



**Universidad Andina del Cusco**

**Facultad de Ciencias de la Salud**

**Escuela Profesional de Psicología**



**Factores asociados a los estilos de liderazgo en personal  
directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.**

**Tesis presentada por:**

Bach. Javier Enrique Garcia Luna

Bach. Mary Claudia Valencia Zevallos

**Para optar al título profesional de**

**Psicólogo(a)**

**Asesor:**

Dr. Gareth Del Castillo Estrada

**Cusco - 2021**



## Agradecimiento

A nuestra institución educativa superior la Universidad Andina del Cusco por permitirnos realizar la investigación facilitando la información correspondiente. A mi asesor, Gareth Del Castillo, por su disposición, vocación de servicio, amabilidad y apoyo por guiarnos desde el comienzo hasta la culminación de la tesis y por sus enseñanzas durante la vida universitaria. A mis padres por todo el apoyo que me brindan. A mis amigos, Alvaro y Salvador que fueron clave para realizar esta investigación.

**Javier García Luna**

Este proyecto de tesis es un esfuerzo que, sin el apoyo, directo o indirectamente de distintas personas no hubiese sido posible ser realizado. Es por esto que serán agradecido en este apartado. Quisiera expresar mis agradecimientos primeramente al cuerpo docente de la Universidad Andina del Cusco agradeciendo su paciencia, dedicación y motivación que han brindado durante estos cinco años donde me han permitido aprender y prepararme de gran forma para el futuro. Por otra parte, agradecer a todas las personas que dieron su voto de confianza en mí. A mi profesor Gareth del castillo por su paciencia y apoyo técnico, además de su disposición y consejos que me dio para este proceso de tesis. Los resultados de este proyecto son frutos gracias a él.

**Claudia Valencia Zevallos**



## Dedicatoria

Principalmente a mi familia, a mis padres, hermana y mis mascotas, por brindarme su apoyo y amor incondicional. Con mucho amor y profundo cariño.

**Javier García Luna**

Este proyecto va dedicado a las personas más importante que me apoyaron en este proceso de sacrificio y complejidad. A mi madre, por su intensa confianza y fortaleza que me mantuvo a seguir adelante, a mi hermano, por su gran apoyo durante todo este proceso a mi esposo Pablo, por estar siempre apoyándome y brindándome su confianza. A mi hija Eileen, que es un apoyo emocional para salir adelante y un motivo más para poder luchar y entregar lo mejor de mí. Dedicados a ellos con todo el amor.

**Claudia Valencia Zevallos**



**Jurado de Tesis**

**Ps. Katherine Calderon Cordova**

**Dictaminante – Presidenta**

**Mtro. Ps. Dina Lizbeth Aparicio Jurado**

**Dictaminante**

**Dra. Ps. Angelit Ruth Morveli Palomino**

**Replicante**

**Mg. Ps. Luis Fernando Gamio Gonzales**

**Replicante**

**Dr. Gareth Del Castillo Estrada**

**Asesor**



## Índice

Contenido	Pág.
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.2 Formulación del problema .....	5
1.2.1 Problema general cuantitativo .....	5
1.2.2 Problemas específicos cuantitativos .....	6
1.2.3 Problema general cualitativo .....	6
1.2.4 Problemas específicos cualitativos .....	6
1.3 Justificación .....	6
1.3.1 Conveniencia .....	7
1.3.2 Relevancia social .....	7
1.3.3 Implicancias prácticas .....	7
1.3.4 Valor teórico .....	7
1.3.5 Utilidad metodológica .....	8
1.4 Objetivos de la investigación .....	8
1.4.1 Objetivo general cuantitativo .....	8
1.4.2 Objetivos específicos cuantitativos .....	8
1.4.3 Objetivo general cualitativo .....	9
1.4.4 Objetivos específicos cualitativos .....	9
1.5 Delimitación del estudio .....	9
1.5.1 Delimitación espacial .....	9
1.5.2 Delimitación temporal .....	9
1.6 Viabilidad .....	9



1.7	Aspectos éticos .....	10
<b>Capítulo 2 .....</b>		<b>11</b>
2.1	Antecedentes de estudio.....	11
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2	Antecedentes nacionales.....	11
2.2	Bases Teóricas .....	15
2.2.1	Sistema universitario.....	15
2.2.2	Bases psicológicas del liderazgo.....	15
2.2.3	Definición de líder .....	16
2.2.5	Evolución del concepto de liderazgo .....	17
2.2.6	Conceptualización de liderazgo .....	21
2.2.7	Definición de estilos de liderazgo.....	23
2.2.8	Tipos de los estilos de liderazgo.....	23
2.2.9	Teorías de liderazgo.....	25
2.2.10	Factores asociados al liderazgo.....	29
2.2.11	Personal directivo de la Universidad Andina del Cusco.....	31
2.3	Hipótesis (fase cuantitativa).....	32
2.3.1	Hipótesis general.....	32
2.3.2	Hipótesis específicas.....	32
2.4	Variable.....	33
2.4.1	Identificación de la variable.....	33
2.4.2	Operacionalización de variables .....	34
2.5	Definición de términos básicos (factores asociados y liderazgo) .....	35
<b>Capítulo 3 .....</b>		<b>36</b>
3.1	Enfoque de estudio.....	36



