativo, talento humano, funcionarios, bases Teóricas como: Liderazgo participativo, características del Líder, importancia del liderazgo, ventajas del Liderazgo participativo, desventajas del liderazgo participativo, factores que inciden en el liderazgo, Gestión del Talento Humano, modelo Vroom & Yetton como estrategia para la integración. En cuanto al marco contextual: Historia de la Armada de Colombia, Misión, Objetivos, funciones, principios y valores:

4.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación, se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que

guardan alguna vinculación con el problema en estudio. (Arias, 2006). A continuación se describen:

En primer lugar, Mazuelos, C; Bazalar, M; Valenzuela, D.; Carreño, O.; Ramírez, D. y Gonzales, C. (2017), en su investigación titulada Liderazgo participativo y su influencia en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A, Perú. El objetivo fue determinar cómo influiría el liderazgo participativo en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A.- 2017. Material y métodos: La investigación fue de diseño no experimental, transversal, de tipo aplicada, nivel descriptivo-explicativo, correlacional causal; se utilizó la estadística descriptiva.

Se consideró como población a 80 trabajadores y la muestra final fue de 36 trabajadores de la EPS Emapa Huacho S.A. Resultados: Respecto al liderazgo participativo, el 25% de los trabajadores manifestaron que el jefe nunca demuestra responsabilidad en el desarrollo de sus actividades laborales, el 38,9% de los trabajadores manifestaron que el jefe nunca inspira confianza, el 30,6% de los trabajadores manifestaron que el jefe nunca trata con respeto, el 30,6% de los trabajadores manifestaron que el jefe nunca busca alcanzar los objetivos institucionales trabajando en equipo; respecto a la gestión comercial, el 69,4% manifestaron que no existe planificación en la empresa, el 88,9% de los trabajadores señalan que nunca y casi nunca son claros los procedimientos para la ejecución de las actividades comerciales, el 69,4% de los trabajadores nunca y casi nunca están motivados, y el 83,3% de los trabajadores nunca y casi nunca están comprometidos con las metas.

En conclusión: Con un nivel de confiabilidad de $p = 0,00$ y una correlación positiva moderada $r = 0,583$, determinamos que el liderazgo participativo influye en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A.- 2017. Actualmente el liderazgo participativo es una estrategia que requiere

de nuevos procesos de capacitación con temas motivacionales, que permita a través de las personas lograr los objetivos planteados por la empresa y a su vez satisfacer las exigencias de los usuarios.

Según fuentes de información del ministerio de trabajo, señala que el trabajador peruano no se ha consolidado como un buen colaborador y por lo tanto merece mayor atención, a efectos de mejorar su competitividad y lograr cambios importantes en su actitud. Además, según Huari Valencia, Jeannine (2008) señala que el liderazgo siempre ha sido motivo de preocupación porque de una u otra manera ayuda a direccionar los esfuerzos de las organizaciones, y esto requiere hoy más que nunca de líderes innovadores dispuestos al cambio. Uno de los principales problemas que enfrentar en EPS Emapa Huacho S.A es la responsabilidad ya que el 69,4% de los trabajadores determinaron que el jefe no demuestra desde el punto de vista empresarial compromiso en el desarrollo de sus actividades laborales direccionado a conseguir lo realizado o trabajado por sus colaboradores.

En referencia a la confianza se pudo encontrar que el 58,3% de los trabajadores hacen referencia que los jefes no desarrollan su trabajo de acuerdo a las funciones y/o tareas asignadas, lo cual origina una situación que incide al desgaste tanto de los trabajadores como de la organización. En cuanto al respeto el 50% de los trabajadores opinaron que su jefe no valora los intereses y necesidades de cada uno de los colaboradores de su área o equipo de trabajo. A su vez también se pudo ver que en el caso de trabajo en equipo el 80,8% determinó que jefe no busca alcanzar los objetivos institucionales trabajando en equipo con sus colaboradores, por lo tanto, no opta como alternativa efectiva trabajar en equipo. Por otro lado, otro de los aspectos críticos que se plantea en EPS Emapa Huacho S.A, es la medición de la gestión comercial, dado

que en la planeación el 72,2% determinó que no existe un control administrativo de las actividades de la gestión comercial que se desarrolla en Emapa Huacho.

Otro criterio con problemas en la organización desde el punto de vista del 88,9% es que no son claros los procedimientos para la ejecución de las actividades comerciales, en referencia a la dirección se pudo manifestar en el 69,4% que no se sienten influenciados por el liderazgo que ejercen los jefes encargados de la gestión comercial. Finalmente, en el aspecto de control el 83,3% de los trabajadores determinaron que no se sienten comprometidos con las metas de la EPS Emapa Huacho S.A.

Esta investigación parte de un diseño exploratorio que combina fuentes de datos y métodos para aumentar la validez de los resultados mediante la confrontación de distintas metodologías, además se utilizó métodos mixtos técnicas cuantitativas y cualitativas con la finalidad de identificar aquellas gerencias que posean un estilo de liderazgo transformacional y recoger las prácticas concretas asociadas a este estilo.

El presente estudio se relaciona con la investigación que se está desarrollando porque tiene el objetivo determinar cómo influiría el liderazgo participativo en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A. El líder dedica tiempo para compartir y escuchar opiniones e ideas de sus subordinados para así tomar decisiones en cada reunión promueve y motiva a los participantes para que participen y propongan solución a los diferentes problemas o situaciones que se presenten en la institución.

También, Rodríguez (2018), en su trabajo de grado “análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público Catalán”. El objetivo general de este estudio fue conocer los tipos de liderazgo existentes entre los gerentes de los hospitales de la red pública

catalana. El estudio se realizó en base a un diseño exploratorio con una metodología mixta (técnicas cuantitativas y cualitativas) dividida en tres fases:

En la primera fase se pretendió a través de un cuestionario auto administrado, identificar los tipos de liderazgo presentes entre los gerentes de la red de utilización pública, detectar cual es el mayoritario y seleccionar casos de ejemplo para explorar en mayor profundidad. En la segunda fase, los objetivos fueron conocer las prácticas mayoritarias que conforman los estilos de liderazgo de los gerentes desde una perspectiva cualitativa a través de entrevistas en profundidad. En la tercera fase se buscó a través de un cuestionario auto administrado, conocer la opinión del resto de altos directivos colaboradores de los gerentes entrevistados.

Los resultados mostraron, la presencia mayoritaria de rasgos del estilo de liderazgo transformacional en las gerencias de los centros de la XHUP (Xarxa de hospitals de utilización pública) confirmada por altos directivos y colaboradores directos de distintas gerencias. Sin embargo, las respuestas proporcionadas por los participantes en las tres fases confirmaron limitaciones del modelo teórico apuntando hacia una definición más amplia del liderazgo de las gerencias de la XHUP que incluye elementos de otros estilos y puede variar según las circunstancias.

Como conclusión de esta tesis se puede decir que los liderazgos de las gerencias de la XHUP tienen generalmente en cuenta el cuidado de los profesionales de su organización, aunque pueden mejorar para potenciar el bienestar y la eficiencia de su organización si se promueve una reflexión sobre cuáles son las mejores prácticas de liderazgo.

Como se puede observar la presente investigación tiene una estrecha relación con el estudio comprueba la necesidad del liderazgo en los altos ejecutivos con el fin de identificar los

problemas trazar metas para lograr el éxito de una buena comunicación y participación de todos los empleados del hospital.

En segundo lugar, a nivel nacional, Puentes (2017). Aplicación del liderazgo participativo para el bienestar en la Policía Nacional como estrategia en la prevención del suicidio en los hombres y mujeres de la Unidad de Protección. Mediante el presente documento, se busca aplicar el liderazgo participativo en Direccionamiento del Talento Humano que se implementa en la actualidad para con los policiales que prestan sus servicios como Hombres y Mujeres de Protección, labor que consiste en velar por la protección personal de ciudadanos que poseen un nivel de riesgo comprobado, viéndose enmarcado en el Decreto 1066 del año 2015.

Con este documento y mediante diferentes conceptos de actualidad, entrevistas y desglose de la normatividad institucional, dividiremos la investigación en tres enfoques, (Liderazgo Institucional, Direccionamiento Estratégico del Talento Humano y el manejo del Clima Laboral), en donde primero comprenderemos si ha sido bien enfocado el actuar por parte de algunos de los funcionarios públicos, analizando si las diferentes órdenes impartidas por el mando institucional a través de directivas, instrucciones, campañas, entre otras, han generado un verdadero impacto en los policiales que se desempeñan en esta especialidad.

En segunda instancia gracias a la transformación institucional que se ha venido presentando en los últimos años, la cual se encuentra basada en el cambio del enfoque del Direccionamiento del Talento Humano y como esta se ha implementado en el personal de protección de la institución policial, atendiendo a los registros mundiales en la cual vemos que las personas jóvenes que se encuentran en el rango de edad inferior a los 30 años, poseen un alto índice de suicidio, situación que encaja en la institución, ya que por la particularidad del conflicto armado en que

encontramos sumidos en el país durante los últimos 50 años, se ve reflejado que la mayoría de su personal encaja en este rango de edad, de igual forma develando lo característico del entorno en el cual el policial debe desarrollar su trabajo en el que, por lo mismo multicultural de la nación se presentan situaciones sui generis que en algunos casos son de difícil manejo.

Por último se busca analizar el clima laboral en el cual se ve inmerso un Hombre y/o Mujer de Protección, bajo los preceptos que existe una diferenciación en cada uno de los esquemas protectivos a los cuales puede verse enfrentado un policial, entendiendo la diferencia de cuáles son las medidas de protección implementadas, ya que es diferente prestar este servicio a una persona con un nivel de riesgo extremo en donde su vida corre un inminente peligro, a otra persona cuyo nivel de riesgo es extraordinario el cual se adjudica por la misma función del cargo, así mismo las diferentes presiones que se presenta al interactuar con diferentes personalidades que son de difícil manejo, sin dejar de lado el cómo afronta el entorno laboral en el que se desenvuelven y las extensas jornadas laborales producto de lo especial de la función de policía, para así poder generar ideas que nos ayuden a recuperar las personas que por uno u otro motivo en este punto de su vida están considerando terminar con su existencia, brindándoles una ayuda por parte de la institución de forma integral, esto para que el apoyo perdure en el tiempo y que a su vez se prevenga cualquier tipo de posible reincidencia en esta patología.

Este autor infiere que en los últimos periodos han surgido cambios que contribuyen al bienestar y utilización del talento humano con el fin de implementar el liderazgo participativo considerando que el líder es el factor clave en el comportamiento y la toma de decisiones del equipo admitiendo a los funcionar participar de una manera activa en la toma de decisiones.

Impulsa la participación vinculada a las diversas opiniones surgiendo un intercambio de ideas y sugerencias en relación con actividades del trabajo y los objetivos plasmados en la organización.

Finalmente, Pantoja (2015), en su trabajo titulado Liderazgo y Grupos de Interés Influencia de los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo participativo en la organización, Manizales, Colombia. Esta tesis de doctorado tiene como objetivo general, explicar las relaciones de influencia de los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo participativo en una organización. Se define como una investigación de carácter explicativo principalmente, aunque también incluye la exploración y la descripción. Desde su diseño se considera de corte no experimental y el método utilizado es el hipotético deductivo.

Los resultados indican la existencia de correlaciones positivas altamente significativas, entre el atributo del poder de los grupos de interés (sociedad general, financiadores y directivas) con la expresión consulta y entre la legitimidad de los grupos de investigación, con la decisión conjunta. Pantoja (2015).

También existen correlaciones negativas altamente significativas entre la legitimidad del gobierno y la delegación y entre la legitimidad de los grupos de investigación y la autocracia. La delegación se relacionó de forma negativa y significativa con la legitimidad del gobierno y con la frecuencia de los intentos de influencia de los estudiantes. Como principal conclusión se tiene que la participación no puede ser estudiada sin tener en cuenta el contexto en el cual se manifiesta, debido a que los atributos de los grupos de interés influyen sobre las expresiones del liderazgo participativo en la organización. Pantoja (2015)

Se puede decir que guarda una estrecha relación con la investigación debido a que el objetivo general fue explicar las relaciones de influencia de los atributos de los grupos de interés en las

expresiones del liderazgo participativo comprobando que la participación es fundamental en el grupo de trabajo en una empresa a participación logrando un grado de compromiso que tienen los empleados para realizar actividades en pro de la institución aportando a los jefes y demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

4.2 Marco Conceptual

Un marco conceptual es una sección de un texto escrito en el ámbito académico que detalla los modelos teóricos, conceptos, argumentos e ideas que se han desarrollado en relación con un tema. El mismo se orienta en general a definir este objeto, describir sus características y explicar posibles procesos asociados a él. El liderazgo participativo es aquel que toma en cuenta las opiniones, sugerencias y observaciones de los participantes del equipo y el que basa su toma de decisiones en dichas aportaciones. Ahora bien el talento humano juega un papel muy importante en la organización a continuación se conceptualiza:

4.2.1 Liderazgo participativo

El liderazgo democrático posibilita una actitud ante la sociedad y una liberación del sentido común que es parte fundamental de las organizaciones (Diana, P., Bravo, D; Martínez, J; García, E. y Monteza, J; 2015, P. 71).

También, se involucra a los empleados, en la toma de decisiones, se delega autoridad, propiciando la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo (Barrios y Hoyos, 2018).

4.2.2 Talento humano

El término capital humano, por primera vez se utilizó para referirse a la mayor calidad del factor trabajo derivado de la inversión en educación y formación de los individuos (Schultz,

1963; Moreno & Godoy, 2012). Las aportaciones de Schultz, Becker y Mincer dieron origen a la teoría del capital humano que establece desde el punto de vista microeconómico la relación causal directa entre educación, productividad y salarios, y en el enfoque macroeconómico el aporte de la educación al crecimiento económico.

