ANÁLISIS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN DE LA NOTARÍA DE ANDALUCÍA DEL VALLE DEL CAUCA, BASADO EN EL MODELO DE SANCHEZ MANCHOLA.

Leidy Johanna Ijají Guaca
johanna.ijaji.91@gmail.com
Mónica Johanna Ramírez Macías
monicajramirezm26@hotmail.com

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 1
ABSTRACT 1
INTRODUCCIÓN 2
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3
1.1. Planteamiento del problema. 3
1.2. Pregunta del conocimiento 6
2. JUSTIFICACIÓN 7
3. OBJETIVOS 8
3.1. Objetivo general 8
3.2. Objetivos específicos 8
4. MARCO TEÓRICO 9
4.1. Análisis y estilo de dirección. 9
4.2. Modelos y análisis de liderazgo y dirección. 10
4.2.1 Modelo de liderazgo situacional 10
4.2.2 Modelo de liderazgo transformacional: 10
4.2.3 Modelo propuesto para caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo 10
4.3. Modelo propuesto para caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo. 11
4.3.1 Dimensiones del modelo. 11
4.3.2 Estilos de dirección propuestos en el modelo. 13
5. MARCO METODOLÓGICO. 16
5.1 Estrategia metodológica 16
5.2 Diseño 16
5.3 Población, instrumento de recolección de datos 17
5.3.1 Población 17
5.3.2 Instrumento de recolección de datos: 17
6. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES. 20
7. PRESUPUESTO 21
8. RESULTADOS PARCIALES 23
CONCLUSIONES 25
BIBLIOGRAFÍA 26

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección. 9
Tabla 2. Presentación de variables e ítems. 19
Tabla 3. Cronograma de actividades. 20
Tabla 4. Presupuesto. 22
Tabla 5. Modelo de caracterización y análisis de Sánchez Manchola evaluado en la Notaría de Andalucía, Valle del Cauca 23

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de caracterización y análisis. 11

RESUMEN

Los estilos de dirección se han convertido en un tema relevante desde el ámbito empresarial y académico. En el ámbito empresarial, se fundamenta en las dinámicas administrativas y organizacionales, bases para la gestión del talento humano, el capital social, la cultura organizacional, y su relación con los servicios y/o productos eficaces. En cuanto al ámbito académico, se debe al déficit de conocimiento y la falta de documentación principalmente en Colombia y el Valle del Cauca. En este sentido, se precisa la necesidad de identificar un modelo para realizar una caracterización y análisis de las particulares de la dirección en cada contexto, y se tiene en cuenta la literatura con sus teorías y modelos con autores como: Likert (1965), Mcgregor (1960), Maslow (1957), Argyris (1957) y Lewin (1951).

Basados en la literatura antes mencionada, se identificaron diferentes modelos de estilos de dirección y, particularmente, permitió analizar los aspectos del estilo de dirección relacionado según el *Modelo de Caracterización y Análisis*, expuesto por Sánchez Manchola (2007). Dicho modelo es el utilizado para describir y analizar el estilo de dirección empleado en la notaria de Andalucía, Valle del Cauca. La investigación en su diseño tendrá un enfoque metodológico netamente cualitativo, de carácter inductivo, por medio de encuestas, observación y datos históricos.

ABSTRACT

Management styles have become a relevant topic from the business and academic fields. In the business field, it is based on administrative and organizational dynamics, bases for the management of human talent, social capital, organizational culture, and its relationship with effective services and / or products. Regarding the academic field, it is due to the deficit of knowledge and the lack of documentation mainly in Colombia and Valle del Cauca. In this sense, the need to identify a model is needed to carry out a characterization and analysis of the particulars of management in each context, and the literature is taken into account with its theories and models with authors such as: Likert (1965), Mcgregor (1960), Maslow (1957), Argyris (1957), and Lewin (1951).

Based on the aforementioned literature, different models of management styles were identified and, in particular, it allowed analyzing aspects of the related management style according to the Characterization and Analysis Model, presented by Sánchez Manchola (2007). Said model is the one used to describe and analyze the management style used in the Andalusian notary, Valle del Cauca. The research had a purely qualitative methodological approach, of an inductive nature, through surveys, observation and historical data; Findings were found that were the source of the analysis of the information, from which the management styles executed in the management positions are analyzed.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha elaborado como requisito para obtener el título de especialización en gerencia de la calidad, programa académico perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Católica de Manizales, Colombia. La investigación se desarrolla en la Notaria Única de Andalucía, Valle del Cauca, entre el 2019 y 2020, el contexto del trabajo de campo busca realizar un análisis del estilo de dirección manejado dentro de la entidad que, por su carácter público, ha presentado una variabilidad con el pasar del tiempo.

Autores, como Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99) reconocen en la dirección de la alta gerencia la importancia de influenciar y dirigir a partir del liderazgo entendiéndolo como: "el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación". Sin embargo, existen diferentes estilos de direccionamiento como tipos de liderazgo, que están relacionados, como lo demuestran las investigaciones de Sánchez Manchola (2007) a partir del "Modelo de Caracterización y Análisis" el cual en esta investigación se retoma para realizar el diagnóstico del direccionamiento de la entidad.

La Notaria Única del Municipio de Andalucía fue constituida desde 1931, se encuentra conformada por cinco (5) empleados y un (1) notario. Su estructura organizacional es jerárquica, se determina las responsabilidades de acuerdo a los diferentes niveles donde el notario es la máxima autoridad, por ser una entidad pública se percibe un excesivo formalismo administrativo que implica el sistema jerárquico como vía para la comunicación.

Sin embargo, de acuerdo a las nuevos requerimientos de calidad, el estado exige a las entidades públicas más y mejores servicios, desde un enfoque basado en la promoción del recurso humano y los valores institucionales, es aquí donde se hace indispensable analizar cómo influyen los estilos de dirección en la prestación del servicio de la notaría única de Andalucía, Valle del Cauca.

La formulación de la propuesta de investigación consta de varios capítulos: en primer (1) lugar, se aborda el planteamiento del problema desde la perspectiva jurídica y la visión interna. En el segundo (2) capítulo se realiza justificación desde el marco legal y de talento humano, Posteriormente en el tercer (3) capítulo se presentan los objetivos y el (4) capitulo lo conforma el marco teórico, base de la investigación; desglosa todo el referente conceptual y teórico que fundamentan la parte metodológica. El quinto (5) capítulo, se realiza el marco metodológico donde se explica cómo se lleva a cabo la investigación y que herramientas se utilizan. Finalmente, en los dos capítulos sexto (6), séptimo (7) se presenta el cronograma de actividades, presupuesto y (8) resultados parciales.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

El concepto de **estilo de dirección** hace referencia a las características que definen a la figura del **dirigente** y las relaciones que éste establece de como guiarlos o como conducir a los miembros de su equipo, para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para muchos especialistas los estilos de dirección se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el "arte de dirigir. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección.

El estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como éste se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo. Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa.