3.2	Diseño de investigación.....	36
3.2.1	Etapa cuantitativa.....	37
3.3	Etapa cualitativa.....	38
3.4	Población y muestra.....	38
3.4.1	Población .....	38
3.4.2	Muestra .....	39
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	40
3.5.1	Técnicas .....	40
3.5.2	Instrumentos.....	40
3.5.3	Ficha técnica del Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton .....	40
3.6	Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	41
3.7	Plan de Análisis de Datos .....	41
	<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>43</b>
4.1	Resultados respecto a los objetivos específicos cuantitativos .....	43
4.2	Resultado respecto al objetivo general cuantitativo .....	49
4.3	Resultados respecto a los objetivos cualitativos .....	51
	<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>59</b>
5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	59
5.2	Limitaciones de estudio .....	63
5.3	Comparación crítica con la literatura existente.....	64
5.4	Implicancias del estudio.....	69
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
	<b>Sugerencias.....</b>	<b>74</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>77</b>
	<b>Apéndice .....</b>	<b>81</b>



## Lista de tablas

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Matriz de Operacionalización</i> .....	34
Tabla 2. <i>Población de los directivos</i> .....	39
Tabla 3. <i>Factor edad y estilos de liderazgo</i> .....	43
Tabla 4. <i>Factor sexo y estilos de liderazgo</i> .....	44
Tabla 5. <i>Factor condición laboral y estilos de liderazgo</i> .....	45
Tabla 6. <i>Factor grado académico y estilos de liderazgo</i> .....	46
Tabla 7. <i>Factor tiempo de servicio y estilos de liderazgo</i> .....	47
Tabla 8. <i>Factores predictivos de los estilos de liderazgo</i> .....	49





## Lista de tablas

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Proceso de codificación de datos cualitativos. ....	51
<i>Figura 2.</i> Relaciones semánticas para la categoría competencias para el liderazgo. ....	58
<i>Figura 3.</i> Relaciones semánticas para la categoría orientación a las relaciones. ....	54
<i>Figura 4.</i> Relaciones semánticas para la categoría factores vinculados al liderazgo. ....	53
<i>Figura 4.</i> Relaciones semánticas para la categoría orientación a los objetivos. ....	56



## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los factores asociados que influyen en los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020; así como conocer las competencias necesarias de liderazgo en estos directivos. El enfoque de estudio fue mixto con un diseño explicativo secuencial – DEXPLIS. La población estuvo conformada por 65 directivos de la universidad. Para la fase cuantitativa se encuestó a una muestra probabilística simple de 59 individuos. mediante el Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton y un registro de factores como edad, sexo, condición laboral, grado académico, y tiempo de servicio. Se utilizaron estadísticos de asociación y modelos de regresión logística multinomial para verificar los factores asociados y la influencia de estos factores asociados sobre los estilos de liderazgo respetivamente. Para la fase cualitativa se aplicó una entrevista semiestructurada a 12 directivos para posteriormente codificar y categorizar las respuestas en dimensiones cualitativas mediante el software Atlas.ti. Los resultados indican que el sexo la edad, tiempo de servicio, condición laboral influyen en el estilo de liderazgo; y por otra parte que las competencias necesarias para el liderazgo son la planificación, trabajo en equipo, ambiente positivo y empoderamiento.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, factores asociados, directivos de universidad.



### Abstract

The present research aimed to identify the associated factors that influence leadership styles in the management staff of the Universidad Andina del Cusco, 2020; as well as knowing the necessary leadership competencies in these managers. The study approach was mixed with a sequential explanatory design - DEXPLIS. The population was made up of 65 university executives. For the quantitative phase, a simple probabilistic sample of 59 individuals was surveyed. using the Blake and Mouton Leadership Styles Test and a record of factors such as age, gender, employment status, academic grade, and length of service. Association statistics and multinomial logistic regression models were used to verify the associated factors and the influence of these associated factors on leadership styles respectively. For the qualitative phase, a semi-structured interview was applied to 12 managers to later code and categorize the responses in qualitative dimensions using the Atlas.ti software. The results indicate that gender, age, time of service, and employment status influence leadership style; and on the other hand, the necessary competencies for leadership are planning, teamwork, a positive environment and empowerment.