Para Bueno (2013) el capital intelectual es la “acumulación de conocimientos que generan valor a la organización, compuesto por un conjunto de activos intangibles y capacidades basadas en conocimiento”. El capital intelectual se asume como el resultado de la suma de todos los activos intangibles, a lo que Edvisson y Malone (1999) plantean que los activos intangibles son: los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones.

También, Briceño (2012), expresa que el talento humano se compromete con el bienestar de los trabajadores, pero ve en ellos un potencial, una ventaja competitiva que se tiene que aprovechar, ofrece a los trabajadores las capacidades de abordar y resolver problemas en el menor tiempo posible y su fin es generar un nivel de pertenencia a la empresa, con el cual los objetivos y metas tanto a nivel grupal como individual se conecten el trabajo en equipo.

Asimismo, Morales (2002), define al talento humano como: “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. De igual manera Coffman y González (2002), describen el talento como innato, algo que resalta de los individuos, siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados.

4.2.3 Funcionarios

Debe entenderse como aquella persona a quien se ha encomendado el ejercicio de una función pública, y como para esto es indispensable poner en acción medios coercitivos, o lo que es lo mismo, ejercer autoridad, para considerar que alguien tiene el carácter de funcionario público, debe tenerse en cuenta si puede o no disponer de la fuerza pública, es decir, si puede ejercer autoridad. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2103, P. 6)

4.3 Bases Teóricas

Las bases teóricas es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado (Hernández, 2008, P. 8). Existen numerosas posibilidades para elaborarlo, la cual depende de la creatividad del investigador. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. A continuación se desarrolla:

4.3.1 Liderazgo participativo

Cuando un líder adopta la tendencia participativa en un liderazgo democrático, Stoner y Wankel (2007), señala, que éste utiliza la consulta, para practicar su liderazgo. Además, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a los miembros de la institución, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. De esta manera, un líder democrático bajo la visión participativa y eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El liderazgo democrático es más una inspiración filosófica, que acciones aisladas de liderazgo distribuido, liderazgo compartido o participativo; no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos sino en “preparar para la democracia, ideando prácticas pedagógicas que respeten el espíritu y los valores de la democracia, pero que se expresen en formas educativas adaptadas a las peculiaridades que concurren en la situación escolar. (Murillo, 2006, P. 23)

Algunos proponen al liderazgo democrático como el que crea “tareas más productivas, más cooperación, menos frustraciones, gran satisfacción, mejor desempeño” (Semprún y Fuenmayor, 2007, P. 355)

El que promueve un ejercicio sistemático de análisis y reflexión de los valores y significados que permite lograr cambios y transformaciones en pos de una mejora y el que permite que las metas y políticas motivos de discusión y decisión grupal; está dispuesto a asesorar permanentemente y no imponer su criterio (Muñoz, 2016, P. 22).

El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas, es decir que este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza y trabajara duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales. (Hurtado, 2016 citado a Warrick, 1981)

El liderazgo democrático es más una inspiración filosófica, que acciones aisladas de liderazgo distribuido, liderazgo compartido o participativo; “no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos” (Murillo, 2006); sino en “preparar para la democracia, ideando prácticas pedagógicas que respeten el espíritu y los valores de la democracia, pero que se expresen en formas educativas adaptadas a las peculiaridades que concurren en la situación escolar” (Puig, García, Escardíbul, y Novella, 2000, P. 17).

4.3.1.1 Características del Líder

Ser un buen líder, es ser percibido por los demás como una persona digna de seguir y de apoyar. Ser un buen líder es contagiar pasión, es tratar de ir siempre un paso más adelante guiando a los demás. Pero ser un líder es una responsabilidad, hay que entender que de nuestras decisiones, dependerá el futuro del negocio, del equipo de trabajo, de sus familias y de nosotros (si) mismos. El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente, unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. Según Martínez, (2013), existen aspectos fundamentales que caracterizan al liderazgo deseable de la actualidad los cuales están:

1.- La asunción de compromiso. El líder debe comprometerse con sus seguidores, debe fortalecerlos, de manera de generar confianza y credibilidad. Si no hay compromiso en el dirigente, las personas que conforman la organización independientemente de su naturaleza o función no hay eficiencia ni asertividad, nadie se compromete en el logro de los objetivos. Y en estos tiempos cuando se habla de participación protagónica, de que debe considerarse al individuo en la toma de decisiones entonces se necesita de líderes capaces de sacrificar lo individual por lo colectivo, de fortalecer a la organización, pues se busca que sean las propias comunidades, sus integrantes, quienes resuelvan los conflictos o situaciones problemáticas que se presenten. (Martínez, 2011, P. 23)

Por lo tanto, se puede decir, que todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir. Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad

de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes.

2.- Flexibilidad. Tal vez, este aspecto, es uno de los más difíciles de manejar por el líder, pues ser flexible, es poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumirlo debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados. Así pues, que el líder debe entender la conducta humana y poseer dominio en el manejo de grupos, de manera que pueda aminorar y hasta extinguir cualquier diferencia de opinión, cuando de producir cambios se trate, en la medida que todos estén ganados y comprometidos con los cambios será eficiente el trabajo.

Se puede inferir que la flexibilidad en el liderazgo se vuelve cada vez más esencial cuanto más crece la diversidad en las empresas. Diferencias en cuanto habilidades y personalidad, así como diferencias culturales entre los empleados, hacen que la flexibilidad sea altamente deseable como un rasgo del líder.

3.- Credibilidad. Está relacionada con la fe, con la confianza, elementos necesarios para la sana convivencia en la humanidad. La credibilidad ofrece oportunidades: de conocernos a nosotros mismos; de reafirmar la fe en el logro; de diferenciar entre pensar y sentir entre muchas otras.

Según el concepto anterior, la credibilidad, es tiene un valor particular en el liderazgo, ya que va hacer muy difícil que alguien siga a un dirigente en el cual no confía y cuya honestidad sea dudosa. Sí se desea tener una comunicación inspiradora a través de la cual se logre convencer a los seguidores de luchar por alcanzar la visión de futuro propuesta, el líder debería partir de crear confianza en sus palabras.

4.- Capacidad comunicativa. La comunicación es la vía única de la comprensión humana, de allí que sea necesario que el líder posea una capacidad de comunicación directa, que sea capaz de escuchar con respeto a los demás, sin colocarse a la defensiva. La idea principal para lograr la superación es llegar a acuerdos con aquellos que consideremos confiables y establecer acuerdos, convenios en beneficio de ambas partes.

El líder actual debe contribuir con la autoformación de sus seguidores. Igualmente, se puede inferir que las habilidades comunicativas pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano y aún más para los líderes, quienes afrontan e influyen de múltiples formas.

5.- Responsabilidad. Todo líder debe tener la responsabilidad como norte, él debe estar consciente de la obligación, el compromiso que tiene de responder ante las expectativas de sus seguidores. Siempre debe tener una actuación correcta. Apegada a la norma y a lo que el mismo ha establecido. En la organización, el líder es responsable de todo lo que ocurra alrededor de sus liderados en el entorno y el contexto de la organización.

En cuanto al líder, se puede decir que tiene la responsabilidad de dirigir, motivar, entusiasmar a la gente que le rodea con los objetivos que se han establecidos. Hoy existen miles de líderes en potencia que necesitan dirección y visión para poder desarrollarse y contribuir al crecimiento de otra persona.

6.- Lealtad. Relacionada con compromiso, fidelidad, verdad; es una característica fundamental en el líder, atinente a la calidad humana. Un buen líder no puede concebirse bajo la deslealtad, de manera que sin lealtad, en todos los que conforman el equipo, en cada uno de los integrantes no se llega a ninguna parte, el esfuerzo para desarrollar el proceso comunicacional se hace realmente difícil.

Según las características anteriormente descritas el líder tiene potencial de disposición para trabajar, responsabilidad, inteligencia, juicio, habilidad para adaptarse, para comunicarse y carisma. Esta personalidad se compone sobre todo de características connatas y características inculcadas. El estilo de liderazgo individual se compone de las necesidades centrales y los patrones de percepción del individuo y sus competencias.

4.3.2 Importancia del Liderazgo

Un líder no solo decide, lleva a cabo el liderazgo, por su parte, es la situación de superioridad en la que se encuentra un individuo, empresa o producto sobre las demás. Existen diversas teorías que debaten si un líder nace o se forma, por supuesto que hay características de la personalidad que facilitan el liderazgo, pero también se desarrolla a través de la preparación personal, de la adquisición de habilidades, capacidades, hábitos, así mismo de la práctica de valores y principios afines a los intereses de su grupo. Los líderes son personas indispensables, son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Boland y otros (2007), “las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual” (P. 35).

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto. Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios, (Toledo, 2018):

Cambios de intensidad competitiva: Este cambio se refiere al aumento de competencia, ya que poderosas empresas extranjeras han invadido las empresas nacionales de otras empresas. La aparición de nuevas tecnologías produce un efecto similar. (Toledo, 2018). Este cambio está llevando a las empresas de caso todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios.

Creciente necesidad de liderazgo: Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos. La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas, en el desarrollo de nuevos productos. (Toledo, 2018)

4.3.3 Ventajas del Liderazgo Participativo

Aprovecha un conflicto para reforzar la relación entre el líder y su equipo, empoderar a éste y hacer que los colaboradores se sientan valorados y no se resienta su motivación. Es uno de los estilos que genera un mejor clima de colaboración para el alto desempeño. En un liderazgo orientado a las personas y democrático, la gestión ofrece a los empleados la oportunidad de influir en la toma de decisiones, aceptando comentarios y aportaciones de cada individuo.

Cuando se utiliza correctamente, el liderazgo participativo ofrece ventajas consistentes para los empleadores. Este estilo requiere líderes fuertes para mantener un ambiente positivo, el control y el rendimiento. Vitez (2020), expresa que entre las ventajas están:

Todos tienen derecho de proponer ideas, preguntas o sugerencias, las actividades son llevadas adelante con la participación de todos, lo que en el largo plazo tienen mejores resultados y más permanentes, la continuidad de la organización está garantizada, ya que se cuidan los mecanismos de renovación de autoridades, y se facilita la rotación de cargos y los cargos se asumen como una exigencia de la división de trabajo y se comparten las responsabilidades.

Este autor, expresa que el liderazgo democrático tiene como ventaja intervenir en la toma de decisiones, admitiendo comentarios y aportes de cada individuo. Además los líderes se guardan el derecho de tomar las decisiones finales, escuchan al equipo de trabajo para cumplir objetivos y/o metas. Gran parte de los empleados les gusta este estilo de gestión porque permite fortalecerlos y valorarse.

También, Kyocera (2020), una ventaja que al escuchar y valorar las aportaciones que todos los miembros del equipo quieren hacer, aumentan las probabilidades de encontrar soluciones eficaces y eficientes. En otros estilos de liderazgo, cuando una sola persona es la líder, habrá quienes no se atreven a proponer nada, con lo cual se desaprovechan posibles grandes ideas. La variedad de puntos de vista que ofrece el liderazgo participativo también se ve plasmada en el feedback de las propuestas del líder: cuando el líder propone algo y otros miembros del equipo lo cuestionan (siempre con argumentos constructivos, por supuesto), se podrán detectar posibles errores o brechas antes de que se hayan invertido recursos en dicha propuesta unilateral.

Como se puede observar es muy importante e indispensable la participación, opiniones que aportan los empleados permite prevenir, detectar y mejorar aquellas fallas que están perjudicando el buen desempeño de las actividades laborales.

4.3.4 Desventajas del Liderazgo Participativo

El estilo participativo conlleva mucho tiempo para ser efectivo y, debido a la falta de cultura participativa, ni genera participación de forma espontánea ni muchos líderes saben cómo generarla para poder liderar mediante acuerdos. Lentitud en las reacciones, ya que construir un consenso general es un proceso más trabajoso que imponer una voluntad única.

Asimismo, Yennari (2013), expresa que las desventajas del liderazgo participativo pueden ser: El proceso al principio es más lento por las reuniones que se realizan, hay diferencias de opinión y estas no se aclaran con la persona indicada, en ocasiones la opinión de la mayoría no coincide con los valores, se pierden en la discusión si no hay mecanismos para establecer acuerdos, pocos hablan y el resto se callan y escuchan.

Sin embargo, el liderazgo participativo tiene sus desventajas: la toma de decisiones requiere más tiempo, es menos efectiva en tareas no calificadas y existen peligros potenciales a la hora de compartir información.

Posibilidad de problemas personales, derivado de la desventaja anterior, el liderazgo participativo es el que asume un mayor riesgo de que los choques entre distintas opiniones o puntos de vista se conviertan en algo personal, lo que haría insostenible continuar con este estilo de liderazgo.

4.3.5 Factores que inciden en el liderazgo

Quinn (2006), expresa que el comportamiento del empleado, también llamado comportamiento organizacional, es el resultado de factores que influyen en las formas en que los empleados responden a su trabajo, liderazgo y clientes. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a la compañía a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados. Los factores internos incluyen el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Los externos, la vida familiar y otras relaciones comerciales. Los factores pueden ser según García (2007):

- 1.- Formación, experiencia y personalidad del líder:** Su actitud pasada y sus resultados determinan sus actitud actual y su posible continuidad o modificación, afecta a la elección del estilo de liderazgo (García, 2007)
- 2.- Expectativas y estilo de los dirigentes:** Los dirigentes se sienten a gusto y prefieren un estilo de liderazgo en particular. Si el dirigente es autocrático induce a sus seguidores a adoptar un enfoque similar y la imitación del ejemplo del superior es una fuerza poderosa para definir los estilos del liderazgo. (García, 2007)
- 3.- Expectativas de los compañeros:** Opiniones de los compañeros sobre resultados de actuaciones anteriores y resultados de actuaciones anteriores. (García, 2007)
- 4.- Comprensión de las tareas:** Tarea es lo que se realiza en el trabajo, se compone de propiedades físicas y características de comportamiento, propiedades físicas, estímulos que rodean el trabajo, manera en que el empleado interpreta el trabajo e instrucciones de la gerencia. (García, 2007)
- 5.- Características del comportamiento:** Requisitos o tipos de respuestas esperadas de la persona que realiza el trabajo (García, 2007)

6.- Exactitud de la percepción: Basándose en los planteamientos de Douglas Mc Gregor

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Todo esto va a depender de los factores anteriormente descrito.