Influyen en el estilo de dirección la experiencia, edad, nivel cultural, personalidad, ideología, carácter e inteligencia del que dirige. Esto explica como determinadas personas logran con iguales recursos resultados muy por encima del que alcanza otra. El estilo de dirección, es bueno decirlo, es un elemento donde están presentes las formas en que se establece el proceso de comunicación.

Elementos que condicionan el Estilo de Dirección

- La personalidad del dirigente.
- Las características del colectivo que se dirige.
- Las condiciones existentes.
- Las características de las tareas que se acometen.
- El momento histórico en que tiene lugar el proceso de dirección.

Si bien, el estilo de dirección en un principio fue analizado por teóricos como Taylor, desde aspectos técnicos relacionados con la producción industrial, más adelante estos avances se compensaron con estudios enfocados en el recurso humano, encargado de llevar el funcionamiento de los avances tecnológicos. Algunas investigaciones que se destacan son: Likert (1965), Mcgregor (1960), Maslow (1957), Argyris (1957) y Lewin (1951), demuestran la importancia desarrollar las habilidades blandas para promover el papel de la gerencia indispensable para alcanzar una motivación de los empleados, por medio de una buena comunicación organizacional para llegar a un ambiente laboral óptimo.

Por otro lado, la literatura sobre **LIDERAZGO Y DIRECCION** inicia sus primeros pasos bajo los parámetros de desarrollo de una visión organizacional del sector privado fijado en las áreas de psicología y management (Bass, 1990), donde las primeras teorías tuvieron incidencia en el desarrollo del concepto del "Great Man"[1] que no es más que el conocer los rasgos personales, psicológicos y sus capacidades intelectuales: Inteligencia, Capacidad Intelectual y emocional, Logros, Creatividad o Flexibilidad (Northhouse, 2007).

A partir del diseño y desarrollo de los modelos de liderazgo, el sector de la academia ha centrado en evaluar diferentes prácticas centradas en: a) En el enfoque situacional o de tipo contingente: Fiedler (1964), Hersey y Blanchard (1969); y b) En el enfoque de interacción entre el líder y trabajador "Seguidor": Graen (1976), Graen y Scandura (1987). En estas prácticas es importante resaltar que para ejecutar su acción consideraron que el concepto del **LIDERAZGO** no era una posición Jerárquica, sino las herramientas y Habilidades para incidir la relación que existe entre los principales actores del tema (Líder y Trabajador)[2].

Más aun, en la década de los 80´s se dio con el comienzo de los modelos que hoy en día conocemos en el tema a tratar en el presente proyecto de investigación. En primer lugar, se logra destacar los modelos basados en el liderazgo de transformación de Burns (1978) y Bass (1985), los cuales se demuestra la manera de transmitir el valor esencial de su personalidad al trabajador y que de ello sean capaces de lograr el cambio en sus percepciones, motivaciones y expectativas en pro de los objetivos en común. Para hablar del tema subsiguiente, es necesario conocer los componentes del liderazgo de transformación (Bass, 1985) son: El estímulo Intelectual, La consideración individualizada, la motivación de inspiración y por ultimo La Influencia.

A lo largo en que avanza el desarrollo del liderazgo y también de Dirección, se han permitido inferir que en el momento en que se ejecuta proyectos de impacto empresarial y productivo, sus ejes direccionales son los que contribuyen a elevar la satisfacción personal, competitiva, de gestión administrativa y la adaptabilidad al cambio (Bass y Avolio, 1994).

Sin embargo, a medida que se implementen estos avances en la literatura académica y profesional, se ha evidenciado en que la gestión pública se conoce un cierto retraso en la disciplina donde los roles jerárquicos son los que ocasionan dificultades en la ejecución de las funciones de tipo organizacionales y operativas (Terry, 1995).

---

[1] Esta conceptualización hace denotar el comportamiento de los que ejercen la labor en el trabajo entre líder y subordinado a partir del manejo y las expectativas generadas. Este material se encuentra como Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño en la Población Mexicana por la Facultad de Derecho dela Universidad Autónoma de Madrid – Reino de España (2010).

[2] En él hace referencia a la flexibilización de estos estilos manejados en diferentes funciones operacionales y administrativas en el Reino de España. Este Material se encuentra bajo el libro de Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad "La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público". Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

En el campo organizacional, es válido pensar que los individuos que forman parte de una organización tienen incidencia en el desarrollo del funcionamiento operativo y de ello en el sector público se ha visto la inoperancia de modelos de gestión dirigidos a establecer estilos de dirección y liderazgo centrados en mejorar la estructura y manual organizacional; donde esta situación puede evidenciar individualización, confusión, ineficiencia y el desbalance en el principio de responsabilidad por resultados (Longo, 2004).

Es fundamental saber que en la actualidad se conoce información científica sobre la naturaleza del liderazgo y dirección y su relación que ella contrae con la gestión pública, que basado en ello, como eje integrador y complemento de aspectos técnicos, productivos, tecnológicos y comerciales; se debe dimensionar la conceptualización de que "la economía mundial ya no es una sumatoria de economías nacionales, sino una gran red de relaciones con una dinámica autónoma" (Wolovick, 1993).

Como bien lo plantea Blanchard (1997), "Los individuos y las organizaciones deben liderar al más alto nivel", quiere expresar que al poner en marcha el funcionamiento de la organización es de conocer que el concepto de LIDERAZGO Y DIRECCION tendrán un papel preponderante donde el cual es el valor fundamental en el objeto misional y visional para generar desempeño, eficiencia y efectividad gerencial en la organización[3].

1.1.1. Liderazgo y Dirección en Colombia

Pensando en la conceptualización anterior, es indispensable que en Colombia en el sector empresarial sin importar su orden, creen que para lograr el mejoramiento continuo en las operaciones y funciones técnicas es necesario planear y diseñar procesos que fortalezcan las capacidades y habilidades de quienes forman parte de la organización y que de ellos se logre la construcción de políticas empresariales más visionarias y novedosas para incrementar su operatividad en el tiempo.

Con ello, es válido dar a conocer que en el objeto de estudio de la presente investigación se logre implementar los modelos de estilos en liderazgo y de dirección desde la figura normativa y legal por parte de la Superintendencia de Notariado y Registro para que la misma entidad tome acciones que se fundamente en los retos del contexto del mundo moderno del hoy y no estar en riesgo de no lograr el cumplimiento de los objetivos de desarrollo estratégicos en la función notarial y ante la ciudadanía.

Al analizar la problemática relacionada con la falta de la influencia de los estilo de dirección, en el trabajador y este a su vez en las organización y la sociedad por estar mutuamente relacionadas. De acuerdo con los datos expuestos por las experiencias laborales de una de las autoras de la investigación, junto con la información suministrada por la Notaria de Andalucía y el marco legal, se obtiene lo siguiente:

[3] En él, se realiza un análisis a los estilos de liderazgo de transformación y su impacto en la cultura organizacional de una empresa sin importar su contexto sectorial, sea público o privado. Este material se encuentra bajo el informe en línea denominado EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, DIMENSIONES E IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA EN LAS EMPRESAS, de la Universidad Militar de la Nueva Granada (Bogotá – Colombia) 2006.