**Keywords:** Leadership styles, associated factors, university managers.



## Capítulo 1

### Introducción

#### 1.1 Planteamiento del Problema

La Universidad Andina del Cusco es una institución dedicada al rubro de la enseñanza con una experiencia de treinta y cinco años la cual en los últimos años consiguió el licenciamiento nacional por SUNEDU así también de la misma manera su licenciamiento internacional por la RIEV, llamada universidad paradigmática por los logros obtenidos en estos últimos años y por su reconocimiento a nivel de la región sur del país, todos estos logros hacen que la Universidad este en constante evolución mejorando su infraestructura como la calidad de docentes y administrativos, recurriendo a constantes capacitaciones para formar mejores líderes en sus trabajadores con el propósito de seguir obteniendo logros y poder posicionarse como una de las mejores universidades del país por eso es importante conocer a sus líderes para poder impulsar la mejora de la institución.

Se han encontrado factores que pueden influenciar en la predominación de los estilos de liderazgo, dentro de estos autores esta Helman (2001), que señala que ser de sexo femenino significaría tener en los espacios de liderazgo menos participación que el sexo masculino, esto debido a estereotipos que afectan las decisiones de responsabilidad o motivación que puedan tomar los líderes. Johansen (2014), señala que en la actualidad los espacios de trabajo se han vuelto más caóticos, complejos y variables. Una de las practicas adecuadas para enfrentar estas características y tener una organización exitosa



es el impacto de un óptimo liderazgo en los trabajadores. El liderazgo requiere ser desarrollado en áreas específicas, tales como la motivación, gestión del tiempo, liderazgo, etc. Lamentablemente las organizaciones dentro de sus metas de desarrollo han dejado de lado el desarrollo del liderazgo, ya que en varias organizaciones se ha tratado de sustituir el desarrollo del liderazgo por la experiencia de los trabajadores. (Gómez Delgado, 2010),

A nivel local y nacional, las instituciones educativas han ido mostrando deficiencias en el desarrollo del liderazgo en sus trabajadores, en el manejo del personal y en la forma en la que se relacionan con las instituciones del medio. Es importante que el liderazgo sea desarrollado y que cada persona desarrolle sus cualidades, esto causara que el directivo mejore su gestión, considerando lo anteriormente mencionado, la presente investigación busca ser un aporte identificando los factores asociados a los estilos de liderazgo en los directivos de la Universidad Andina del Cusco.

Desde hace algunos años atrás se habla con respeto a que en el mundo globalizado existe un sostenido aumento de la competitividad que las instituciones educativas afrontan, para ello necesitan tener a los mejores empleados en cada puesto (Armstrong, 2014). Por lo cual la importancia de un liderazgo que sea eficiente y adecuado, permitirá afrontar distintas situaciones y necesidades que tenga la institución. Long, Thean, Ismail & Jusoh, (2012), indican que existen varios estudios que muestran la relación negativa que existe entre el propósito de renuncia que tienen los trabajadores y el estilo de liderazgo en las direcciones. Es por esto que un buen liderazgo contribuirá a una exitosa gestión y eficiencia en la obtención de los objetivos de la institución. (Fiedler, 1967). Por ello, es que el presente estudio intenta identificar los estilos de liderazgo existentes en los directivos de la Universidad Andina del Cusco.

Davis y Newstrom (1991), resaltan la importancia de los liderazgos en una institución, mediante los conocimientos que pueda ofrecer en las instituciones, ya que



mediante este podrá generar un efecto de poder. Es necesario que el líder tenga influencia en el grupo con el que trabaja, dirigiendo según las necesidades del grupo.

El liderazgo se muestra cuando el líder motiva y ejerce un rol de autoridad en los trabajadores de forma eficaz, alcanzando los objetivos propuestos Hersey y Blanchard (1998). El líder influirá en el proceso de desarrollo de las actividades del grupo, así como en el esfuerzo que se tenga para lograr resultados, este debe afrontar diversas situaciones diversas y para esto tiene que afianzar sus competencias, con el fin de alcanzar sus metas. La identificación de líderes aptos y que según las necesidades de la institución adapten su estilo de liderazgo, ayudara a afrontar nuevas necesidades en la institución. Chiavenato (2002), destaca que el líder causa un gran impacto en las instituciones y en el personal que está a su cargo. En la actualidad existen muchas teorías y enfoques que tratan de explicarlo, aunque no existe una teoría que sea consensuada.