7.- Factores que condicionan el comportamiento de un líder

Factor persona: El directivo que dirige un equipo, también dirige a cada una de las personas que forman parte del mismo. Esto implica que el líder conoce: la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de desempeño. El líder utiliza esta información para: tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado. Por ejemplo, una persona que lleva muchos años trabajando no requerirá un control tan exhaustivo como un colaborador recientemente incorporado. Sin embargo, necesitará algún tipo de reconocimiento para mantener su nivel de motivación. (Álvarez, 2008)

Factor tarea: Álvarez, (2008), se refiere al trabajo por hacer y a los resultados esperados. Está condicionada por dos variables que influyen en el estilo de liderazgo: el tiempo y el nivel de riesgo asociado con el fracaso. Un deadline demasiado cercano afecta al trabajo negativamente en términos de calidad o de la motivación del equipo. En este caso el líder debe buscar un estilo que permita que la tarea se lleve a cabo en el tiempo establecido sin alterar el desempeño del equipo. Paralelamente, el riesgo de determinados trabajos (pensemos, por ejemplo, en el ejército)

exige un estilo de liderazgo específico en el que todos los procedimientos estén claramente definidos y no haya dudas sobre la cadena de mando.

Factor entorno: El estilo de liderazgo puede verse influido por: El entorno organizativo, el entorno del equipo, el entorno organizativo valores de la organización- es la base de los valores del equipo. (Álvarez, 2008)

8.- Motivación. La palabra motivación deriva del latín "motivus" o "motus", que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta

Es la causa que influye en la realización de una acción basada en las necesidades consciente o inconsciente experimentadas para poder permitir que el individuo se implique en los procesos productivos de la empresa satisfaciendo los impulsos y deseos de actuar de una determinada manera. López, (2013), define la motivación como "el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo". (p. 23).

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

De la Torre, (2000), señala que la motivación es la *“fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”*. (p. 35).

La motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Donelly (2001), dentro de la misma perspectiva, la definen como *“fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”*. (P. 145).

La motivación es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

Hellriegel y Slocum (2004) conciben la motivación como *“fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”*. (p. 117).

Se puede decir que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

4.3.6 Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2002) menciona que *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de*

aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (P. 6)

La gestión del talento humano es uno de los más importantes en las empresas porque permite considerar diferentes características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

Entre los objetivos de la gestión del talento humanos, las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos, la ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2002, P. 8)

Para el autor Chiavenato (citado por Fonseca, 2015) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la

motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

4.3.7 Modelo Vroom & Yetton como estrategia para la integración

El modelo de Vroom & Yetton (1973) está basado en un análisis de cómo la conducta del líder en la toma de decisiones afecta la calidad de la decisión y la aceptación de la misma por parte de los subordinados. La calidad y la aceptación son las variables intervinientes que conjuntamente afectan el resultado del grupo. Los investigadores definen la aceptación de la decisión como el grado en el que los subordinados se comprometen para implementar la decisión de manera eficiente. Muchas veces los subordinados están altamente motivados para implementar una decisión tomada por el líder porque es benéfica para ellos o porque el líder emplea influencias tácticas para conseguir la aceptación de la decisión. Sin embargo, otras decisiones son rechazadas por los subordinados porque se tomaron de manera autocrática.

Este enfoque, la forma en que el líder desempeña su rol es una función, tanto de las propiedades de la situación con las cuales se enfrenta y la relativa estabilidad de las propiedades de la persona incluyendo sus características de personalidad, creencias y actitudes. Esta posición es consistente con la teoría de Lewin según la cual la conducta de una persona está en función de la persona y el medio (Cuevas, 2017)

El modelo de Vroom & Yetton asume que la participación conduce a decisiones de mayor calidad si los subordinados poseen información relevante, y si están dispuestos a cooperar para tomar buenas decisiones, y, además, líderes y subordinados son competentes para hallar soluciones creativas a los problemas. (Yulk, 1989, P. 113)

Vroom & Yetton identifican cinco procedimientos para la toma de decisiones, según Cuevas, (2017):

1. Dos variedades de decisiones autocráticas (AI y AII),
2. Dos variedades de asesoramiento (CI y CII)
3. Una variedad de decisión conjunta tomadas por el líder y subordinados como un grupo (GII)

A continuación se explican los métodos de decisión para problemas individuales y grupales planteados en este modelo (Vroom & Yetton, 1973, P. 13 citado por Cuevas):

Problemas Grupales:

AI: Ud. soluciona el problema o toma la decisión por sí mismo, emplea información disponible para usted en cualquier momento. (Vroom & Yetton, 1973, P. 13 citado por Cuevas)

AII: Ud. Obtiene la información necesaria de sus subordinados, entonces decide la solución del problema usted mismo. Puede o no decirles a los subordinados cuál es el problema para obtener

información de ellos. El rol jugado por sus subordinados en la toma de decisiones es claramente el proveer la información necesaria para usted, más que generar o evaluar soluciones alternativas.

CI: Usted comparte, de manera individual, el problema con subordinados sobresalientes para obtener sus ideas y sugerencias. Luego usted toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

CII: Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo para obtener ideas y sugerencias colectivas. Luego, usted toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

GII: Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo para obtener ideas y sugerencias colectivas. Juntos generan y evalúan alternativas y se esfuerzan por alcanzar un acuerdo (consensado) o una solución. Su rol es parecido al de un presidente. Usted no trata de influir para que el grupo adopte “su” solución, y usted está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que esté respaldada por la totalidad del grupo. (Vroom & Yetton, 1973, P. 13 citado por Cuevas):

Problemas Individuales

AI: Usted soluciona el problema o toma la decisión por sí mismo, empleando la información disponible para usted en cualquier momento.

AII: Ud. Obtiene la información necesaria de su subordinado, entonces decide la solución del problema usted mismo. Puede o no decirle al subordinado cuál es el problema para el cual usted obtiene información de él. Su rol en la toma de decisión es claramente el de proveerle de la información necesaria, más que generar o evaluar soluciones alternativas.

CI: Usted comparte el problema con su subordinado, obtiene sus ideas y sugerencias. Luego usted toma la decisión que puede o no reflejar su influencia.

CII: Usted comparte el problema con su subordinado, y juntos analizan el problema y llegan a una mutua y agradable solución.

DI: Usted delega el problema a su subordinado, lo provee con información relevante que usted posee, pero dándole a él la responsabilidad para que resuelva el problema por sí mismo. Usted puede o no solicitarle que le diga a qué solución llegó.

Este modelo Vroom & Yetton, 1973, la eficacia de la decisión depende de los siguientes aspectos de la situación, Cuevas (2017):

1. La cantidad de información relevante poseída por el líder y los subordinados.
2. La probabilidad de que los subordinados acepten una solución autocrática.
3. La probabilidad de que los subordinados cooperen si se les permite participar.
4. La cantidad de desacuerdos entre los subordinados con respecto a sus alternativas preferidas.
5. El grado en el que el problema de la decisión no está estructurado y requiere soluciones creativas.

Además de lo previamente señalado, Vroom & Yetton (1973) plantean en su modelo una serie de reglas que permiten identificar procedimientos inadecuados en el proceso de la toma de decisiones en una situación dada, y que podrían afectar la calidad y la aceptación de la decisión:

1. Cuando la calidad de la decisión es importante y los subordinados no comparten el interés del líder por las metas, una decisión de grupo no es apropiada (GII) porque estos procesos

darían demasiada influencia sobre una decisión importante a personas no cooperativas e incluso hostiles.

2. Cuando la calidad de la decisión es importante, el problema que requiere la toma de decisión no es estructurado, y el líder no posee la información necesaria, y no tiene la competencia que le permitan tomar una buena decisión, entonces la decisión debe ser tomada mediante la interacción entre las personas que tienen la información relevante.
3. Cuando la aceptación de la decisión es importante y los subordinados no están dispuestos a aceptar una decisión autocrática, (AI; AII) ésta no es apropiada porque la decisión no se implementará eficientemente. (Cuevas, 2017).
4. Cuando la aceptación de la decisión es importante y es posible un desacuerdo entre los subordinados sobre la mejor solución para un problema importante, procedimientos autocráticos y el asesoramiento individual (AI, AII, CI) no son apropiadas porque no propician la oportunidad para resolver diferencias mediante la discusión y negociación entre subordinados, y entre los subordinados y el líder.
5. Cuando la calidad de la decisión no es importante y la aceptación es crítica y es improbable que sea el resultado de una decisión autocrática, el único procedimiento apropiado es una decisión grupal (GII) porque la aceptación se maximiza sin arriesgar la calidad.
6. Cuando la aceptación de la decisión es importante y es improbable que sea el resultado de una decisión autocrática, y los subordinados comparten los objetivos del líder, los subordinados deberían tener una igualdad colectiva ya que la aceptación se maximiza sin arriesgar la calidad.

4.4 Marco Contextual

4.4.1 Historia de la Armada de Colombia

La Armada de la República de Colombia (ARC) comienza su historia desde el siglo XIX, con la búsqueda de la Independencia de la República de Colombia. (Véase: Lista de buques históricos de la Armada de Colombia de la era de la vela). La Armada Nacional nació con la Independencia, siendo el primer presidente de la Junta Suprema de Cartagena, don José María García de Toledo, quien mediante decreto del 17 de septiembre de 1810, creó la Comandancia General de Marina, bajo el mando del Capitán de Navío Juan Nepomuceno Eslava, hijo del virrey Sebastián de Eslava. (Ministerio de Defensa Nacional, Colombia, 2009).

El 28 de junio de 1822, el general Francisco de Paula Santander creó la Escuela Náutica, la cual desapareció tiempo después junto con sus buques de guerra y sus marinos. El 24 de julio de 1823, el almirante Padilla "Héroe Naval Colombiano" libró la Batalla Naval del Lago de Maracaibo, enfrentamiento que consolidó la independencia de Colombia en los mares. En 1907, el general Rafael Reyes Prieto creó la Escuela Naval a través del decreto 783 del 6 de julio, la cual fue clausurada por el General Ramón González Valencia el 28 de diciembre de 1909. (Ministerio de Defensa Nacional, Colombia, 2009).

El conflicto con el Perú en 1932 hizo reaparecer la Marina. Se adquirieron buques y se fundó la Escuela de Grumetes en 1934 y la Escuela de Cadetes en 1935, las cuales hoy continúan su labor de formar los hombres y mujeres de mar.

La Armada de la República de Colombia (ARC); es la Fuerza Naval de las Fuerzas Militares de Colombia, que a través del empleo de su poder naval, contribuye a garantizar la independencia de la Nación, manteniendo la integridad territorial, la defensa del estado y las

Instituciones en su jurisdicción: las zonas marítimas en el Pacífico y el Caribe, zonas fluviales del interior del país y algunas áreas terrestres de su responsabilidad.

La institución naval colombiana está compuesta por dos cuerpos; el cuerpo Naval y el cuerpo de Infantería de Marina. La Armada de Colombia está constituida aproximadamente por 43,215 militares. ((Ministerio de Defensa Nacional, Colombia, 2009).

4.4.2 Misión

Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y a la protección de los intereses de los colombianos.

4.4.3 Objetivos

La Armada Nacional estableció cuatro objetivos estratégicos de "fines", que permitirán materializar los resultados esperados en el corto y mediano plazo en sus áreas de responsabilidad. Todas las misiones, programas, proyectos, procesos, actividades, medios y presupuestos de la institución están orientados a contribuir en la obtención de estos objetivos, (Mindefensa, 2020):

1. Protección de la población y sus recursos y consolidación del control territorial.
2. Neutralización de las finanzas del Narcoterrorismo.
3. Disuasión Estratégica.
4. Seguridad Marítima y Fluvial.

4.4.4 Funciones

Cujar (2016), las funciones son las siguientes: La Armada Nacional tiene como función constitucional contribuir a la defensa de la Nación mediante la aplicación del Poder Naval. El empleo eficaz de dicho poder deberá llevar a consolidar y garantizar la seguridad territorial, de los ciudadanos y del Estado dentro de la jurisdicción de la Armada Nacional.

Además de las funciones de Seguridad y Defensa la Armada Nacional está llamada a participar en misiones orientadas a garantizar el empleo integral del mar por parte de la Nación. Para ello debe cumplir con actividades tanto militares como diplomáticas y de implementación de la ley y el orden. Las funciones de la Armada Nacional varían dependiendo de las necesidades del país y de las condiciones socioeconómicas tanto nacionales como internacionales. Debido a esta multiplicidad de funciones es difícil predecir cuáles tendrán prioridad en un período determinado, los programas de la Armada están orientados a obtener capacidades que le proporcionen flexibilidad y permitan adaptarse rápidamente a los cambios de las potenciales amenazas y las funciones específicas a efectuar. (Cujar, 2016).

4.4.5 Principios y valores

Los Principios y Valores que forjan el espíritu de los hombres de la Armada Nacional representan las convicciones morales que nuestros hombres y mujeres requieren para cumplir sus deberes con entereza y luchar con tesón por el engrandecimiento de la Patria; y a la vez, para encontrar el mejor rumbo hacia el enaltecimiento personal, hacia ser mejores ciudadanos y por ende, servir mejor a Colombia. (Cujar, 2016).