Desde la perspectiva externa: es importante entender el marco regulatorio que rige las Notarías, a partir de las bases de una jurisdicción especial, que genera una serie de responsabilidades, obligaciones, sanciones disciplinarias por faltas leves, gravísimas, culposas y dolosas (Régimen de los notarios). La figura del notario, fundamentado por la ley 3 de 1852, el decreto 960 de 1970 y el Art. 131 de la Constitución. Desde este marco la dirección asume una mayor responsabilidad en cuanto las acciones, resultados, faltas disciplinarias, y logros, que ponen en rigor el papel del notario y su efectividad en liderazgo y la dirección para el cumplimiento de un régimen jurídico especialmente en su función de servidor público y la atención de las necesidades de los ciudadanos (ley 29 de 1973).[4] Una consecuencia directa del problema es que no se puede cumplir con las expectativas que tiene el estado frente a las entidades públicas en cuanto a la calidad: "que sea eficiente y oportuna de manera tal que los derechos y expectativas de los ciudadanos sean intervenidas adecuadamente siendo subsanadas sus demandas y necesidades". (Manual de atención al ciudadano ley 1474 de 2011).

Desde una perspectiva interna se identifican consecuencias de carácter sustantivo como son: los indicadores de gestión, la eficacia, la supervisión, el clima organizacional y la atención al cliente. Se pone en evidencia la complejidad del papel de la dirección y su relación con la poca claridad de los procesos institucionales y los problemas de comunicarla a su equipo de trabajo la misión de la entidad. A lo que se le suma la falta de dinamismo por parte del notario en la aplicación de soluciones y mejoras.

En lo que respecta a la notaría del municipio de Andalucía Valle del Cauca, en el lapso de (5) cinco años, han ejercido (2) dos notarios, ocasionando poca continuidad de los procesos planeados, que se empiezan a desarrollar y cambian de acuerdo a la visión y los intereses de cada uno. Sin embargo, el estilo de dirección se enmarca como autoritario, el notario es "quien tiene la autonomía para la toma de decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando; este asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes reportan única y exclusivamente al notario sobre la ejecución de sus funciones". (Manual de funciones – Notaria de Andalucía). A la dirección se le atribuye la falta de liderazgo, como consecuencia el recurso humano se niega a mejorar sus esfuerzos a alguien que no se encuentra en condiciones de administrar personas o tareas ocasionado desorden y fallas al ejecutar las estrategias que están relacionadas con la misión. Esta situación ocasiona que el talento humano labore de manera repetida, desorganizada y sin lineamientos específicos. No existen cuadros de autoridad definidos. Los procesos carecen de un seguimiento adecuado. Los problemas por la mala dirección generan relaciones poco fructíferas entre los empleados y el notario. Factores que afectan finalmente la atención a los ciudadanos, el clima laboral y los resultados en productos y servicios ofrecidos en otras palabras la eficacia y eficiencia de la entidad.

Lo anterior demuestra la necesidad latente de implementar un estilo de dirección, donde se plantee una mirada humanística que ayude a la identificación de los factores que influyen en la dirección para promover el liderazgo, responsabilidad, autoridad y comunicación de la notaria de Andalucía del Valle del Cauca.

1.2. Pregunta del conocimiento

¿Cómo es el estilo de dirección en el contexto organizacional de las Notarías, caso de estudio Notaria de Andalucía, Valle del Cauca?

[4] ley 29 de 1973, que reglamenta las notarías. Sistema único de información normativa.

2. JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva jurídica y de calidad, la presente investigación es importante para mejorar la congruencia entre los procesos institucionales con la normatividad regulatoria. Según el Art. 131 de la Constitución, "la actividad notarial está sometida a un régimen jurídico especial; presta un servicio público, destinado a satisfacer, de manera continua y obligatoria las necesidades de la ciudadanía en general." (Gerencie.com, 2017). Asimismo, la Ley 29 de 1973 y el artículo 209 de la Constitución Nacional dispone que la función administrativa esté "al servicio de los intereses generales y se desarrolla, entre otros, con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad" (Resolución 10935, 2011). Estas disposiciones regulan la calidad de los procesos y la atención al ciudadano no obstante dependen del desempeño de la dirección el empoderamiento de la normativa dentro de su equipo de trabajo.

Desde el enfoque de RRHH (Recursos Humanos), la investigación permite fortalecer el talento de los empleados, a partir de un estilo de dirección que deben tener los directivos de la Gerencia de acuerdo a las teorías y los lineamientos estratégicos que promueven el talento humano desde las bases de una dirección eficiente. Parte de que los clientes externos estén satisfechos, es la respuesta, en gran medida, de un recurso humano bien dirigido lo que brinda la posibilidad de mejora al momento de prestar el servicio. Sin embargo, debido a la complejidad que se presenta en realizar una valoración de los procesos de dirección en la Notaria de Andalucía, la institución toma como una buena medida el cumplimiento de las funciones asignadas en cada cargo, desmeritando la importancia de realizar una valoración, evaluación, seguimiento y mejoras a los estilos de dirección relacionados con la administración de tareas y personas; organizar y dirigir equipos de trabajo desde bases que potencialicen el talento de los empleados.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar los estilos de dirección en la notaría de Andalucía, Valle del Cauca, basado en el *Modelo de caracterización y análisis* de Sánchez Manchola.

3.2. Objetivos específicos

- Describir el contexto organizacional en el que opera la Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca.
- Analizar la dimensión de las tareas (Resultados), en la Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca.
- Analizar la dimensión de las personas (Relaciones) en la Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca.
- Diagnosticar el estilo de dirección en específico del caso de estudio Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Análisis y estilo de dirección.

Se han realizado muchas investigaciones con el propósito de identificar la influencia que pueden ejercer las personas en el trabajo y sus actividades, demostrando que las organizaciones sin esta influencia no podrían funcionar: Sin embargo, la forma como se lleva esta influencia está relacionada directamente con el éxito de la organización, como lo indica Likert (1969) citado en Sánchez (2008) "Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano.".

Si bien, el estilo de la dirección en un principio fue analizado por teóricos como Taylor, desde aspectos técnicos relacionados con la producción industrial, más adelante estos avances se compensaron con estudios enfocados en el recurso humano, encargado de llevar el funcionamiento de los avances tecnológicos. Algunas investigaciones que se destacan son: Likert (1965), Mcgregor (1960), Maslow (1957), Argyris (1957) y Lewin (1951), demuestran la importancia de desarrollar las habilidades de dirección para promover el papel de la gerencia indispensable para alcanzar una motivación de los empleados, por medio de una buena comunicación organizacional para llegar a un ambiente laboral óptimo.