En el Perú se observa que existe una brecha entre los puestos gerenciales entre mujeres y hombres, esta brecha es de acceso y de una posición histórica que muestra la desventaja de las mujeres a pesar de contar con una capacidad igual al de los hombres. Esto influye en los procesos de selección de puestos de dirección, lo que indicaría que, en el país, podría existir una predisposición de contratar determinados estilos de liderazgo que cuenten con una mayoría de personas de sexo masculino. Sin embargo, se podría tratar de diversas causas sociales que estarían afectando estas decisiones.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, muestra en su último informe sobre las brechas de género que existen en relación al empoderamiento, que en el país la mujer ha estado históricamente en desventaja y que tienen poco acceso a la educación, perjudicándolas en la toma de decisiones, en acceder a mejor información y a tener un mejor análisis. Esta desventaja se podría deber a aspectos sociales que aprenden en la



infancia y al poco acceso a la educación, por lo cual no existiría una diferencia con los estilos de liderazgo según el género.

Se puede indicar que los estilos de liderazgo no explican por qué existiría un mayor o menor acercamiento de los géneros con las posiciones de liderazgo, esta diferencia se podría explicar de mejor manera mediante las situaciones sociales y no por explicaciones que tenga que ver con el desempeño laboral.

Por medio de la entrevista con el rector de la “Universidad Andina del Cusco”, se pudo indagar que el manejo del liderazgo dentro de la institución es participativo, transversal y comunicativo (Mendoza 2019). El rector indica que el liderazgo es una agrupación de habilidades de la persona que influye en su forma de ser, ya sea en una compañía, grupos de trabajo o el personal, determinando así que el grupo trabaje con el fin de alcanzar los objetivos y metas. Además de tomar la iniciativa, incentivo y motivación hacia un grupo de trabajo. El líder debe ser una persona que sea capaz de persuadir al conjunto de personas con el cual se está trabajando, donde debe tener la capacidad de ser el moderador y saber llevar las complejidades de conflictos entre los colaboradores.

Tomando los cinco factores que se utilizaran como referente en la tesis, el rector indica sobre el manejo de liderazgo referente al factor género, edad, condición laboral, que más que liderazgo existe similitud en la forma que se toma las decisiones, no hay diferencias ni jerárquicamente y la importancia es que los colaboradores aporten conocimientos asertivos y óptimos para el eficiente rendimiento laboral. Con el tema de capacitación, no se indicó que la formación a los colaboradores es continúa tratando de mejorar así el buen uso del liderazgo entre la parte administrativa de la institución. Por otra parte, vio favorable un estudio sobre liderazgo dentro de la institución ya que no



existe un estudio y sería enriquecedor para conocer y trabajar con estos nuevos conocimientos.

La problemática que pude percibir en mi condición de ex representante estudiantil ante el Consejo de Facultad y ante el prestigioso Consejo Universitario de la Universidad Andina del Cusco, fue que al ser partícipe de estos estamentos pude conocer más a profundidad el funcionamiento de la institución, y como se lograban tomar importantes decisiones, es ahí donde me pude dar cuenta que aún tenemos falencias con respecto a nuestros líderes ya se manejaban diferentes estilos de liderazgo y esto en ocasiones conllevaba a ser poco resolutivos, prolongando la toma de decisiones y no logrando las metas planteadas, también pude notar que no todos los directivos tenían buenas relaciones con sus colaboradores y a raíz de esto hizo que me planteara problemáticas y entre ellas fue el liderazgo que dio paso a realizar esta investigación. García. J, (2020).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general cuantitativo**

¿Qué factores asociados influyen en los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?





### 1.2.2 Problemas específicos cuantitativos

- a. ¿Existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?
- b. ¿Existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?
- c. ¿Existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?
- d. ¿Existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?
- e. ¿Existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?

### 1.2.3 Problema general cualitativo

¿Cómo son las competencias necesarias de liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco?

### 1.2.4 Problemas específicos cualitativos

- a) ¿Cómo son los factores vinculados al liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020?
- b) ¿Cómo son las experiencias de orientación a las relaciones en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020?
- c) ¿Cómo son las experiencias de orientación a los objetivos en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020?

## 1.3 Justificación

Este proyecto de investigación se realizó para conocer cómo los factores asociados se relacionan con los estilos de liderazgo en directores de la Universidad Andina del Cusco, esto nos servirá para poder crear un futuro perfil para estos puestos laborales, fue



útil porque la universidad conocerá qué tipo de líderes tiene en sus direcciones y esto ayudara a los estudiantes para poder tener buenos líderes en sus direcciones. Este aporte será de conveniencia ya que con futuras investigaciones se podrá complementar para poder crear un perfil favorable para estos puestos.