La identificación y puesta en práctica de los Principios y Valores que a continuación se exponen es lo que agrega valor a las actuaciones individuales, lo cual se ve reflejado en las relaciones humanas y en el desempeño profesional.

Sin embargo la ética, el respeto y la devoción al trabajo no se constituyen en los únicos principios, ni son los valores enunciados, tampoco los exclusivos que rigen el comportamiento de los hombres y mujeres de la Armada Nacional, todo el universo en esta materia es objeto de observancia y guía institucional.

5.- Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

El presente estudio se encuentra enmarcado en una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) monográfico de investigación, no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables analizar el liderazgo participativo en el Departamento de Talento Humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los diseños mixtos: representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21)

Asimismo, Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales. (P. 20)

Medina (2012), considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, y por otra parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición

numérica, como las descripciones y las observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

5.2 Población

Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (P. 180)

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación. Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación.

El presente estudio se encuentra conformado por treinta y cinco (35) funcionarios que laboran en la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia en el Departamento de Talento Humano y Administrativo.

5.3 Muestra

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández et al 2008, P. 562).

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística pues el interés no es generalizar los resultados a una población más amplia, ya que

lo que se busca en una investigación de enfoque cualitativo es profundidad, motivo por el cual se pretende calidad más que cantidad, en donde lo fundamental es la aportación de personas, participantes, organizaciones, eventos, hechos etc., que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación que se han planteado.

En el presente estudio de cuarenta y nueve personas de la población se tomó treinta y cinco (35) del funcionarios que laboran en la parte administrativa de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia.

El método de muestreo es aleatorio simple, López, (2010) es la selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos. Se aplica fundamentalmente en investigaciones sobre poblaciones pequeñas y plenamente identificables. La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Tabla 1. Muestra

n	Tamaño de la muestra	Columna1	
N	Tamaño de la población	49	
Z	Desviación Estándar	1,96	(1.96) ²
p	Probabilidad de éxito	50%	0,5
q	Probabilidad de fracaso	50%	0,5
d	Error muestral	9%	0,09
n	35		

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

Es de particular importancia otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.

Por lo tanto, las técnicas de recolección de datos según Arias (2006, p. 146), son las distintas formas o maneras de obtener la información, el mismo autor señala que los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos.

Señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema. (Rojas, 1996, P. 97).

La recolección de información se realizó a través de las siguientes técnicas:

Observación: Son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular (Zapata, 2006, P. 145)

En el presente estudio se realizó una observación directa tomando en consideración que el investigador forma parte de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, por ser una investigación mixta se realizó notas de campo.

Asimismo, la observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. (Tamayo, 2007, P. 193)

También, es aquel proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar. (Méndez, 2009, P. 251)

Entrevista: La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar.

Revisión documental

Es una técnica en la cual se recurre a la información escrita ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido productos de mediciones hechas por otros o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio. (Hurtado, 2008, P. 427)

Igualmente, como lo señalan: Como observación documental refiriéndose a la utilización de los documentos para obtener datos y/o para analizarlos como objeto de estudio, pudiéndose decir, que existen dos tipos de documentos, aquellos que muestran los datos y los que en sí mismos son vistos como hechos. (Jiménez y Carrera, 2002, P. 37)

Se consultaron fuentes secundarias tanto internas como externas: Libros, repositorios, internet entre otros que suministren y sustenten las diferentes teorías relacionadas con el liderazgo participativo.

Tabla 2. Resumen Documental

<i>Fuentes bibliográficas</i>	<i>Títulos/Autores</i>
Mazuelos, C; Bazalar, M; Valenzuela, D.; Carreño, O.; Ramírez, D. y Gonzales, C. (2017). Liderazgo participativo y su influencia en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A. [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Disponible en: http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2001	Liderazgo participativo y su influencia en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A, Perú. El objetivo fue determinar cómo influiría el liderazgo participativo en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A.- 2017.
Rodríguez, C. C. (2018). Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público Catalán. [Tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya]. Disponible en: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668433/Tesis%20Candelaria%20Calle.pdf?sequence=1&isAllowed=y	“Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalana (Rodríguez, 2018)
Pantoja, M. A. (2015). Liderazgo y Grupos de	Liderazgo y Grupos de Interés Influencia de

Interés Influencia de los atributos de los grupos los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo expresiones del liderazgo participativo en la participativo en la organización. [Doctor en organización, Manizales, Colombia. Ingeniería – Industria y Organizaciones, (Pantoja, 2015) Universidad Nacional de Colombia].

Disponible en:

<http://bdigital.unal.edu.co/53294/1/10281867.2>

016.pdf

Stoner J. y Wankel C. (2007).Administración. Liderazgo participativo (Stoner y Wankel, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 2007) México.

Universidad Nacional Autónoma de México Funcionarios (Universidad Nacional Autónoma de México, 2103, P. 6) (2103). El servidor público. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3370/5.pdf>

Martínez, D. A. (2011). Gestión, liderazgo y Características del Líder: La asunción de valores en la escuela de ingeniería de compromiso, flexibilidad, credibilidad , contabilidad y auditoría de la Escuela Superior capacidad comunicativa, responsabilidad y lealtad (Martínez, 2013) Politécnica de Chimborazo, durante el año académico 2010 – 2011. [Universidad Técnica Particular de Loja]. Disponible en:

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/>

[4483/1/UTPL%20TESIS%20MAYRA%20MA](#)

[RT%C3%8DNEZ.pdf](#)

Boland, L; Carro, F; Stancatti, M.; Gismano, Importancia del Liderazgo (Boland y otros,

Y; Banchieri, L (2007). Funciones de la 2007)

Administración. Editorial Universidad del Sur.

Vitez, O. (2020). El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional. Disponible en: <https://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html> Ventajas del Liderazgo Participativo (Vitez, 2020)

<https://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html>

García, J. R. (2007). Líder y liderazgo. Formación, experiencia, personalidad del

Disponible en: líder, expectativas y estilo de los dirigentes,

<https://es.slideshare.net/jrmoncho/lider-y-liderazgo> expectativas de los compañeros y comprensión de las tareas (García, 2007)

Características del comportamiento

(García, 2007)

Álvarez, A. (2008). Gerencia del talento humano. Factores que condicionan el

Disponible en: comportamiento de un líder: Factor

<https://qdoc.tips/1gerenciadeltalentohumanopdf-4-pdf-free.html> persona, tarea y entorno (Álvarez, 2008)

López, L. (2013). Psicología organizacional. Motivación López, (2013)

México: Addison Wesley Longman

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá Mc Graw Hill. Disponible en: 2002)

<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

Vroom, V. & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision – Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Disponible en:

<http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>

Ministerio de Defensa Nacional, Colombia (1 de noviembre de 2009). [Logros de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática](#). Colombia, (2009) [Historia de la Armada de Colombia](#) (Ministerio de Defensa Nacional, 2009). Archivado desde [el original](#) el 21 de septiembre de 2009. Consultado el 1 de mayo de 2011.

Cujar, A. M. (2016). Proyecto batallón de la armada nacional para el magdalena medio en el municipio de Barrancabermeja. [Universidad Santo Tomas, Bucaramanga]. Disponible en [https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1651/2016-](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1651/2016-Misión, objetivos, funciones, principios y valores (Cujar, 2016))

%20Angela%20Marcela%20Cujar%20Enciso-
trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAll
owed=y

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un guión semi - estructurado:

Guión estructurado. En los proyectos de entrevistas en gran escala algunos investigadores utilizan una guía de la entrevista. La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. (Bogdan y Taylor, 2000, P. 119).

En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

Por lo tanto, León (2006), expresa que es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista. No constituye un protocolo estructurado de preguntas. Es una lista de tópicos y áreas generales, a partir de la cual se organizaran los temas sobre los que trataran las preguntas.

El guion se encuentra estructurado por doce (12) ítems los cuales se les aplicaron a treinta y cinco (35) funcionarios del Departamento de Talento Humano de la Armada de Colombia. Las variables como se dijo anteriormente fueron: Liderazgo participativo y Funcionarios.

Diario de campo. Permite el registro permanente en el proceso de observación, ayudando a guiar la observación y el análisis de los distintos documentos consultados. Con base, a esto el

diario de campo se convierte en un instrumento fundamental durante todo el proyecto de investigación. También, se sacaron fotografías y grabaciones realizando los niños los talleres.

5.6 Procesamiento

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003), “medir evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones, componentes o fenómenos a investigar desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para las investigaciones cualitativas).

Además, se aplica una entrevista semiestructurada como se dijo anteriormente con la finalidad de recoger información de los funcionarios, se procesa a través de la estadística descriptiva considerando que la investigación es mixta, para luego analizar, procesar la información, para hacer los cálculos de porcentajes, gráficas, cuadros y comparaciones.

Esta investigación opta por recolectar los datos por medio de la descripción porque esta consiste, en recolectar la información independiente o conjunta que muestre un evento, una comunidad, un fenómeno, un hecho, un contexto o situación que ocurra e interpretarla para darle una explicación o solución.

Por tal motivo, se utilizó la forma descriptiva para recolectar los datos porque permite identificar la información necesaria para resolver el problema, seleccionar los instrumentos para reunir los datos sin perder de vista que el análisis de datos realizado en la investigación, es decir, se trabaja a partir de los datos obtenidos con el fin de extraer los significados más relevantes en relación con el tema investigado y llegar hasta la categorización.

Tabla 3. Fases

Fases	Descripción
Fase 1	Enunciado del problema, sistematización del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación, árbol del problema, árbol de los objetivos del problema, presentación de las variables, hipótesis, tipo de investigación, población, muestra, resultados esperados, recolección de la información, análisis de la información.
Actividad	Revisión, organización, clasificación, análisis de los documentos bibliográficos y observaciones
Resultados de la investigación Fase 1	Se identificó y se recolectó la información importante para definir los aspectos preliminares
Fase 2	Elaboración de Marco conceptual y teórico, desarrollado de acuerdo a las variables para dar respuesta a los objetivos, se indagó sobre el liderazgo participativo
Actividad	Compilación, revisión bibliográfica, hallazgo y conclusiones del Marco teórico.
Resultados de la Fase 2	Se recolecta información de libros, artículos, trabajos de grado, material encontrado en internet y repositorios entre otros.
Fase 3	Se redactó el capítulo 3: Marco metodológico
Resultado de la investigación fase 3	Se realizó observación, notas de campo y entrevista semiestructurada

Fase 4	Se diseña el Capítulo 4. Selección del modelo propuesto
Actividad	Selección del modelo propuesto
Resultado de la investigación fase 4	Presentación del modelo, resultados de tabla de magnitud, resultados de las dos entrevistas a través de gráficos, análisis y resultados, es decir, estadística descriptiva.
Fase 5	Presentación de propuesta y recomendaciones
Actividad	Elaboración de Plan estratégico
Resultados de la investigación	Se realizaran socializaciones, talleres, feed back, entre otros

Fuente: Elaboración propia (2020)

Sistema de Variables

El estudio de las variables ocupa un lugar primordial en el proceso de investigación. Es una característica que puede adoptar distintos valores. Igualmente, Sabino (2001), expresa: “entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo”. (P. 25)

De acuerdo con Arias (2004) una variable es “una característica, cualidad o medida, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación”. (P. 55). Es por ello que se puede indicar que las variables son todas aquellas propiedades que se modifican. Las variables se dividen en varios grupos de acuerdo a la naturaleza de la investigación, es por ello que expresan valores numéricos que se le denomina variable

cuantitativa, y a las que denotan categorías, características, atributos o “cualidad” y que se expresan de una manera no numérica, se les denomina cualitativa.

En el presente estudio se indagaron las variables: Liderazgo participativo y funcionarios de la Armada de Colombia y se diseñaron preguntas con las siguientes dimensiones:

1. Liderazgo
2. Factores
3. Estrategias

Y doce indicadores como lo son: Liderazgo participativo, responsabilidad, asunción de compromiso, conocimiento, personalidad, comunicación, experiencia, entorno, motivación, opiniones, comportamientos y talleres. Todo con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados.

Variable conceptual:

Liderazgo participativo: El liderazgo democrático o también llamado participativo, es un estilo que contribuye a formar compromiso con la empresa ya que los subordinados se les permite vincularse para tomar decisiones, ofreciendo autoridad y retroalimentando información con el fin de prever, dirigir y corregir los posibles errores.

Funcionarios. Son aquellas personas que desempeñan cargos políticos, carreras públicas con el fin de mantener una relación contractual y/o laboral con instituciones y organismos del Estado.

Tabla 4. Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuentes	Instrumento	Ítems
Liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia	Liderazgo	Liderazgo Participativo	Encuesta	Cuestionario	1
		Responsabilidad			2
		Asunción de Compromiso			3
		Conocimiento			4
	Factores	Personalidad			5
		Comunicación			6
		Experiencia			7
		Entorno			8
		Motivación			9
	Estrategias	Opiniones			10
		Comportamiento			11
		Talleres			12

Fuente: Carreño (2020)

6.- Análisis e interpretación de los resultados

En esta etapa se realiza el análisis e interpretación de la información obtenida es un procedimiento por medio del cual, se realiza el análisis estadístico teniendo como base las respuestas dadas en la entrevista, descomponiéndola y a su vez reorganizándola. Se seleccionó treinta y cinco (35) del funcionarios que laboran en la parte administrativa de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia y se realizó una entrevista semi estructurada conformada por doce (12) ítems por tratarse de una investigación cuali-cuantitativamente documental. Con la finalidad de analizar el liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020.

En primer lugar, se procedió a la fase diagnóstica, entrevistas y observación directa para recoger la información. Se aplicó la entrevista a los treinta y cinco (35) funcionarios.

La información se tabuló y se convirtió en relación absoluta y porcentual manualmente tomando los 12 ítems.