PERSPECTIVAS	ORIENTACIÓN	TEORÍAS
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	✓ Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	✓ McGregor ✓ Lewin ✓ Likert ✓ Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	✓ Fiedler ✓ Hersey y Blanchard
Integral o Emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	✓ Transformacional ✓ Bédard

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección.
[Fuente: elaboración propia basada en los estudios de Sánchez Manchola (2017) pág. 30.]

Para realizar el análisis sobre el estilo de dirección que se desarrolla en una organización se han creado modelos de análisis que se fundamentan en el liderazgo; como lo indica House y Aditya (1997), a lo largo del desarrollo de las investigaciones sobre los estilos de dirección y liderazgo, se encuentran algunas clasificaciones, como se observa en la Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección, en donde se exponen perspectivas según la evolución de las teorías en el tiempo (como se cita en Sánchez, 2017, Pág. 30). Algunos de estos modelos se explican brevemente a continuación.

4.2. Modelos y análisis de liderazgo y dirección.

Para llegar al proceso de lograr un análisis sobre los estilos de liderazgo y dirección, con la posibilidad de poder evaluarlo para realizar mejoras que se necesiten, se parte de los aportes de autores como: Hersey y Blanchard (1974), y su herramienta: "Leader Adaptability and Style Inventory – TLS", y posteriormente "Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD" que es una mejora del primer modelo.

4.2.1 Modelo de liderazgo situacional. Propuesto por Hersey y Blanchard, es uno de los más aplicados y aceptados en ámbito académico, define: "un planteamiento donde se reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse". (Sánchez, 2017, Pág. 60)

Hersey y Blanchard (1969) y Hersey, Blanchard y Johnson (1998) definen como principales factores que influyen en la eficacia del liderazgo:"1) el líder, 2) los seguidores, 3) el superior, 4) los asociados claves, 5) la organización, 6) los requerimientos del trabajo y 7) el tiempo para tomar las decisiones". (Sánchez. 2017, Pág. 60). "De esta forma se puede realizar una evaluación del liderazgo que se ejerce desde la dirección y determinar algunas variables como: la adaptabilidad y el rango de estilos, bases en las que se fundamenta la teoría del liderazgo situacional" (García-Solarte, 2015).

Por otro lado, se realiza una valoración de la madurez psicológica relacionada con la motivación para hacer algo, que se ve cuando las personas tienen una madurez psicológica en un aspecto de su trabajo, valoran la importancia de la responsabilidad se relaciona con la capacidad para hacer algo y la confianza, la cual se categoriza en niveles bajos y altos en cada una de las anteriores dimensiones para cada objetivo del trabajo.

4.2.2 Modelo de liderazgo transformacional: James Burns (1978), fue el primero teórico en introducir la idea de *Liderazgo Transformacional* como: "aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal". Por otro lado, Yukl y Van Fleet (1992), definen que: "el *Liderazgo Transformacional* se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización (cultura) y construir compromiso para mayores cambios". (Sánchez. 2017, Pág. 64)

El modelo de liderazgo transformacional realiza una profunda medición sobre la conducta del líder y la manera en que afecta de forma positiva o negativa, en la relación interpersonal con sus subordinados (Bass y Avolio, 2006)(Bass & Avolio, 2000); evalúa factores como: interactividad, creatividad, carisma, visión, orientación a las personas, coherencia y ética.

4.2.3 Modelo propuesto para caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo. Se trata de un modelo inspirado en dos dimensiones sobre los cuales se trabajará; el primero, un énfasis en las Tareas (Resultados), y el segundo, un énfasis en las Personas (Relaciones); a partir de esta bidimensionalidad se construyen cuatro estilos de dirección y liderazgo: el indiferente, el tecnicista, el sociable y el sinérgico. (Sánchez. 2017, Pág. 97).

En la presente investigación se realiza una identificación de los factores que influyen en la dirección de la organización, caso de estudio Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca. Se toma como referencia el "*Modelo de Caracterización y Análisis*" propuesto por Sánchez Manchola (2017), porque es el modelo más completo, de mayor amplitud, que establece una escala de medición que integra las variables de manera acertada, evaluando los dos aspectos más relevantes a la hora de realizar un análisis de los estilos de dirección y liderazgo que se presentan en la notaría. A continuación se procede a explicar más en detalle el modelo.

4.3. Modelo propuesto para caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo.

El *Modelo de caracterización y análisis* trabaja en dos dimensiones: tareas y personas; consiste en un plano con dos (2) ejes los cuales contienen una escala de cero (0) a diez (10), dependiendo del grado se ubica los cuatro (4) estilos de dirección (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). De esta manera, se observa que el énfasis en las *tareas* se ubica en el eje de la ordenada (Eje X), mientras el enfoque de las *personas* y relaciones se ubica en el eje de la abscisa (Eje Y). De esta forma se puede calcular el grado con una calificación de cero (0) a diez (10) para cada dimensión, el punto de encuentro determina el estilo de dirección.

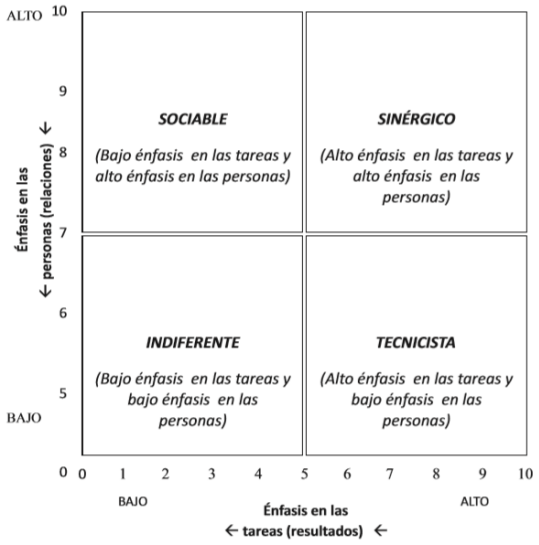

Figura 1. Modelo de caracterización y análisis.
[Fuente: Sánchez 2017. Pág. 112]

4.3.1 Dimensiones del modelo.

En primera instancia, se procede a explicar las dos dimensiones que conforman el modelo:

4.3.1.1 La dimensión de las tareas (Resultados)**.** Para Sánchez Manchola (2017), los gerentes que se orientan hacia la obtención de resultados, se les califica en la "Dimensión Tareas", en relación a su constante búsqueda de nuevos métodos eficaces que permitan conseguir los logros de la organización, partiendo de que los objetivos cuantitativos permitan facilitar las tareas para sus subalternos y para el gerente, definiendo

su rol y del equipo en esta labor. En esta dimensión se establecen unas variables que caracterizan la orientación de los dirigentes hacia las tareas, las cuales son:

1. Normas, Objetivos y Estándares. Relacionado con el grado de claridad que tiene el dirigente sobre las tareas y actividades, y la congruencia de los objetivos.
2. Control. Es el grado de control que el dirigente ejerce en la organización, asimismo, los medios que utiliza para hacerlo.
3. Desempeño. Es el grado de esmero que tiene el dirigente en el desempeño de las actividades, y el grado de conocimiento del logro y fracaso de las tareas realizadas, por ende, los objetivos que se asignan a sus trabajadores y el logro o no de estos, asimismo el manejo de la información en su proceso de dirección.
4. Órdenes. Es la manera en la cual el dirigente comunica las indicaciones y responsabilidades a sus trabajadores y el carácter como lo presenta.
5. Responsabilidades. Se relaciona con las asignaciones que el dirigente establece a sus trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
6. Poder. Puede ser del tipo formal o informal, determina la forma como el dirigente soluciona conflictos grupales, individuales, y organizacionales.