### **1.3.1 Conveniencia**

Este proyecto de investigación es favorable para la institución donde se aplicará, porque les dará una nueva perspectiva tanto de sus direcciones como de los actuales directivos a cargo y como estas pueden ser ocupadas por mejores líderes para así poder tener más eficiencia y eficacia en el desempeño que tengan sus trabajadores a cargo.

### **1.3.2 Relevancia social**

Esta investigación será útil porque les permitirá generar conocimientos al área de recursos humanos de la Universidad Andina del Cusco para conocer una parte del perfil de un directivo y proponer nuevos perfiles, ya que se conocerá como los factores asociados se relacionan a los estilos de liderazgo del personal directivo, atención a clientes y estudiantes de la Universidad Andina del Cusco.

### **1.3.3 Implicancias prácticas**

Los beneficios de este proyecto de investigación son para conocer cómo los factores asociados se relacionan a los estilos de liderazgo del personal directivo, con el cual se podrá realizar una mejor asignación en los cargos y mejora en perfiles de puesto de la Universidad Andina del Cusco.

### **1.3.4 Valor teórico**

Con esta investigación se podrá conocer cómo se relaciona los factores asociados a los estilos de liderazgo en los directivos de la Universidad Andina del Cusco, ya que no se cuenta con investigaciones previas sobre este tema, esto favorecerá a la institución a conocer más sobre sus directores y como en un futuro puede complementar con nuevas



investigaciones para generar un perfil de puesto donde puedan desarrollar con mayor eficacia estas labores en la universidad, también se podrá verificar si el modelo teórico del Grid Gerencial (Robert B. y Jane M, 1964), está acorde con la realidad de nuestra casa de estudios y de su personal directivo, dando paso a futuros estudios con estos modelos teóricos de liderazgo. Esta teoría será usada en el ámbito educativo que va ayudar a que la teoría no solo sea aplicable en el ámbito empresarial.

### **1.3.5 Utilidad metodológica**

Se realizó una validación y confiabilidad en la población, para conocer cómo los factores asociados a estilos de liderazgo influyen en los directivos. Así permitirá el desarrollo de otros alcances de investigación, además de servir como insumo a enfoques de mayor profundidad.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general cuantitativo**

Identificar los factores asociados que influyen en los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

### **1.4.2 Objetivos específicos cuantitativos**

- a. Determinar la relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- b. Determinar la relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- c. Determinar la relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- d. Determinar la relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.



- e. Determinar la relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020

### **1.4.3 Objetivo general cualitativo**

Conocer las competencias necesarias de liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

### **1.4.4 Objetivos específicos cualitativos**

- a. Conocer los factores vinculados al liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- b. Describir las experiencias de orientación a las relaciones en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- c. Describir las experiencias de orientación a los objetivos en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

## **1.5 Delimitación del estudio**

### **1.5.1 Delimitación espacial**

El estudio se realizó en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, en direcciones de departamento, direcciones de escuela, directores universitarios, directores de filiales, director de posgrado y decanatos que se encuentran en la ciudad del Cusco distrito de San Jerónimo, en la Urbanización Ingeniería Larapa Grande A-7 - San Jerónimo.

### **1.5.2 Delimitación temporal**

La investigación se realizó entre los meses de diciembre del 2019 y enero del 2020.

## **1.6 Viabilidad**

La investigación es viable, pues se tiene los recursos necesarios, como los recursos económicos para el traslado a dicho lugar, acceso a la población, suficiente acceso a



información, se tiene la bibliografía apropiada, se cuenta con los instrumentos adecuados para la medición de las variables. Además, se tiene un adecuado tiempo para realizar el proceso de la presente investigación. Así como, para el desarrollo del estudio se tiene acceso a la población objetivo. El centro educativo nos brinda espacio para poder realizar nuestro trabajo de información, así mismo contamos con los materiales (cuestionarios) etc.

### **1.7 Aspectos éticos**

Se solicitó autorización tanto de los directivos como de la universidad con el consentimiento informado respectivo, para la recolección de datos. Respecto a la tutela de los datos de la investigación: se protegerá la confidencialidad de las entrevistas. Con el tratamiento de la información, se llevará a cabo un proceso de retorno de la información que incluirá a los directivos y docentes.



## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes de estudio

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Riveros (2012), realiza una investigación titulada: “La Distribución del Liderazgo como Estrategia de Mejoramiento Institucional”. La investigación se ha concentrado en identificar las actuaciones ideales de los líderes y los rasgos de la personalidad. El estudio se realizó sobre un total de 30 directivos de instituciones educativas de nivel superior a través de entrevista semiestructuradas y cuestionarios de personalidad. El autor encontró que los rasgos de personalidad más acordes de un líder participativo e involucrado con su equipo de trabajo son la amabilidad y la apertura a la experiencia

##### 2.1.2 Antecedentes nacionales

Romero (2016), realizó la investigación titulada “Estilos de liderazgo del personal de la Universidad Científica del sur en la ciudad de Iquitos año 2016” para optar al título de Licenciado en Administración. Con el objetivo de determinar el estilo predominante de liderazgo en el personal de la Universidad Científica del Perú en el distrito de San Juan Bautista – Iquitos en el año 2016. Fue una investigación descriptiva, tuvo una población de 200 trabajadores de la universidad, determinó la muestra de manera probabilística, usando un tipo de muestreo estratificado, llegando a determinar como muestra a 80 trabajadores con quienes aplico la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario. En su investigación determinó que el estilo predominante de los trabajadores evaluados fue



el autocrático, teniendo al 90% de participantes con ese estilo, el mismo se define por no tomar en cuenta a los demás en la toma de sus decisiones.

Centurion (2015), realizó la investigación titulada “factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura” para optar el grado de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Con el objetivo de determinar el análisis de las variables relacionadas con los estilos de liderazgo en el trabajo, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, medidas a través de instrumentos, y el estudio de la teoría del liderazgo existente. Fue una investigación experimental, tuvo una población de 74 docentes del I.E, determinó la muestra de manera intencional, usando un tipo de muestreo estratificado, llegando a determinar como muestra a 44 docentes con quienes usó la técnica de la encuesta, aplicándoles un cuestionario. En su investigación determinó que el análisis de los resultados se identifica el no liderazgo del director del I.E. Jorge Basadre, fundamentándose en la baja motivación de poder y participación activa del director, así como la pésima influencia del director ante los docentes en la gestión de la Institución Educativa.

Cornejo (2014), realizó la investigación titulada “Correlación Entre el Estilo de Liderazgo del Personal Directivo con el Desempeño Profesional de los Médicos en el Hospital III Daniel Alcides Carrión Essalud de Tacna. 2014” para optar al título de maestro de gerencia en salud. Con el objetivo de lograr en los médicos del Hospital III DAC ESSALUD de Tacna, el empoderamiento del conocimiento, la práctica y evaluación de un liderazgo transformacional. Fue una investigación correlacional, su población fue con los médicos del Hospital III Daniel Alcides Carrión – ESSALUD de Tacna en su totalidad con quienes usó talleres teórico-prácticos. En su investigación determinó que el



estilo predominante de estilo de liderazgo que mayormente realizan los directivos médicos en el Hospital III ESSALUD de Tacna, es el autocrático.

Davila (2015), realizó la investigación titulada “Estilos de Liderazgo de los Directivos y su Relación con la Calidad de la Gestión Educativa en Centros de Educación Técnico Productiva (cetpros) Públicos en la Ciudad de Huánuco, 2015” para optar al título de Magister en sociología. Con el objetivo de determinar la relación de los Estilos de Liderazgo de los Directivos con la Calidad de la Gestión Educativa en los CETPROS públicos en la ciudad de Huánuco, 2015. Fue una investigación descriptivo-correlacional, tuvo una población de 959 trabajadores de los CETPROS, determinó la muestra de manera probabilística intencionada, usando un tipo de muestreo estratificado, llegando a determinar como muestra a 270 alumnos con quienes usó la técnica de la encuesta, aplicándoles un cuestionario. En su investigación determinó que existe una relación entre los estilos de liderazgo de los directivos con la calidad de gestión educativa en los CETPROS Públicos de la ciudad de Huánuco

Castro (2014), realizó la investigación titulada “Los Factores del Liderazgo Transformacional en la Dirección de Instituciones Educativas Particulares de la Ciudad de Piura” para optar al título de Maestría en Educación, con el objetivo de conocer en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan. Fue una investigación descriptiva-interpretativa, tuvo como muestra a 32 personas entre profesores y representantes del consejo educativo con quienes se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándoles un cuestionario. En su investigación determinó que dentro de los factores del liderazgo transformacional prevalecen la actuación del directivo/a., la inspiración y los factores de Carisma.





Anampa, Balbin, Egúsquiza (2016), realizaron la investigación titulada “Estudio de las Diferencias Entre Hombres y Mujeres en los Estilos de Liderazgo y su Efecto en el Acceso a Puestos de Dirección en la Empresa Nexsys del Perú S.A.C.” para optar al título de Licenciado en Administración. Con el objetivo de determinar en Nexsys del Perú S.A.C cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en hombres y mujeres que ocupan puestos de dirección y si son las variables sociales las que determinan el ascenso en la actualidad o son los estilos los que intervienen para el acceso a cargos directivos. Fue una investigación observacional descriptivo, prospectivo y transversal., tuvo muestra de 18 trabajadores que ocupan cargos directivos con quienes usó la técnica de la encuesta, aplicándoles un cuestionario. En su investigación determinó que 11 de los 18 gerentes estudiados muestran un estilo de liderazgo, de líder de equipo, lo cual indica que el 61% de la población encuestada presenta la clase más completa de liderazgo de acuerdo con los autores.