Los resultados fueron valorados desde lo cuantitativo a través de un análisis descriptivo, detallando las características de la observación para la aplicación de la encuesta se desarrollarán cinco pasos fundamentales:

1. Organización y codificación de la información
2. Examinar los resultados
3. Elaborar los diagramas estadísticos
4. Revisar la información consolidada
5. Elaborar las conclusiones

Entrevista semi-estructurada realizada a los de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020.

1.- El liderazgo participativo tiene como objetivo principal lograr tomar la mejor decisión a través de acuerdos colectivos, donde se tomen en cuenta factores como: Experiencia, formación y género.

Tabla 5. Liderazgo participativo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	29%
No	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

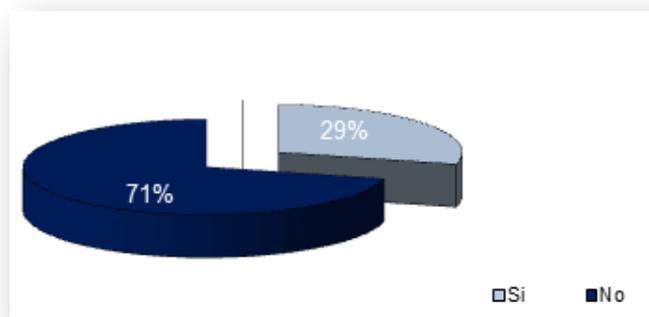


Figura 2. Liderazgo participativo
Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede observar, el 29% de los funcionarios encuestados opinan que el liderazgo participativo tiene como objetivo principal lograr tomar la mejor decisión a través de acuerdos colectivos, donde se tomen en cuenta factores como: Experiencia, formación y género mientras que el 71% consideran que no. El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando

la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores. (Fierro, I., & Villalva, M. (2017). Finalmente, da respuesta al objetivo Nro. 1, los funcionarios no consideran que hay liderazgo participativo y conocer la situación actual en cuanto al liderazgo en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia.

2.- ¿El líder asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento?

Tabla 6. Responsabilidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	34%
No	23	66%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

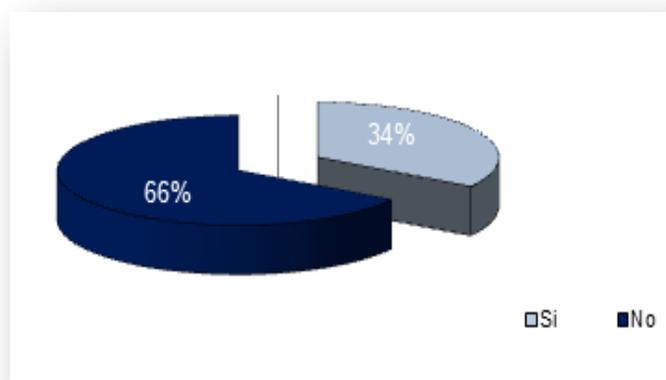


Figura 3. Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Ahora bien, el 34% expresan que el líder si asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento mientras que el otro 66% opinan que no asume la responsabilidad. Liderazgo Responsable, se refiere al establecimiento de responsabilidad en asuntos relacionados con creación de valor organizacional, mediante un proceso de influencia relacional entre los líderes y las partes interesadas, buscando siempre el beneficio de ambos (Calderón, 2016). Otra situación actual en el Departamento es que no se asumirá la responsabilidad al momento de tomar decisiones dando respuesta al objetivo Nro. 1

3.- ¿El líder mide resultados, evalúa y toma decisiones con el fin de emprender un proceso de mejora continua en el Departamento?

Tabla 7. Asunción de compromiso

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	31%
No	24	69%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

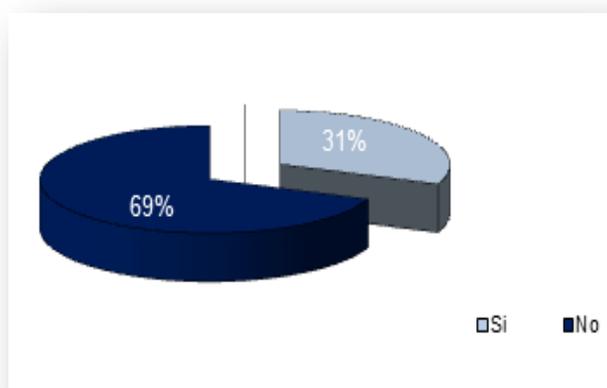


Figura 4. Asunción de compromiso

Fuente: Elaboración propia (2020)

Asimismo, el 31% opinan que el líder mide resultados, evalúa y toma decisiones con el fin de emprender un proceso de mejora continua en el Departamento y el otro 69% expresan que no mide resultados, evalúa y toma decisiones. El líder inspirador tiene cuatro compromisos con su equipo: servir, formar, crecer y dar resultados. Es una enorme responsabilidad, es un tema que trasciende; da igual si luego ese empleado se va, es un legado que el líder tiene la obligación de dejar a los demás; la formación. (Barceló, 2016). También, otra situación que se presenta que no se miden los resultados, evalúa y toma decisiones.

4.- ¿Considera que un buen liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo?

Tabla 8. Conocimientos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

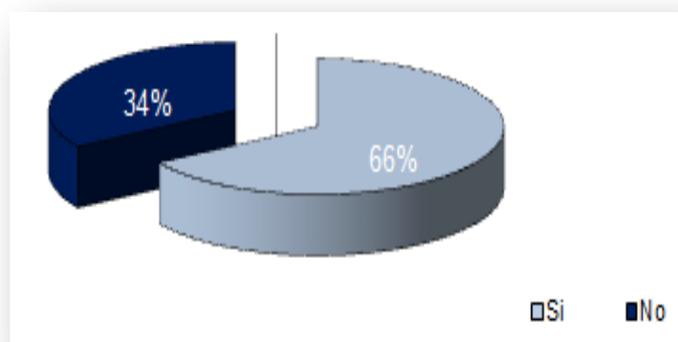


Figura 5. Conocimientos

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 66% si considera que un buen liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo mientras que el otro 34% no lo consideran. “El liderazgo, proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que

incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”. (Fuentes, 2019). Con estos resultados se pudo comprobar que un buen liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo según el objetivo Nro. 1.

5.- ¿La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un líder?

Tabla 9. Personalidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

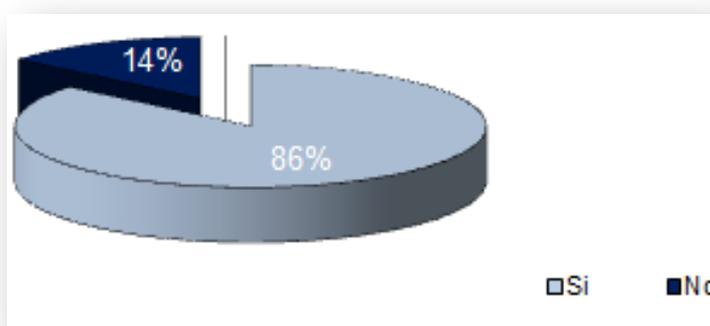


Figura 6. Personalidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 86% opinan que la personalidad si es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un líder y el otro 14% expresan que no. Como se puede observar la mayoría de los encuestados consideran que la personalidad se vincula con los rasgos que contribuyen al comportamiento de un líder, siendo la personalidad unos de los factores, logrando así narrar el objetivo específicos Nro. 2, describir los factores que inciden en el liderazgo en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia.

6.- ¿Existe una buena comunicación entre el jefe y subordinado?

Tabla 10. Comunicación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	23%
No	27	77%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

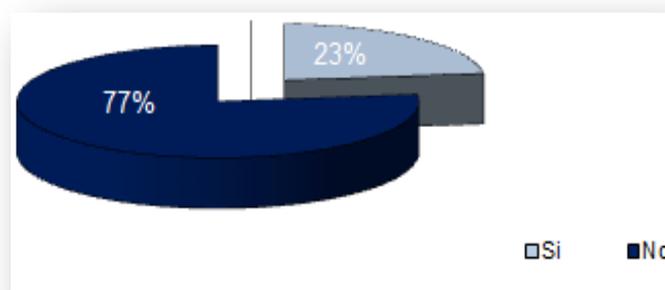


Figura 7. Comunicación

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 23% expresa que si existe una buena comunicación entre el jefe y subordinado mientras que el otro 77% expresan que no. Una buena comunicación implica saber escuchar al otro si se entiende sus necesidades, se entenderá los intereses y se podrá negociar cualquier cosa y, finalmente, si es un buen negociador, también serás un gran líder. Por su lado, el liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen guiar y dirigir hacia el cumplimiento de un objetivo. De igual modo, el liderazgo implica la capacidad de influir para que el grupo ejecute las acciones necesarias en cumplimiento de este objetivo. (Cavalluci, 2015, P. 132). Otro factor que incide es la falta de una buena comunicación entre los jefes con sus empleados no se escuchan a los subordinados al momento de tomar decisiones, dando cumplimiento al objetivo específico, Nro. 2.

7.- ¿Considera que su jefe posee la experiencia para lograr el liderazgo participativo?

Tabla 11. Experiencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	17%
No	29	83%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

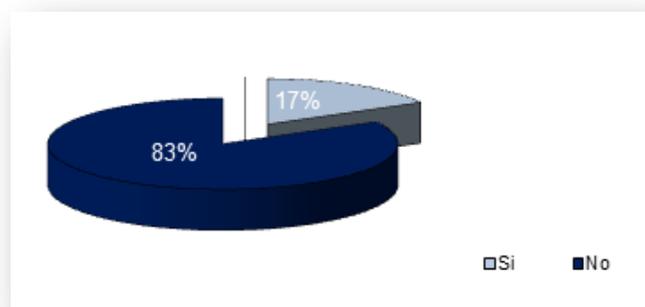


Figura 8. Experiencia

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 17% considera que su jefe si posee la experiencia para lograr el liderazgo participativo mientras que el otro 83% no considera que su jefe posea la experiencia para lograr el liderazgo participativo. El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar su decisión y hasta delegar la toma de decisión. Los seguidores deben tener toda la información sobre su entorno de trabajo y participar en la mejora de éste la base del liderazgo participativo es la confianza. (Del Pierre, 2009, P. 85). La experiencia es otro factor que ayuda a describir a un líder como se pudo demostrar el 83% consideran que el Jefe no posee la experiencia al momento de buscar las posibles soluciones.

8.- ¿Considera que el liderazgo en el Departamento se da a través de un contexto organizacional, complejo de interacciones?

Tabla 12. Entorno

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

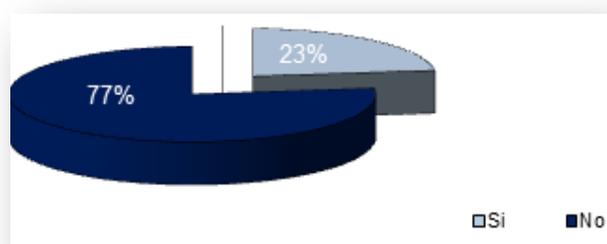


Figura 9. Entorno

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 23% si considera que el liderazgo en el Departamento se da a través de un contexto organizacional, complejo de interacciones y el otro 77% consideran que no. El liderazgo de hoy actúa en un contexto organizacional, complejo, incierto y de interacciones. A partir de los desafíos que atraviesan las organizaciones, surge una necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para obtener un panorama deseable del futuro. Asimismo, el entorno es otro factor que vincula al ambiente organizacional, completo e interactuar pero en el Departamento de Talento Humano por lo tanto el 77% no lo consideran cumpliendo con describir dicha perspectiva

9.- ¿Considera que su jefe los motiva e incentivan para que trabajen mejor?

Tabla 13. Motivación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	43%
No	20	57%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

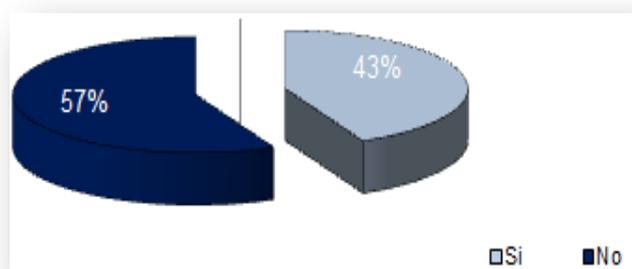


Figura 10. Motivación

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 43% si considera que su jefe los motiva e incentivan para que trabajen mejor mientras que el otro 57% no consideran que su jefe los motive e incentivan para que trabajen mejor.

La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Robbins, 1999, P. 123). También, la motivación e incentivos son otros factores que contribuyen a que el clima organizacional sea agradable y caracterice al líder.

10.- ¿En la Institución se escuchan las opiniones de los compañeros sobre resultados de actuaciones anteriores?

Tabla 14. Opiniones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	26%
NO	26	74%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

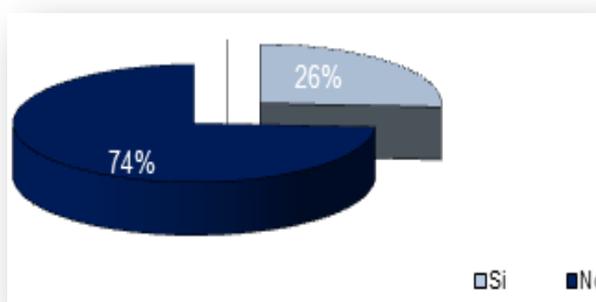


Figura 11. Opiniones

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 26% expresan que si se escuchan las opiniones de los compañeros sobre resultados de actuaciones anteriores mientras que el otro 74% opinan que no se escucha las opiniones de los compañeros sobre resultados de actuaciones anteriores. El buen líder, está llamado a ser honesto, a comunicar aquello que él realmente percibe y piensa. También está llamado a ser crítico consigo mismo, a tener la capacidad de cuestionar los paradigmas sobre los cuales opera y a dar por sentado que no siempre va a tener la razón. Para cumplir con el objetivo específico Nro. 3, establecer estrategias como herramienta para la integración de los funcionario del Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, se hace necesario escuchar las opiniones de subordinados y demás compañeros.