Por otro lado, están los dirigentes que se enfocan en desarrollar una mejor relación con sus colaboradores, estos se clasifican en la "Dimensión Personas" (Sánchez, 2007), promoviendo la participación, buscando constantemente la motivación, comunicación abierta, confianza y apoyo mutuo, el respeto hacia los demás, con un empeño notable en que las condiciones laborales o en otras palabras el clima laboral sea apremiante, concibiéndolo de esta manera como óptimo para poder esforzarse en la consecución de los objetivos trazados. De este modo, se hace enfática su preocupación por el bienestar de sus colaboradores. Las variables que se encuentran en esta dimensión son las siguientes:

4.3.1.2 La dimensión de las personas (Relaciones). En esta dimensión los dirigentes se enfocan en mejorar la relación con sus colaboradores. Según Sánchez, (2017) se caracteriza por "demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, para establecer un clima laboral gratificante dentro del área." (Pág. 101). De esta manera se puede enfocar en el cumplimiento de los objetivos y se hacer énfasis en mantener el bienestar de sus colaboradores, de esta forma se establece las siguientes variables:

1. Comunicación. Es la forma como el dirigente promueve la comunicación dentro de las áreas y el sentido como realiza los procesos de comunicación.
2. Toma de decisiones. Es la forma como el dirigente estructura el proceso de toma de decisiones, asimismo como genera los mecanismos de participación de los trabajadores y como los lleva a cabo.
3. Trabajo en equipo. Es el grado relacionado con la promoción del trabajo en equipo, y la forma como el dirigente cimienta las bases de la confianza, el compromiso y el apoyo de los integrantes del área.
4. Ambiente de trabajo. Es el grado que evalúa la forma como el dirigente promueve el ambiente unas óptimas condiciones para generar un ambiente laboral bueno.
5. Relaciones directivo – colaborador. Es el grado que mide la calidad con la que el dirigente se dirige a los trabajadores y también se relaciona con la preocupación que tiene por su situación personal y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

6. Motivación. Es el grado que evalúa la forma como el dirigente mantiene la motivación en sus empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

4.3.2 Estilos de dirección propuestos en el modelo.

Dependiendo del punto de encuentro de las dos dimensiones se ubican los 4 diferentes estilos de dirección que componen este modelo. A continuación se describe brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes. En el eje de la ordenada (Eje X), está ubicado el énfasis en las tareas (resultados), esto en el sentido que, tal como lo muestra la evolución de pensamiento teórico y las prácticas administrativas, el primer interés mostrado por la administración estuvo orientado hacia la producción (el taller). Por su parte, en el eje de la abscisa (Eje Y), se ubica el énfasis en las personas (relaciones). Es importante resaltar el hecho de que las descripciones que a continuación se presentan, se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (algo así como (0,0), (10,0), (0,10) y (10,10)) y, que para poder describir, ubicar y comprender los estilos de dirección y liderazgo que se dan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de éstos (los estilos propuestos) deben ser entendidas en un sentido más o menos o relativo.
Por otra parte, para llevar al lenguaje de palabras (nombramiento) y realizar las respectivas caracterizaciones de los cuatro estilos de dirección y liderazgo propuestos, se tuvo como referente los que se consideran aspectos centrales o centros de gravedad de cada uno de éstos, así como también la evolución misma del pensamiento administrativo reflejado en la bibliografía estudiada.

4.3.2.1 Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas) "Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En este estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse" (Sánchez Manchola, 2017). En este estilo, tanto el dirigente como el colaborador no tienen un sistema estructurado lo que genera gran divagación al momento de tomar decisiones. Las órdenes son tan confusas y los colaboradores son tan libres que no se tienen responsabilidades definidas. No hay control, menos indicadores de desempeño, dado que todo se realiza con el menor esfuerzo, lo que conlleva a que se "haga lo que se pueda". En palabras sencillas, el trabajo en equipo no existe, predomina la mediocridad. Este tipo de dirigente no busca que exista la comunicación asertiva, hecho que genera errores, distorsiona y/o retrasa el alcance de las metas propuestas por la organización. Se observa que los colaboradores solo realizan su labor por incentivos económicos, pero no se tiene sentido de pertenencia. "En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área, como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo." (Sánchez Manchola, 2017)

4.3.2.2 Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas) "La precisión y el absolutismo caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo estas además de muy frecuentes, bastante rígidas e incuestionables. En ese contexto, el dirigente hace absolutamente responsable al colaborador por la ejecución de las tareas ya programadas" (Sánchez Manchola, 2017). En este estilo de dirección los indicadores son indispensables para evaluar el desempeño del colaborador, de tal forma que el dirigente tiene un carácter coercitivo y sancionatorio, es frecuente el

uso de amenazas y castigos. No se tiene una idea de lo que es el trabajo en equipo, prima la individualidad. Es común ver que los dirigentes no confíen en sus colaboradores lo que genera un mal ambiente de trabajo entre el personal. Se observa que la comunicación es de forma descendente, por tanto el dirigente y los colaboradores no mantienen mucho contacto. El dirigente basa su poder en la estructura, la comunicación es unilateral descendente. "En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área; mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que estos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente." (Sánchez Manchola, 2017)

4.3.2.3 Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) "Los directivos que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él, la toma de decisiones se realiza por consenso, siendo obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo, de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones." (Sánchez Manchola, 2017). En este estilo, las tareas son establecidas por cada uno de los colaboradores, sin que haya intervención por parte de la dirección, lo que le da al colaborador completa autonomía. Se tienen en cuenta los indicadores de tipo cualitativo, el desempeño del colaborador solo es de carácter informativo.
El trabajo en equipo es importante, pero el dirigente valora más el trabajo individual. En este estilo el ambiente laboral, es, por lo general, favorable. La comunicación es bidireccional, el dirigente tiene muy en cuenta la opinión del colaborador, las relaciones son muy buenas. El carisma del líder es supremamente importante, lo que hace que los colaboradores no perciban las ordenes con resistencia. Es importante la participación y la satisfacción de los colaboradores, lo que se considera que son fuentes motivadoras. "En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a fomentar las buenas relaciones y buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa el nivel de desempeño y por ende los resultados que en el área se puedan presentar.