Cárdenas (2016), realizó la investigación titulada “Estudio de los Estilos de Liderazgo de los Directores de Escuela y Jefes de Área de la Universidad Privada Antenor Orrego - 2016” para optar al título de Licenciada en Administración. Con el objetivo de determinar los estilos de liderazgo que predominan en los Directores de Escuela y los Jefes de Área de la universidad privada Antenor Orrego en el año 2016. Fue una investigación descriptiva pre experimental, tuvo una población de 41 trabajadores de la universidad, se determinó la muestra de manera no probabilística, ya que el tamaño de la población será considerado como muestra, con quienes usó la técnica de la encuesta, aplicándoles un cuestionario. En su investigación determinó que el estilo de liderazgo líder de equipo es el que predomina en los Directores de Escuela y Jefes de Oficina con el 68.3%, seguido de los directores de escuela y jefes de oficina autoritarios con el 26.9%.



## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 El Sistema universitario**

En el Perú la educación es un proceso de enseñanza y aprendizaje que transcurre durante lo largo de la vida, esta contribuye al desarrollo y formación de las personas, desarrolla sus cualidades e influye en la cultura y la familia. Es por esto que en el estudio del sector educativo universitario se analiza el liderazgo personal en post de lo económico, social y político. Balaguer (2006), indica que existen brechas entre las evaluaciones universitarias y cómo se evalúa a los profesores universitarios que aún enseñan con modelos tradicionales

### **2.2.2 Bases psicológicas del liderazgo**

La teoría psicológica nos indica que las conductas en las personas, son explicadas en un sistema total, se analiza partiendo del total de factores que afectan a la persona en un momento dado. Estas conductas son afectadas por la interacción de las personas y su ambiente, esto en el campo laboral afecta directamente en los estilos de liderazgo. Este concepto psicológico está muy vinculado a la psicología social y las dinámicas de grupo, además están los sistemas de presión, el ambiente socioemocional, las relaciones interpersonales, los factores motivacionales, las metas, las resistencias y los obstáculos.

Las personas según su personalidad, sus presiones, sus metas, sus frustraciones y el liderazgo que ejerzan se comportaran de diferentes maneras, produciendo elementos que expliquen sus comportamientos (Hersey et al., 1990).

Vygotsky desarrolla una posición diferente y nueva a lo que predominaba en relación a la enseñanza, específicamente a la relación de desarrollo y enseñanza. Consideraba que la enseñanza era lo que guiaba en el desarrollo psíquico de un niño, ya que el desarrollo psíquico solo se podía tener cuando tenía un proceso de enseñanza que producía desarrollo psíquico.



### **2.2.3 Definición de líder**

Sánchez (2010), indica que el líder siempre influye en el personal y alcanza el objetivo determinado, además de actuar con ética y moral, representando una buena imagen institucional, siendo participativo y protagonista.

Para Zuzama (2014), el líder es caracterizado por siempre querer alcanzar objetivos que vayan más allá del compromiso, no se conforma y ayuda al desarrollo de la organización. Los liderazgos están relacionados con el poder, el trabajo en equipo, la creatividad, la autoestima y la visión que se ven reflejadas en las estructuras personales y en estructuras familiares. Casales y Rubi (1986), indican que las bases teóricas de una variable, se definen cuando se plantea el problema, este se usa para dar sustento y orientación a la investigación, desde una base conceptual.

Para Armstrong (2014), la palabra líder tiene un origen fonético que se pronuncia y escribe desde la lengua inglesa, proviene del verbo lead que significa guiar. El líder tiene las cualidades personales de dirigir y convencer, aunque no tenga un puesto o un posicionamiento resaltante en la sociedad, el líder tiene la capacidad de inspirar a otras personas, creando seguidores y simpatizantes de su visión. La psicología social indica que una de las cualidades más resaltantes que tiene el líder es la manera en que frecuentemente influye sobre el grupo, esto debido a cualidades o atributos que pueden deberse a sus habilidades y rasgos de personalidad.

Bartoli y Annie (1992), destacan que el líder es el que guía, dirige y conduce a la organización, siendo este la cabeza cuando se proponen crear y lograr objetivos, además de sugerir los medios y caminos según la visión de futuro que quiera alcanzar.