11.- ¿El comportamiento del líder es un factor que favorece el liderazgo participativo?

Tabla 15. Comportamiento

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	35	100%
NO		
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

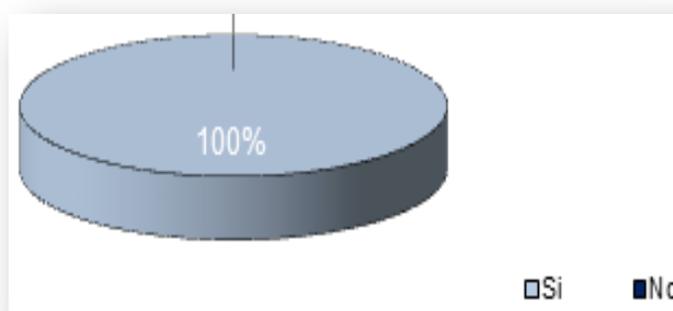


Figura 12. Comportamientos
Fuente: Elaboración propia (2020)

El 100% expresa que el comportamiento del líder es un factor que favorece el liderazgo participativo. Knootz, Harold y Heinz, Weinrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Zusama, 2014, P. 144). Se le pregunto a los encuestados si están de acuerdo que el comportamiento del líder es un factor que favorece el liderazgo participativo y si se quiere decir es una estrategia de saber convencer al personal al momento de tomar decisiones y el 100% si están de acuerdo.

12.- ¿Le gustaría participar en talleres donde se hable del liderazgo participativo para así lograr un mejor ambiente en el Departamento de Talento Humano?

Tabla 16. Talleres

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	35	100%
No		
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

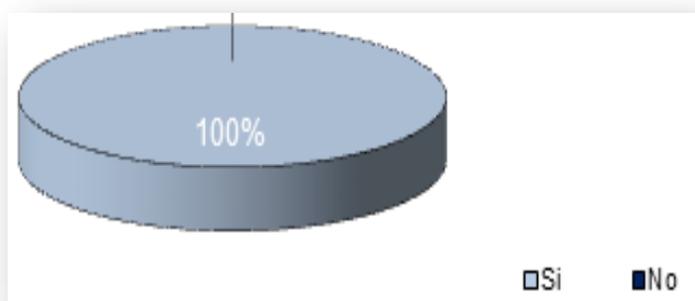


Figura 13. Talleres

Fuente: Elaboración propia (2020)

Finalmente, el 100% si les gustaría participar en talleres donde se hable del liderazgo participativo para así lograr un mejor ambiente en el Departamento de Talento Humano. Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. (National Minority Aids Council, 2020).

Finalmente, se le pregunto que si les gustaría participar en talleres donde se hable del liderazgo participativo para así lograr un mejor ambiente en el Departamento de Talento Humano y todos estuvieron de acuerdo que es una buena estrategia para influir sobre todos los funcionarios con la finalidad de cumplir con el objetivo específico Nro. 3.

Análisis final

Según los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento conformado por doce (12) ítemes, se puede decir que la situación actual en cuanto a liderazgo presente en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, al personal se le pregunto ¿El líder asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento?, los funcionarios opinaron que el líder no asume responsabilidad y no busca posibles soluciones ante los problemas, dificultades, situaciones y no escucha opiniones de su subalternos para tomar decisiones. Es por ello, que por falta de un buen líder, los funcionarios se desmotivan, bajan su rendimiento hasta el punto de ver su trabajo como una obligación sin otras opciones, no se identifican con la institución generando un clima organizacional no apto.

Por consiguiente, las decisiones deben ser son tomadas de manera consensuada por la organización al realizar reuniones donde cada dependencia aporte recomendaciones para que el líder tenga en cuenta y se tomen acertadas decisiones para el funcionamiento y mejora continua de la organización. También, un líder debe tener presente las siguientes características: la responsabilidad, optimismo, lealtad, honestidad, inspiración, respeto y confianza ante su equipo con el fin de lograr metas comunes para la institución y beneficio propio. Además de aumentar la comunicación grupal, plantearse nuevos objetivos que conlleven a la productividad, eficiencia y eficacia, optimizar un mejor clima organizacional y lograr un alto nivel de participación laboral.

Se puede decir que la situación actual en cuanto al liderazgo presente en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia. El 66% expresan que el líder no asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento de Talento Humano.

El 69% opinan que el líder no mide resultados, evalúa y toma decisiones con el fin de emprender un proceso de mejora continua en el Departamento.

Mientras tanto, los factores que inciden en el liderazgo el 66% si considera que un buen liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo. El 86% opinan que la personalidad si es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un líder. También, el 77% expresa que no existe una buena comunicación entre el jefe y subordinado.

Finalmente, entre las estrategias que se utilizaron fueron: Mesa redonda, discusión socializada, observación participante, feed back los funcionarios y supervisores demostraron muy receptivos con estrategias ejecutadas se logró una mayor integración, comunicación y llegar acuerdos para las tomas de decisiones en cuanto a las actividades realizadas. Se hizo una propuesta del modelo de Vroom y Yetton, con la finalidad de mejorar conductas y trabajar en grupos.

7.- Propuesta de Estrategias de Integración

Cumpliendo con el objetivo 3 para establecer estrategias como herramienta para la integración de los funcionarios del Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, a continuación se presenta una serie de estrategias: Modelo de decisión de Vroom – Yetton, Plan de Comunicación (Tabla 18), Stakeholders y acción plan de comunicación (Tabla 19) y Plan estratégico (Tabla 20):

En este mismo orden de ideas, el escenario estuvo conformado por: El Departamento de Talento Humano y áreas administrativas. Se propone el modelo normativo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973), el propósito estos autores fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en aquellos aspectos de este tema relacionados con la manera en que los gerentes comparten el poder se relaciona dos aspectos:

1. La conducta del líder
2. La participación de los subordinados en la toma de decisiones

Por lo tanto, se puede resumir con:

1. Satisfacción en el trabajo: Existen pruebas de que con la participación se aumenta la satisfacción en el trabajo.
2. Calidad de las decisiones: una decisión de gran calidad es aquella que si se lleva a efecto, probablemente logrará alcanzar los objetivos de la organización. Los efectos de la participación sobre la calidad son complejos y entre las condiciones que influirán se pueden señalar:
 - a. Los objetivos que persiguen los participantes
 - b. Los conocimientos que poseen los participantes

- c. El tamaño del grupo
- d. Los desacuerdos entre los participantes
- e. La naturaleza del problema

El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde AI (él más autocrático) hasta GII (el más participativo). Esto se logra por medio de un análisis situacional que utiliza siete atributos del problema. Para determinar cuál es el proceso más eficaz de toma de decisiones, el líder evalúa la importancia de su decisión inmediata basándose en los siete factores siguientes:

Atributo A: Importancia de la calidad de decisión. Se utiliza la expresión calidad de decisión para referirse a los aspectos técnicos de la decisión. Una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible. Una solución de gran calidad resuelve el problema o bien tiene grandes probabilidades de lograrlo.

Y aquí se introduce un concepto relacionado con lo expuesto: la importancia de la calidad de la decisión. Ciertas decisiones no exigen gran calidad. En situaciones tales, el líder debe ser indiferente ante las alternativas, siempre que se cumplan otros requisitos, como la aceptación por parte de los subordinados. (Barredo, 2016)

El atributo A del problema cumple dos funciones dentro del modelo. En primer lugar, afecta a la importancia de los demás atributos. Si la calidad de la decisión es importante, otras calidades se convierten a su vez en críticas para una decisión eficaz (en especial aquellos casos en que exista información pertinente para lograr una decisión de gran calidad y se sepa también como ha de procesarse dicha información).

Atributo B: Información del líder respecto al problema. Si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentemente. Este atributo se centra en el grado de información de que dispone el líder para resolver el problema o tomar la decisión sin ayuda de sus subordinados. Vroom y Yetton dan al término información el significado de datos técnicos relevantes sobre las consecuencias externas de las alternativas, y no el de información sobre qué solución “gustara” más a los subordinados. En general, el modelo prescribe una opción más participativa por parte del líder cuando este carezca de información. (Barredo, 2016)

Atributo C: Grado de estructuración del problema. Quienes estudian la decisión suelen calificar a los problemas de decisión de bien estructurados, bien programados o programables. Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema:

- 1) su estado actual;
- 2) su estado deseado,
- 3) los mecanismos que le permitirán pasar de aquel a este.

También son conocidas las opciones y los criterios que han de servir para evaluarlas. Este es el tipo de problemas a los que se puede potencialmente aplicar las técnicas de optimización elaboradas por las ciencias de la decisión.

Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva. Maier (1963) indicaba que la eficacia de las decisiones dependía no solo de su calidad sino también de su aceptación por los subordinados. Indicaba, además, que el grado de aceptación de las mismas por parte de los subordinados varía según cuales sean las

decisiones. Este atributo tiene mucho en común con el atributo A (importancia de la calidad), en el sentido de que regula los efectos de otros factores. Pero se diferencia de él en la necesidad de aceptación y apoyo para conseguir poner en práctica la decisión. (Barredo, 2016)

Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados. Si bien es cierto que la participación en la toma de decisiones tiende a producir aceptación de la misma, no debemos perder de vista el que hay determinadas circunstancias que hacen que decisiones totalmente autocráticas sean aceptadas de inmediato por los subordinados. La teoría de French y Raven (1959), sobre las bases del poder en las relaciones sociales, nos ofrece, al menos, parte de la respuesta a la pregunta de cuándo se aceptarán las decisiones autocráticas. Tres de sus bases de poder probablemente dan lugar a la aceptación de las decisiones del líder. Son:

- 1) El poder legítimo. Se origina en la recíproca aceptación de las reglas del juego.
- 2) El poder de la pericia. Es la base del poder de la mayoría de los profesionales
- 3) El poder de atracción o de referencia. Se basa en sentimientos positivos hacia el líder se basa en sentimientos positivos hacia el líder

Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados. En el modelo Vroom-Yetton, la Congruencia de objetivos desempeña un papel similar: en el contexto de una decisión determinada, el hecho de compartir objetivos es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos más participativos.

Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados. El séptimo y último atributo de un problema en el modelo Vroom-Yetton está relacionado con conflictos o desacuerdos entre

los subordinados. A primera vista, podría pensarse que el Conflicto se halla en el extremo opuesto de lo que hemos denominado Congruencia de objetivos. (Barredo, 2016)

Trepar por un árbol de decisiones

Cada uno de los siete atributos de un problema viene representado por una pregunta con dos respuestas: si-no. Estas preguntas aparecen en la tabla 14, un dirigente que tenga que resolver un problema o que deba tomar una decisión, puede realizar un diagnóstico de las exigencias situacionales respondiendo a cada una de las siete preguntas. Las respuestas sirven de base para seleccionar los procesos de decisión (desde AI hasta GII). El modelo se lleva a cabo mediante siete reglas. Se trata de normas empíricas u orientativas, cada una de las cuales utiliza dos o más de los atributos estudiados como señales que indica la necesidad de prescindir de ciertas alternativas a causa de los riesgos que representan bien para la calidad, bien para la aceptación de la decisión. (Barredo, 2016)

Las reglas, que se presentan en la tabla 2, son de dos tipos. Las tres primeras son reglas de calidad, por cuanto tratan de proteger la calidad de la decisión. Las cuatro siguientes son reglas de aceptación, que desempeñan una función similar en cuanto a la aceptación de la decisión.

Tabla 17. Atributos de un problema

Pregunta A:	¿Existe un requisito de calidad en el problema?
Pregunta B:	¿Posee información suficiente para tomar una decisión de calidad?
Pregunta C:	¿Está estructurado el problema?
Pregunta D:	¿Es importante la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión?
Pregunta E:	Si la decisión fuera exclusivamente suya ¿Está usted

	razonablemente seguro de que la aceptarían los subordinados?
Pregunta F:	¿Los subordinados los objetivos empresariales que Comparten se pretende alcanzar por medio de la resolución de este problema?
Pregunta G:	¿Cabe la posibilidad de que se produzca un conflicto entre los subordinados respecto a las soluciones preferidas?

Tabla 18. Reglas implícitas en el modelo. Problemas del grupo

1.- Regla de información del líder

Si la calidad de la decisión es importante y el líder no posee la suficiente información o los conocimientos necesarios para resolver el problema, hay que eliminar al del conjunto factible.

2.- Regla de la congruencia de objetivos

Si la calidad de la decisión es importante y no es probable que los subordinados persigan los objetivos de la empresa en su esfuerzo para resolver este problema, hay que eliminar GII del conjunto factible.

3.- Regla del problema no estructurado

En situaciones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder carece de la necesaria información o conocimientos para resolver el problema por sí mismo y si el problema no está estructurado, el método de solución del problema debería permitir la interacción de aquellos subordinados que probablemente posean la pertinente información. En consecuencia AI, AII y CI, que no permiten interacción entre los subordinados, deben eliminarse del conjunto factible.

4.- Regla de aceptación

Si es importante que los subordinados acepten la decisión a efectos de una eficaz puesta en práctica de la misma, y si no se tienen seguridades razonables de que se acepte una decisión autocrática, hay que eliminar AI y AII del conjunto factible.

5.- Regla del conflicto

Si la aceptación de la decisión es importante, si no se está razonablemente seguro de que la decisión deba tomarse de forma autocrática, y si es probable que surjan desacuerdos entre los subordinados respecto a las posibles soluciones, los métodos que se utilicen para resolver el problema deben permitir que quienes no estén de acuerdo resuelvan sus diferencias con pleno conocimiento del problema. En consecuencia, en tales condiciones, AI, AII y CI, que no permiten ningún tipo de interacción entre los subordinados y que por consiguiente, no ofrecen ninguna oportunidad de que quienes se hallan en conflicto pongan fin al mismo, se eliminan del conjunto factible. De utilizarse, se correría el riesgo de que ciertos subordinados se comprometieran menos de lo preciso con la decisión final.