4.3.2.4 Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) "Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse" (Sánchez Manchola, 2017). En este estilo de liderazgo, tanto los dirigentes como los colaboradores comprenden al máximo el trabajo en equipo. Los colaboradores son autónomos pero siempre siguiendo lineamientos de la dirección. Las decisiones se toman en conjunto, teniendo en cuenta los implicados en cada una de ellas; hay algunas excepciones cuando el dirigente toma decisiones de manera unilateral. El desempeño de los colaboradores es de carácter constructivo y formativo. El ambiente de trabajo es favorable y vienen acompañado del carisma del líder. La comunicación es bilateral, el nivel de confianza del dirigente a sus colaboradores es total. Las relaciones y el contacto que el director mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área existen. "En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a ser un interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, logrando con ello un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos" (Sánchez Manchola, 2017).

Debe tenerse en cuenta que no existe un estilo de dirección único dentro de la organización, sino posibles combinaciones de ellos, y que contienen aspectos predominantes de cada uno de los estilos propuestos en mayor o menor medida.

Desde el esquema organizacional de la entidad y su análisis en el cual a partir de sus objetivos se busca categorizar y diagnosticar los grupos de trabajo y las acciones realizadas en la notaria del municipio de Andalucía Valle respecto a la calidad del servicio, desde nociones de como su equipo de trabajo desde sus funciones diarias busca la eficacia en el servicio tanto del cliente interno como el externo, esto a través del diagnóstico relacionales de conocimiento y de intervención oportuna, a partir de sus concepciones individuales de cada integrante conociendo su percepción desde aspectos ético de principios y valores, que permitan que se integren a los ideales de la entidad, además de conocer los mecanismos utilizados para enfrentar los conflictos entre los equipos de trabajo en la notaria de Andalucía Valle, que permitan especificar los aspectos de mejora dentro de los equipos de trabajo y de esta manera lograr en medio de la investigación y su método diseñar un plan de mejoramiento que permita el fortalecimiento de los equipos trabajo.

5. MARCO METODOLÓGICO.

La metodología a implementar estará direccionada a los siguientes elementos:

- Descripción del contexto organizacional en el que funciona la Notaría de Andalucía, Valle del Cauca, su estructura formal e informal, su cultura, etc.
- Análisis de las dos dimensiones que componen el Modelo de caracterización y análisis de Sánchez Manchola (Dimensión de Tareas y Dimensión de Personas).
- Definición del estilo de dirección ejercido en la Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca basados en los 4 estilos de dirección propuestos por Sánchez Manchola.

5.1 Estrategia metodológica

La cuestión metodológica en la investigación ofrece una gama de controversias difíciles de resolver sobre todo en lo que se refiere a la elección de métodos cuantitativos o cualitativos de investigación. (Mesías, 2010).

Uno de las inconvenientes que se tienen en la presente investigación, "radica en la cuantificación del comportamiento de la gente, sus creencias, su visión del mundo, su cultura que no pueden ser segmentados, tiene que ser comprendidos como una totalidad" (Yacuzzi, 2005). Es aquí donde la investigación cualitativa se torna relevante.

El tipo de investigación del presente proyecto es cualitativo; se tomarán los datos a través de encuestas y se realizará un análisis y procesamiento de los mismos. Este tipo de investigación permite entender una realidad social, aplicable a un proceso empresarial, en el cual se logre identificar factores desencadenantes de aspectos para mejorar el estilo de dirección.

Dentro de los métodos cualitativos se encuentra el *Diseño de caso de estudio*, el cual "se trata de un método utilizado para reducir un campo muy amplio de investigación hasta lograr un tema fácilmente investigable" (Shuttleworth, 2008); "en un estudio de caso, estás tratando intencionalmente de aislar a un pequeño grupo de estudio, un caso individual o una población en particular" (Shuttleworth, 2008). Finalmente, cabe destacar que "en algunas disciplinas de administración es el método cualitativo de investigación más utilizado" (Yacuzzi, 2005).

Según Stake (2005), citado en (Álvarez Álvarez & San Fabián Maroto, 2012) "la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: "El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes".

5.2 Diseño

La aplicación del *Modelo de caracterización y análisis* de Sánchez Manchola se realizará sobre el dirigente de la Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca. Dicha organización es de nivel nacional y se encuentra conformada por 5 empleados y 1 notario. A los empleados de la notaría se les aplicará el modelo (todos serán entrevistados, pero sólo 5 valorarán el estilo con la escala, debido a que la otra persona es el notario). Según, el "*Modelo de caracterización y análisis*" para obtener los resultados que evalúen el estilo de dirección se parte de un estudio de campo donde se realiza una encuesta dirigida a un segmento especifico, en este caso los empleados de la notaria que cuentan con conocimientos bastos sobre la trayectoria de la entidad pública, y los estilos de dirección que se han presentado por lo menos en el transcurso de los últimos dos años con la posición del nuevo notario. Las preguntas estarán dirigidas de tal manera que resalten los aspectos en las variables que componen cada una de las dos (2) dimensiones: tareas (resultados) y personas (relaciones); de esta forma se procede a realizar el cálculo cuantitativo, y los resultados cualitativos. Finalmente se realizará un análisis de la información.

5.3 Población, instrumento de recolección de datos

5.3.1 Población Equipo de trabajo notaria única del municipio de Andalucía, Valle del Cauca.

5.3.2 Instrumento de recolección de datos: encuestas, entrevistas individuales.

Al hablar de los métodos y técnicas de recolección de información (datos) en contexto de la dirección y el liderazgo, es pertinente partir del hecho que en la actualidad se vengan utilizando las entrevistas y la observación. No obstante, el cuestionario es sin lugar a dudas el instrumento de recolección de información por excelencia para caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo en las organizaciones. Adicional a lo anterior es propio anotar que existe una reconocida superioridad de los cuestionarios con relación a otros instrumentos de recolección de información, la cual radica principalmente en su simplicidad, rapidez de aplicación y reducido costo (Sánchez Manchola, 2017).

El *Modelo de caracterización y análisis* cuenta con dos instrumentos para analizar el estilo de dirección y liderazgo organizacional. En primer lugar, una encuesta que es diligenciada por los colaboradores del notario y que tiene ítems que serán valorados en un rango de 0 a 10. Segundo, una guía de entrevista que será aplicada tanto al notario como al grupo de colaboradores.

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos (Abascal & Grande Esteban, 2005).

Por otra parte, la entrevista es una conversación que se propone un fin determinado, a diferencia de una conversación casual. Quien realiza la entrevista normalmente prepara con anticipación una serie de preguntas, que pueden ser más o menos flexibles, para permitir que el entrevistado se explaye con diferentes grados de libertad sobre un tema en particular que al entrevistador le interesa investigar.

Por tanto, se tienen dos instrumentos a usar para determinar el estilo de dirección empleado en la notaría de Andalucía, Valle del Cauca; y para esto, se requiere realizarle la encuesta a cada uno de los colaboradores de la entidad en un espacio abierto, que no los haga sentirse presionados y que les permita contestar con

sinceridad. También, en este momento se puede aprovechar para ir entrevistando a cada colaborador y obtener su opinión acerca del liderazgo empleado por el dirigente de la notaría.

En la Tabla 2 se presenta una síntesis de los ítems que conforman cada una de las doce variables que componen el modelo y que serán respondidos por los colaboradores de la Notaría Única de Andalucía, Valle del Cauca.

DIMENSIÓN TAREAS (RESULTADOS)	
VARIABLE	**ÍTEMS**
Objetivos, normas y estándares	1 El gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que debe alcanzar cada uno de sus colaboradores. 2 El gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades. 3 El gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.
Control	4 El gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores. 5 El gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores. 6 El gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.
Desempeño	7 El gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores. 8 El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo. 9 El gerente insiste en la obtención de resultados.
Órdenes	10 El gerente siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo. 11 El gerente siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.
Responsabilidades	12 El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece. 13 El gerente hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.
Poder	14 El gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa. 15 El gerente basa su poder en su carisma. 16 El gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos. 17 El gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.
DIMENSIÓN PERSONAS (RELACIONES)	
VARIABLE	**ÍTEMS**
Comunicación	18 El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.

	19 El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores. 20 El gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.
Toma de decisiones	21 El gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. 22 El gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones. 23 El gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.
Trabajo en equipo	24 El gerente incentiva el trabajo en equipo. 25 El gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores. 26 El gerente muestra confianza en sus colaboradores. 27 El gerente inspira confianza en sus colaboradores. 28 El gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.
Ambiente de trabajo	29 El gerente genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable. 30 El gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.
Relaciones directivo-colaborador	31 El gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores. 32 El gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores. 33 El gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.
Motivación	34 El gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores. 35 El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.

Tabla 2. Presentación de variables e ítems.
[Fuente: elaboración propia basada en los estudios de Sánchez Manchola (2017) pág. 116.]

Los datos obtenidos en las encuestas se analizan teniendo en cuenta la escala que permite ubicar el estilo de dirección y liderazgo en el plano de dos dimensiones y que contiene los 4 estilos de liderazgo definidos en este modelo. La escala compuesta por una serie de ítems (afirmaciones) sobre diferentes características de cada una de las 12 variables que conforman el modelo es valorado en una escala de 0 a 10 puntos, la cual representa el grado de acuerdo o de desacuerdo con la afirmación correspondiente. De esta manera, la persona que valora la escala marca con una equis (X) sobre las casillas que se encuentran al lado de cada afirmación, teniendo en cuenta que cero (0) significa completamente en desacuerdo y diez (10) completamente de acuerdo con la afirmación.

Para el caso del componente cualitativo, se desarrollaron dos guías de entrevistas en profundidad, las cuales permiten complementar la información sobre los rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo según las puntuaciones arrojadas por el instrumento cuantitativo (escala). La entrevista se orientó a profundizar en aspectos puntuales de cada una de las variables que contiene el modelo.

6. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES.

De acuerdo a las actividades definidas y metodologías de trabajo de cada objetivo específico.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	1	2	3	4	5	6	7	8
Diseñar un formato de entrevista semi estructurada dirigido a la dirección de la Notaria de Andalucía.	Recolectar información requerida para lograr el desarrollo del objetivo de la investigación.								
Diseñar un formato de entrevista semi estructurada dirigido a los empleados de la Notaria de Andalucía	Recolectar información requerida para lograr el desarrollo del objetivo de la investigación.								
Entrevista individual	Analizar los conceptos de liderazgo, responsabilidad etc.								
Proceso de observación.	Conocer los mecanismos utilizados en la dirección.								
Análisis de la información	Recolectar la información. Analizar la información con las teorías.								
Determinar los elementos que deben considerarse en un plan de mejora derivado de la identificación y evaluación de los factores influyentes positiva y negativamente en la dirección en la Notaria de Andalucía.	Diseño de un plan de mejoramiento								

Tabla 3. Cronograma de actividades.
[Fuente: Elaboración propia (2020)]

7. PRESUPUESTO

INDICADOR	META	RESULTADO	ACTIVIDAD	RECURSOS	
Numero de encuesta / total cargos de dirección	Recolectar información	Unión de conceptos	Encuesta	Humanos Lápiz Papel Refrigerio	10.000
Numero de encuestas/ total empelados	Recolectar información	Unión de conceptos	Encuestas	Humanos Lápiz Papel Refrigerio	50.000
Utilidad de intervención a corto plazo	Analizar los conceptos.	Conocimiento de conceptos individuales	Entrevista individual	Humanos Lápiz Papel	10.000
Proceso de observación.	Conocer los mecanismos utilizados en la dirección.	Mecanismos para enfrentar conflictos	Observación directa, datos históricos.	Humanos Lápiz Papel Transcripción de texto	10.000
Total, de graficas/ Total de graficas analizadas.	Identificar los factores que influyen en la dirección de la organización, relacionado con las habilidades blandas.	Conocer aspectos de relación.	Análisis cuantitativo, cualitativo. Realizar una confrontación con el marco teórico.	Humanos Lápiz Papel Transcripción de texto	50.000
Estilo de Dirección.	Fortalecer la dirección en el las áreas blandas: (liderazgo, responsabilidad, comunicación y autoridad)	Mejorar los procesos internos de la notaria, con ellos el fortalecimiento del talento humano y la	Realizar el estilo de dirección más adecuado.	Humanos Papel Computador Impresora	100.000

		atención al cliente.			
Profesional que analiza los datos	Identificar y analizar los datos obtenidos del modelo de Manchola	Conocer que pensamiento tiene cada una de las personas que estuvieron en el estudio	Realizar encuesta, que de acuerdo con los resultados, se calcula el grado de cada dimensión; el punto de encuentro determina el estilo de dirección.	Análisis estadístico	500.000
TOTAL					$730.000

Tabla 4. Presupuesto.
[Fuente: Elaboración propia (2020)]

8. RESULTADOS PARCIALES

Definición del Modelo de caracterización y análisis

Al desarrollar la presente matriz, es fundamental avanzar en el reconocimiento de los estilos de dirección y liderazgo en las notarías públicas, en especial la que se encuentra ubicada en el Municipio de Andalucía – Valle del Cauca, donde por medio del mejoramiento continuo del proceso de planeación estratégica se defina la hoja de ruta a seguir para implementar las estrategias que permitan lograr la unión de habilidades, actitudes y comportamientos de quienes forman parte del equipo de trabajo y así contribuir a la productividad y competitividad en el marco de sus funciones y responsabilidades en la entidad.

Analizando el Modelo de caracterización y análisis de los estilos de dirección desarrollado por Sánchez Manchola, 2007, es de vital importancia que el estilo de dirección y desarrollo que se podrá ejecutar, es la del **ESTILO SINERGICO;** debido a que se define el marco funcional del trabajo que se ejerce en una notaría pública y adicional a ello, se permite dar un mejoramiento continuo y su adaptabilidad al contexto de la globalización.