6.- Regla de la justicia

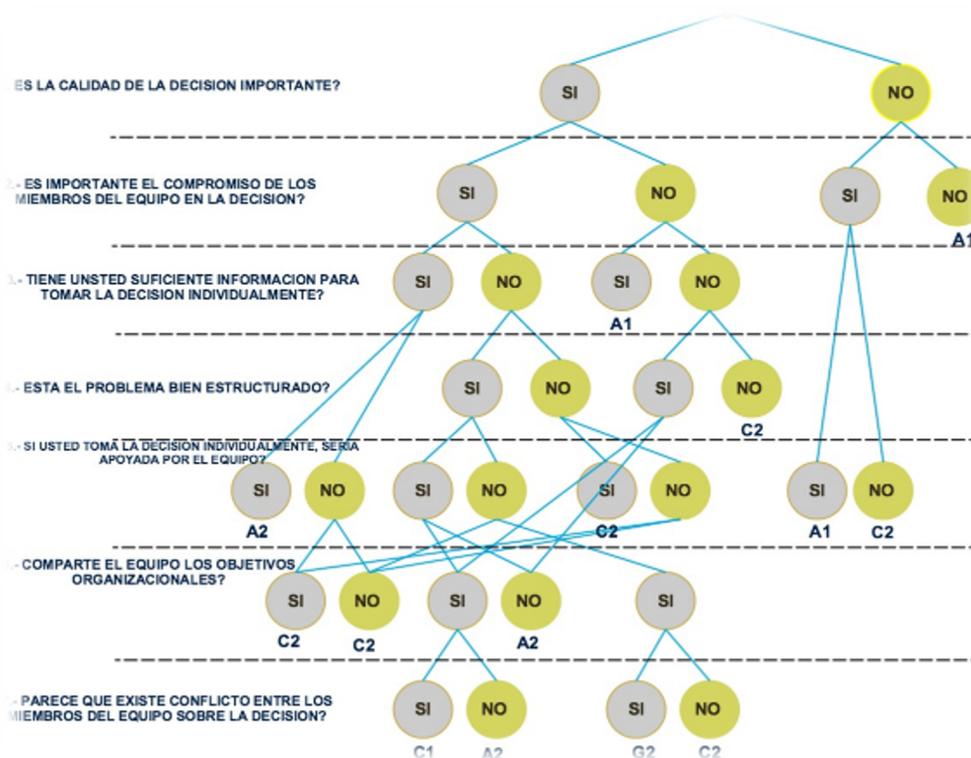
Si la calidad de la decisión no es importante pero si lo es la aceptación de la misma (y no es razonablemente seguro que se pueda lograr una decisión autocrática), debe utilizarse el proceso de decisión para crear el grado de aceptación necesario. El proceso de decisión debe permitir que los subordinados actúen entre si y negocien entre ellos el método para resolver las diferencias de criterio que pudieran darse, con plena responsabilidad para establecer lo que es justo y equitativo. En consecuencia, en tales circunstancias, hay que eliminar AI, AII, CI y CII del conjunto factible.

7.- Regla de la prioridad de la aceptación

Si la aceptación es importante, no hay seguridades razonables de lograrla si se toma una decisión autocrática y si los subordinados están motivados para tratar de alcanzar los objetivos empresariales presentes en el problema, aquellos métodos que permitan igual participación en el proceso de toma de decisiones pueden lograr mucho mayor aceptación sin poner en peligro la calidad de la decisión. En consecuencia, hay que eliminar AI, AII, CI Y CII del conjunto factible.

Tomado de Leadership and decision-making (1973), por Victor H. Vroom y Philip W. Yetton, con autorización del Servicio de Publicaciones de la Universidad de Pittsburg.

Figura 14. Modelo de decisión de Vroom - Yetton



Fuente: Vroom, Yetton y Jago (1976)

7.1 Plan de comunicaciones que entregue las soluciones a los distintos stakeholders del proyecto

El plan de comunicación es un instrumento de apoyo al plan de negocios de una organización en lo que tiene que ver con la imagen y la identidad corporativa. Es un programa detallado de acción para la construcción del componente de comunicación, sirve no solo de guía para los planificadores del programa, sino también como registro de los objetivos y de la estrategia a los que referirse y los cuales modificar en el transcurso del tiempo. (Vásquez, 2001)

En el presente estudio se realizaron talleres con la finalidad de mejorar la comunicación y las relaciones de los supervisores con sus subordinados. También, se consideran que uno de los aspectos decisivos para la gestión de proyectos, dentro de la totalidad del ciclo de vida del proyecto, es gestionar adecuadamente las relaciones con los múltiples grupos de interés (stakeholder), que se ven impactados por el o que inciden sobre él, con el fin de propiciar una adecuada gobernabilidad de la investigación, logro de los objetivos y metas planteadas, todo esto alineado al objetivo común de desarrollo social. A continuación se presentan los stakeholders del presente estudio:

Tabla 19. Plan de Comunicación Stakeholders

Stakeholders Externos	Stakeholders Internos
Beneficiarios: Comunidad en general	Departamento de Talento Humano y Administrativos Líder
Proveedores	Se les hizo reuniones, feed back, mesas redondas,
Entes Gubernamentales	discusión socializadas, observación participantes, diario de campos entre otros

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 20. Acción plan de comunicación como respuesta al objetivo 3, estrategias como herramienta para la integración de los funcionario del Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia

Acción	Herramienta de comunicación a utilizar	Responsables	Stakeholders participantes	Indicador de eficacia de la acción
Reunión con el líder para presentarlo ante los funcionarios	Portátil y material de apoyo de cómo generar confianza, comunicación y canales de comunicación	Yerly Carreño (Investigador)	Departamentos de: Talento Humano Y administrativo	Por cumplimiento
Mesa redonda Discusión socializada Observación participante	Entrevistas semiestructuradas y Diario de campo para conocer: Actitudes y comportamientos con los demás compañeros de trabajo	Investigador	Departamentos de: Talento Humano Y administrativo	Por cumplimiento
Mesa redonda Feeb Back	Comunicación de todos para ver las acciones y efectos positivos del cambio organizacional en marcha.	Investigador	Departamentos de: Talento Humano Y administrativo	Por cumplimiento

Fuente: Elaboracion Propia (2020)

				Computador					Discusión socializada	Lograr que se sientan motivados y recompensados	Autonomía y recompensa	Autores	2 Semana
	Regla del conflicto Y Regla de la justicia Regla de la prioridad de la aceptación	Priorizar los pasos a seguir y señalar las acciones concretas para lograr el mayor efecto del proceso de cambio	Identificar los efectos positivos según el cambio en el área laboral	Computadora	Autores Líder Colaboradores	NA	NA	Poca colaboración por parte de los empleados	Feed Back	Conocer las acciones concretas y un efecto positivo	Acciones Efectos Positivos	Autoras	1 Semana

Fuente: Elaboración Propia (2020)

7.2 Presentación de aspectos administrativos considerando elementos como cronograma de actividades:

Actividades a realizar	Año 2020																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Diagnóstico de la situación																				
Presentación del líder ante los funcionarios que contribuya al proceso																				
Lograr los canales de comunicación a través de mesas redondas, discusión socializada, feed back entre otros																				
Conseguir la descentralización en la toma de decisiones y el liderazgo participativo																				
Establecer acuerdos para mejorar la actitud de los funcionarios y los supervisores																				
Aplicación de la entrevista semiestructurada y presentación de la propuesta																				
Integrar los valores y satisfacción de los funcionarios																				
Priorizar los pasos a seguir y señalar las acciones concretas para lograr el mayor efecto del proceso																				
Presentar propuesta de modelo de Vroom y Yetton																				
Ejecución del proyecto																				
Total actividades: 10	Total de tiempo de ejecución: 23 semanas, 5 meses																			

Fuente: Elaboración Propia (2020)

7.3 Estimación de los costos del proyecto

En el cronograma se puede observar que tuvo un tiempo estimado de: 23 semanas, con una estimación de 5 meses, donde se hicieron 10 actividades con la finalidad de: diagnosticar la situación, presentar al líder ante los funcionarios para que contribuyan al proceso, lograr canales de comunicación a través de mesas redondas, discusión socializadas, feed back entre otros, conseguir la descentralización y el liderazgo participativo para la toma de decisiones, establecer acuerdos para mejorar la actitud de los funcionarios y jefes, presentar la propuesta de modelo de Vroom y Yetton, integrar los valores y satisfacción de los funcionarios, priorizar los pasos a seguir y señalar las acciones concretas para lograr el mayor efecto del procesos, aplicación de la entrevista semiestructurada y ejecución del proyecto

Tabla 22. Costo del Proyecto

Descripción	Cantidad	Precio/Unidad	Subtotal
Impresiones	40	\$ 300	\$ 12.000
Fotocopias	40	\$ 100	\$ 4.000
Refrigerios	40	\$ 5000	\$ 200.000
Alquiler de Video Beam	40	\$ 1000	\$ 4.000
		TOTAL	220.000 \$

Fuente: Elaboración Propia (2020)

7.4 Presentación de la hoja de recursos del proyecto

Tabla 23. Hoja de Recursos

<i>Hoja de Recursos</i>				
<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Participantes</i>	<i>Responsable</i>	<i>Desarrollo</i>
Diagnóstico de la situación actual	30 días	Líder y colaboradores	Investigador	
Aplicación de mesas redondas, feed back, talleres entre otros	23 semanas			
Evaluación del proceso	7 días	Líder y funcionarios		

Fuente: Elaboración Propia (2020)

8.- Conclusiones

El liderazgo participativo orientándolo desde la teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, está vinculado con la conducta que se contribuye a la unión de los grupos y no individualmente, donde se expresa que las personas que conforman una institución están capacitadas a apoyar al cumplimiento de las metas grupales.

Asimismo, el liderazgo participativo se puede definir como la influencia que se trasmite del hecho de que un individuo asuma un papel importante en el procedimiento de la toma de decisión. Además aporta ventajas en el compromiso que adquiere un empleado en la empresa, esto de estar incentivado y motivado con el cumplimiento de los objetivos y/o metas.

Dentro de este enfoque la teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, (1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención de Vroom y Yetton no fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones.

El presente estudio tuvo como finalidad analizar el liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020. Por lo tanto, se aplicó una entrevista semiestructurada conformada por doce (12) ítems con la finalidad de dar respuesta los objetivos específicos:

Por lo tanto, la situación actual en cuanto al liderazgo presente en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia. El 66% expresan que el líder no

asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento de Talento Humano.

El líder debe ser responsable y velar y proteger los intereses del equipo de trabajo, debido a que siempre han depositado confianza y respeto hacia ellos para que se puedan cumplir los objetivos de la empresa

Además, el 69% opinan que el líder no mide resultados, evalúa y toma decisiones con el fin de emprender un proceso de mejora continua en el Departamento.

También, los factores que inciden en el liderazgo en el Departamento del Talento Humano de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia. El 66% si considera que un buen liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo. Por consiguiente, El 86% opinan que la personalidad si es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un líder. Asimismo, el 77% expresa que no existe una buena comunicación entre el jefe y subordinado.

Finalmente, entre las estrategias que se utilizaron fueron: Mesa redonda, discusión socializada, observación participante, feed back los funcionarios y supervisores demostraron muy receptivos con estrategias ejecutadas se logró una mayor integración, comunicación y llegar acuerdos para las tomas de decisiones en cuanto a las actividades realizadas. Se hizo una propuesta del modelo de Vroom y Yetton, con la finalidad de mejorar conductas y trabajar en grupos.

Bibliografías

- Agüera, E. (2016). Liderazgo y compromiso social: hacia un nuevo tipo de liderazgo estratégico, ético y con compromiso social. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/lib/unadsp/detail.action?docID=3429694>
- Álvarez, A. (2008). Gerencia del talento humano. Disponible en: <https://qdoc.tips/1gerenciadeltalentohumanopdf-4-pdf-free.html>
- Arias, G. (2004). Como Elaborar un Trabajo de Investigación. Editorial Epitome. Caracas-Venezuela.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>
- Balestrini, M. (2006). “Como elabora el proyecto de Investigación”. Consultores asociados Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Barrios, D. y Hoyos, L. (2018). Influencia del liderazgo democrático en la eficiencia de la gestión administrativa en el Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo – 2017. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/270313532.pdf>
- Barcelo, J. C. (2016). 4 compromisos de un líder inspirador con su equipo. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/4-compromisos-lider-inspirador-equipo/>

- Bodgan, H. y Taylor, J. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós.
- Boland, L; Carro, F; Stancatti, M.; Gismano, Y; Banchieri, L (2007). Funciones de la Administración. Editorial Universidad del Sur.
- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. Economía industrial, 388, 15-22. Disponible en:
<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5646/6177>
- Calderón, N. M. (2016). Liderazgo responsable: una revisión de la literatura. Disponible en:
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12790/CalderonPerez-Natalia-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cavallucci, O. (2015). El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. Disponible en: <file:///C:/Users/pc%20lenovo/Downloads/573-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2156-1-10-20181004.pdf>
- Chiavenato, I (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Disponible en: <http://tallerdeliderazgo2009.blogspot.com/2009/09/el-liderazgo-desde-la-perspectiva.html>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá Mc Graw Hill. Disponible en:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación. Italia: Mc Graw Hill.
- Creswell, J. (2008, febrero). Mixed Methods Research: State of the Art. [Power Point Presentation]. University of Michigan. Recuperado de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt

Cueva, Y. (2019). Programa de Fortalecimiento de Capacidades mediante el Modelo Actual de Gestión Institucional de Vroom y Yetton para Desarrollar el Liderazgo Participativo de los Docentes de la I.E. N°15275 de Ullman, del Distrito de Lalaquiz, Provincia de Huancabamba, Región Piura, 2014. Disponible en:

ds.b.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=2&sid=87c1af61-ddd3-4617-bd16-

5b1370e24195%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsbas.4011C39A&db=edsbas

Cueva, Y. J. (2017). Programa de fortalecimiento de capacidades mediante el modelo actual de gestión institucional de vroom y yetton para desarrollar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N°15275 De Ullman, Del Distrito De Lalaquiz, Provincia De Huancabamba, Región Piura, 2014. [Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”]. Disponible en: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6851/BC-837%20CUEVA%20GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cujar, A. M. (2016). Proyecto batallón de la armada nacional para el magdalena medio en el municipio de Barrancabermeja. [Universidad Santo Tomas, Bucaramanga]. Disponible en <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1651/2016-%20Angela%20Marcela%20Cujar%20Enciso-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De La Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.