Modelo de Diagnostico o caracterización y análisis Según Iván Darío Sánchez Manchola, 2007		
Fase/Estilo	**Actividad y/o Función más Importante**	**Nivel de Importancia**
Estilo Sinérgico	En este estilo, es de resaltar el nivel alto de participación con que los dirigentes desarrollan su trabajo y que en gran parte se apoya en el conocimiento de la labor funcional de su equipo de trabajo. Además, el dirigente como eje direccional de la labor funcional y operativa de la organización, en su afán de mejorar sus procesos estratégicos, procura diseñar y ejecutar estándares y normas de mejoramiento continuo con el fin de contribuir al cumplimiento de los lineamientos estipulados. Otro punto a destacar, es la toma de decisiones en donde la alta gerencia es la única facultada para ejercer la funcionalidad de mando y de desarrollo de los objetivos, tendiendo como referente a los que forman parte del equipo de la entidad.	Se considera de nivel **ALTO,** debido al desarrollo del rol que ejerce el dirigente principal (En este caso, el Notario Público de Andalucía – Valle del Cauca), donde se enlaza con el de fomentar a la participación del equipo de trabajo a la hora de desarrollar las relaciones interpersonales y de obtención de resultados predeterminados.

Tabla 5. Modelo de caracterización y análisis de Sánchez Manchola evaluado en la Notaría de Andalucía, Valle del Cauca [Fuente: Elaboración propia de las promotoras del proyecto de investigación]

Sin duda alguna, el hecho de que para analizar el estilo de dirección y liderazgo seleccionado, es obligatorio identificar y adaptar por medio del manual de funciones, de responsabilidades y de planeación estratégica donde permitirá mejorar los procesos de gestión en la entidad pública y que de ahí al fomento de control en el servicio prestado, como también promover el objeto social y de valor misional de la misma entidad en el contexto actual de la economía mundial. Otro hecho a resaltar, es el que al no existir en el país la aplicación de un modelo general de estilo de dirección y liderazgo hace denotar la dificultad de implementar procesos que permitan mirar en detalle la manera de como dirigen y lideran las funciones de quienes forman parte de la entidad y de esta manera cumplir con los lineamientos estipulados en los programas institucionales estratégicos.

Para concluir en este análisis, resulta fundamental que al desarrollar e implementar el modelo de estilo de dirección y liderazgo seleccionado para la entidad pública, se considere el contexto actual del proceso de planeación institucional donde la superintendencia de notariado y registro como entidad quien desarrolla la política de servicio notarial y registral en el país, promueva procesos orientados al fortalecimiento a la labor encomendada y al valor de la persona, sea quien labora en la misma entidad o quien necesite de su servicio; proyectar el verdadero valor visional y del posicionamiento de la imagen corporativa de la entidad pública del estado colombiano.

CONCLUSIONES

Como desarrolladoras del proyecto final de grado; los estilos de dirección y liderazgo según el autor con que analizamos el tema, se evidencio:

- No existe un estilo de liderazgo definido por la entidad pública, debido a las directrices tomadas a lo largo del funcionamiento de la superintendencia de notariado y registro, se consideró que los procesos y las orientaciones con las que se fundamentan las políticas públicas en la labor publica; se han adaptado al contexto del mundo moderno y globalizado como también en el mejoramiento de los servicios que prestara dicha entidad en el Municipio de Andalucía – Valle del Cauca.
- Al considerar los resultados del presente estudio, se puede dar fe de que la entidad pública; su estilo de dirección refleja el compromiso por dar cumplimiento a la labor del prestar y ejecutar el servicio bajo los lineamientos del trabajo de equipo, de servir a la comunidad y por ultimo al estado colombiano; lo cual permitirá construir el estilo de dirección acorde para lograr un mejor nivel de satisfacción y de incentivo al valor misional de la misma superintendencia de notariado y registro.
- Dentro de toda organización el trabajo en equipo es supremamente importante, sin embargo, para lograr que haya un buen rendimiento, es indispensable contar con un buen líder que lleve al cumplimiento de los objetivos propuestos. Un líder que, valga la redundancia, tenga liderazgo.
- Dependiendo de la personalidad que tenga el líder de una organización influye en la eficiencia y eficacia que tienen las organizaciones al momento de completar sus tareas.
- Un buen líder es alguien que le da la misma importancia tanto a la realización de las tareas asignadas a cada uno de los colaboradores de la organización, como la relación que mantiene con cada uno de ellos. Todo debe tener un equilibrio para que exista la sinergia necesaria para que la organización tenga un buen rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Abascal, E., & Grande Esteban, I. (2005). *Análisis de encuestas* (ESIC Editorial, Ed.).

Álvarez Álvarez, C., & San Fabián Maroto, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, *28*(1). Retrieved from http://hdl.handle.net/10481/20644

Avolio, B., Bass, B. & Jung, D (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report. Redwood City, CA: Mindgarden

Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. Leadership Quarterly, 11, 615-670

Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. Journal of European Industrial Training, 15 (4), 9-16

Bass, B. & Avolio, B (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). California, USA. Mindgarden, Inc.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, military and educational impact. Hillsdale: L Erlabaum

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evalucíon de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú, 22 (1), 64-88

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, *11*(1), 1–20. Retrieved from http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf

Gerencie.com. (2017). Notario público. Retrieved March 6, 2020, from https://www.gerencie.com/notario-publico.html

Longo, F. (2004). Merito y Flexibilidad "La Gestión de las personas en las organizaciones del sector publico". Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Mesías, O. (2010). *La investigación cualitativa*. Universidad Central de Venezuela, Doctorado en Urbanismo, Seminario de Tesis. Recuperado en http://bit. ly/30unp0C.

Phillips, J. S., Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. Journal of Management, 12, 31-41. Zaccaro, S. (2001). The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. Washington D.C.: American Psychological Association

Prevencionar.com (2018). Gestión de Personas: Estilos de Dirección y Mando. Retrieved June 11, 2020, From https://prevencionar.com/2018/03/04/gestion-personas-estilos-direccion-mando/

Sánchez Manchola, I. D. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelos para su caracterización y análisis. Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. ISBN PDF: 978-958-765-486-8* (Programa Editorial, Ed.). Cali, Colombia.

Shuttleworth, M. (2008). Diseño de Investigación de un Estudio de Caso. Retrieved June 5, 2020,

from Explorable.com website: https://explorable.com/es/diseno-de-investigacion-de-un-estudio-de-caso

Superintendencia de Notariado y Registro. (2011). Resolución 10935. *15 de Diciembre de 2011*. Retrieved from http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_b4bdc17b1c5201d0e0430a01015101d0

Thornton, G. & Byham, W. (1982). Assessment centers and managerial performance. New York: Academic Press.

Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. Leadership Quaterly. 9(1), 55-84

Ysa, Tamyko, & Salvador, Susanna (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (62),39-76.[fecha de Consulta 16 de Junio de 2020]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357539626002

Yacuzzi, E. W. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Serie Documentos de Trabajo de La Universidad Del CEMA*, *296*. Retrieved from http://hdl.handle.net/10419/84390