Del Pierre, J. F. (2009). Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total. Disponible en: <https://docplayer.es/71931368-Modelo-de-liderazgo-participativo-para-mejorar-la-calidad-total.html>

Diana, P., Bravo, D; Martínez, J; García, E. y Monteza, J. (2015). Liderazgo democrático o participativo. Disponible en: Liderazgo democrático o participativo.

Donnelly, G. (2001). Conflicto en las Organizaciones. Editorial Girasol. Caracas-Venezuela

Drucker, P. (2006). La gerencia por resultados. Editorial Álamo. Disponible: https://resumido.com/es/libro.php/185/gerencia_por_resultados

Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. España: Grupo Planeta. Disponible en: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5646/6177>

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. INNOVA Research Journal, 2 (4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Fonseca, M. A. (2015). Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa “Curtipiel Martínez” del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

Fuentes, E. (2019). 11 definiciones que describen la figura del líder. Disponible en: <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/#:~:text=%E2%80%93%20EL%20L%C3%84%20SEG%C3%9A%20CHIAVENATO%3A%20%E2%80%9C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%C3%ADficos%E2%80%9D>.

García, J. R. (2007). Líder y liderazgo. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jrmoncho/lider-y-liderazgo>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Hernández, S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. Caracas – Venezuela

Hurtado, D. E. (2016). Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250/htm

López, L. (2013). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman

Martínez, D. A. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la escuela de ingeniería de contabilidad y auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, durante el año académico 2010 – 2011*. [Universidad Técnica Particular de Loja]. Disponible en: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4483/1/UTPL%20TESIS%20MAYRA%20MART%C3%8DNEZ.pdf>

Mazuelos, C; Bazalar, M; Valenzuela, D.; Carreño, O.; Ramírez, D. y Gonzales, C. (2017). *Liderazgo participativo y su influencia en la gestión comercial de la EPS Emapa Huacho S.A*. [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Disponible en: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2001>

Medina, M. I. (2012). *Enfoque mixto*. Disponible en: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html

- Méndez, J. (2009). Teoría del liderazgo participativo. Disponible en: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html>
- Ministerio de Defensa Nacional, Colombia (1 de noviembre de 2009). Logros de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, 2009. Archivado desde el original el 21 de septiembre de 2009. Consultado el 1 de mayo de 2011.
- Ministerio de la defensa (Mindefensa, 2020). Armada de Colombia. Disponible en: <https://www.armada.mil.co/>
- Moreno B., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Muñoz, M. P. (2015). El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa. *Revista científica de Ciencias Sociales y Políticas*, 2, 17-29.
- Murillo, M.F. (2013). Capacitación en ingeniería telemática en el desempeño profesional en el centro de telemática del ejército San Borja-2013. [Universidad Cesar Vallejo]. Título para optar a Doctor en Educación. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9306/Murillo_MMf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- National Minority Aids Council (2020). Desarrollo de Liderazgo. Disponible en: <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Pantoja, M. A. (2015). Liderazgo y Grupos de Interés Influencia de los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo participativo en la organización. [Doctor en Ingeniería – Industria y Organizaciones, Universidad Nacional de Colombia]. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/53294/1/10281867.2016.pdf>

Puentes, E. (2017). Aplicación del liderazgo participativo para el bienestar en la Policía Nacional como estrategia en la prevención del suicidio en los hombres y mujeres de la Unidad de Protección. Universidad Militar Nueva Granada. Diplomado de alta gerencia. Disponible en:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17386/PuentesGuzmanEdwin2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Puig, J., García, M., Escardíbul, S. y Novella, A. (2000). Cómo fomentar la participación en la escuela: Propuestas de actividades Barcelona: Grao.

Rodríguez, C. C. (2018). Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público Catalán. [Tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya].

Disponible en:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668433/Tesis%20Candelaria%20Calle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sabino, C. (2001). El Proceso de Investigación. Editorial Panamericana. Caracas

Semprún, P. R. y Fuenmayor, R. J. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, 13, 350-380.

Stoner J. y Wankel C. (2007). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. Editorial Llmusa, S.A. DEC.V. Grupo Noriega Editores Balde Ras 95, México, D.F. C.P. 06040

Tamayo y Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa Noriega.

- Tamayo; M. y Tamayo (2000). El proceso de investigación científica. (1° edición). Disponible en: <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>
- Toledo, S. F. (2018). El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana. Disponible en: <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48404/ToledoBarriosSergio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Nacional Autónoma de México (2103). El servidor público. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3370/5.pdf>
- Vásquez, c. (2001). Modelo de Comunicación Corporativa para la Fundación Universitaria de Oriente. 2001<https://sites.google.com/site/comunicorpora/unidades/comunicacion-y-organizaciones/plan-de-comunicacion>
- Vidal, M. (2019). Programa de apoyo a la comunicación académica. Disponible en: http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/15_Como_elaborar_un_marco_conceptual.pdf
- Vigo, D.; Martínez, D.; García, J. y Becerra, J. (2015). Liderazgo democrático o participativo. Revista Cuaderno Empresarial Vol. 1, Núm. 1, (57-65)
- Villamar, R. y Paredes, D. (2013). Modelo de gestión liderazgo participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional de Los Ríos y su incidencia en la atención al usuario. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Disponible en: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/337/T-UTB-FAFI-IC-000104.pdf;jsessionid=C190D6B900B2CF3AD6A1A1AC88BCC0AA?sequence=1>

- Vitez, O. (2020). El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional. Disponible en:
<https://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html>
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision – Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Disponible en: <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. Journal of Experiential Learning and Simulation, 3-4, 155–172. Disponible en:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250
- Yulk, G. (1989). Leadership in Organizations (2 ed.). New Jersey: Prentice – Hall International, Inc.
- Zapata, O. (2006). Metodología de la investigación. Investigación. Editorial Pax. Disponible en:
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Zuzama, J. M. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Disponible en:
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXO 1
GUION

Entrevista realizada a los funcionarios de la Armada Nacional de Colombia

1.- El liderazgo participativo tiene como objetivo principal lograr tomar la mejor decisión a través de acuerdos colectivos, donde se tomen en cuenta factores como: Experiencia, formación y género.

Si _____

No _____

2.- ¿El líder asume la responsabilidad de resolver problemas y tomar decisiones ante las dificultades en el departamento?

Si _____

No _____

3.- ¿El líder mide resultados, evalúa y toma decisiones con el fin de emprender un proceso de mejora continua en el Departamento?

Si _____

No _____

4.- ¿Considera que un buen liderazgo depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener al momento de presentarse problemas en el grupo?

Si _____

No _____

5.- ¿La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un líder?

Si _____

No _____

6.- ¿Existe una buena comunicación entre el jefe y subordinado?

Si _____

No _____

7.- ¿Considera que su jefe posee la experiencia para lograr el liderazgo participativo?

Si _____

No _____

8.- ¿Considera que el liderazgo en el Departamento se da a través de un contexto organizacional, complejo de interacciones?

Si _____

No _____

9.- ¿Considera que su jefe los motiva e incentivan para que trabajen mejor?

Si _____

No _____

10.- ¿En la Institución se escuchan las opiniones de los compañeros sobre resultados de actuaciones anteriores?

Si _____

No _____

11.- ¿El comportamiento del líder es un factor que favorece el liderazgo participativo?

Si _____

No _____

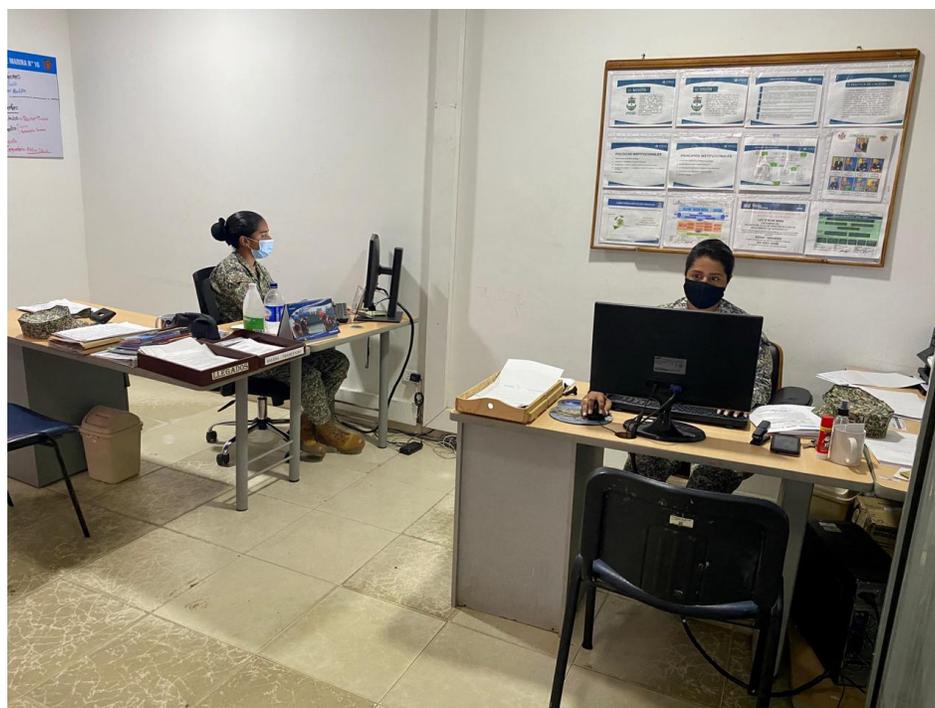
12.- ¿Le gustaría participar en talleres donde se hable del liderazgo participativo para así lograr un mejor ambiente en el Departamento de Talento Humano?

Si _____

No _____

ANEXO 2
DOSSIER FOTOGRÁFICO

Realizando las entrevistas









ANEXO 3
HOJA DE VIDA

**ANEXO
VITA**

CARREÑO LANDAZABAL

YERLY ALEXANDER

120

DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: Yerly Alexander Carreño Landazábal

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: C.C. 1026251216

ESTADO CIVIL: Casado

FECHA DE NACIMIENTO: 21/06/1985

NACIONALIDAD: Colombiano

DIRECCION: Avenida 2 # 1n – 106, Chinácota, Colombia

TELÉFONOS: 3223820058

Correo: yer_alex@hotmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

ESTUDIOS POSTGRADOS, ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA Y DOCTORADOS

Carrera: Especialización Universitaria en Conducción y Administración de Unidades Militares

Institución: Centro de Educación Militar

Año: 2012

Carrera: Especialización Universitaria en Alta Gerencia

Institución: Universidad Militar Nueva Granada

Año: 2015

Carrera: Especialización Universitaria en Especialista en Política y Estrategia Marítima

Institución: Escuela Naval Almirante Padilla

Año: 2017

ESTUDIOS PROFESIONALES, TECNOLOGICOS O TECNICOS PROFESIONALES

Carrera: Universitario Profesional en Ciencias Militares

Institución: Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova

Año: 2010

Carrera: Universitario Administración de Empresas

Institución: Universidad Militar Nueva Granada

Año: 2011

CURSOS REALIZADOS

Curso: Trabajador Pecuario

Institución: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

Año: 2002
Tiempo: 890 horas

Seminario: Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
Institución: Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB
Año: 2004

Seminario Rol de los comandantes de pequeñas unidades como primer respondiente
Institución: Universidad Nacional de Colombia
Año: 2004
Tiempo: 50 horas

Diplomado: Formación integral participativa en investigación criminal y sistema penal acusatorio
Institución: Universidad Nacional de Colombia
Año: 2007
Tiempo: 120 horas

Curso: Lancero
Institución: Escuela de Lanceros
Año: 2008
Tiempo: 3 Meses

Seminario: Actualización en derechos humanos y derecho internacional humanitario
Año: 2008

Curso: Operaciones de protección y contraterrorismo nivel básico de escolta y protección VIP maniobras aéreas urbanas
Institución: Escuela de Policía Militar Ejercito
Año: 2008

Diplomado: Formación integral participativa en investigación criminal, sistema penal acusatorio, derechos humanos y D.I.H.
Institución: Universidad Nacional de Colombia
Año: 2008

Diplomado: Ingles
Institucion: Personal Agregado a Comando Armada en el Exterior
Año: 2014

EXPERIENCIA LABORAL

Cargo: Segundo Comandante
Unidad: Brigada de Infantería de Marina N° 16

Año: 2020

Cargo: Comandante Compañía

Unidad: Brigada de Infantería de Marina N° 3

Año: 2014

Cargo: Segundo Comandante

Unidad: Batallón Fluvial de Infantería de Marina N° 16

Año: 2019

Cargo: Segundo Comandante

Unidad: Grupo de Fuerzas Especiales Navales del Caribe

Año: 2017

Cargo: Comandante Compañía

Unidad: Brigada de Infantería de Marina N° 3

Año: 2014

Cargo: Oficial Instrucción y Entrenamiento

Unidad: Brigada Fluvial de Infantería de Marina N° 3

Año: 2011