### **2.2.4 Definición de liderazgo**

El liderazgo es la habilidad que tiene una persona para influir en la conducta del grupo, tiene los conocimientos para lograr una mejora en la productividad. El liderazgo



busca una transformación en los propósitos del grupo, buscando una mejora en los resultados e influyendo en los seguidores para lograr juntos una mejora.

Armstrong (2014), distingue que en las formas de liderazgo que existen, el líder se adapta a la situación o requerimiento que tenga, el líder puede intervenir en un determinado grupo y en otro solo ser parte de este, además de que en ocasiones el líder solamente actúa como un motivador.

Blas (2017), señalan que la definición de liderazgo se fundamenta en las siguientes particularidades

- a. Los líderes procuran que el personal colabore para lograr las metas propuestas, es por esto que el líder deberá tener la cualidad de poder influir en el grupo.
- b. Las personas que son líderes no llegan a ocupar ese lugar por característica personales, si no por demostrar que tienen las cualidades y la voluntad para conseguir de manera eficaz las metas organizacionales de la institución.

Para Cornejo (2009), el líder en cierta manera ejerce un método para influir en la organización, guiando a la institución a una mejor situación donde el personal sea el agente de cambio, dándole importancia a la gestión.

Cuadrado (2001), define que el líder, es la persona que consigue que el grupo alcance sus objetivos animadamente, el líder es la persona que ejerce autoridad en el personal y los motiva.

### **2.2.5 Evolución del concepto de liderazgo**

El liderazgo se define como “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. El liderazgo está asociado al rol de autoridad, este es reconocido como alguien con un cargo superior a los otros.



A lo largo de la historia, la humanidad ha enfrentado varios retos como alimentarse y defenderse, durante ese proceso descubrirán estrategias que son más útiles que otras, cuando el grupo reconocía este logro, esta estrategia entraba en consenso por el grupo para ser la que se utilizará.

Las civilizaciones como la mesopotámica y la egipcia vieron el nacimiento de los gobiernos, por la necesidad de administrar y organizar la producción, la ciudad, etc. Los gobiernos crean normas, donde los líderes eran los faraones y los hebreos monárquicos que gobernaban jerárquicamente.

Como se muestra en las civilizaciones iniciales, el líder era una autoridad ya sea por normas, designios religiosos o ser el más rico. En el siglo VI a.C. el filósofo Confucio describió las primeras concepciones de una constitución donde hablaba de normas y procesos, castigos y registros.

En la obra escrita por Sun Tzu llamada el Arte de la Guerra, muestra cómo los cargos de líder o jefe, eran asumidos por personas relacionadas a la milicia y a los que administraban los recursos, ellos dirigían y organizaban a los grupos. Esto repercutió en la aparición de nuevos conceptos de liderazgo y formas de administración.

Ya con el inicio de la propuesta griega que eran los gobiernos que estaban basados en la democracia, los pueblos pudieron elegir a sus líderes, aunque la participación de las personas se limitaba a los que tenían poder y las votaciones eran influenciadas por la coyuntura de los teatros.

Para Daft (2011), en la época medieval el modelo de gobierno imperial sufrió una evolución a organizaciones más complejas.

En la época del feudalismo, el liderazgo pasó a los terratenientes que lo ejercían a través de impuestos y control dentro de sus tierras. El rey defendía al feudal, pues los señores feudales juraban servir voluntariamente al rey. Esto indica que el concepto de



liderazgo siempre ha estado relacionado con el concepto de autoridad. En la edad moderna los sucesos históricos propiciaron el desarrollo cultural y científico, ayudando en el progreso social, económico y político.

En la edad moderna, la sociedad está caracterizada por ser antropocéntrica, las sociedades actuales buscan la maximización del individuo, a las personas les motiva mejorar sus habilidades y personalidad para poder resaltarse entre los demás. El concepto del líder en la actualidad ha sido muy asociado al ambiente empresarial, pues se considera al líder como la persona que influye en los cambios culturales, debido a esto se ha vuelto importante que el líder adapte su estilo de liderazgo ante las nuevas realidades educativas y que permita reconocer a los mejores líderes dentro de la organización educativa.

El desarrollo de la humanidad ha propiciado que el concepto de liderazgo haya ido desarrollándose a la par con este progreso. Al principio el liderazgo estaba relacionado a creencias religiosas y luego por su influencia o poder económico. Estos líderes causaron gran influencia en sus respectivas épocas, como Marthin Luther King o Jesucristo. Eso nos lleva a realizar una pregunta, la cual sería si los líderes pueden formarse o son rasgos hereditarios o así nacen.

**a. *El liderazgo por medio de la conquista***

En esta edad las personas buscaban ser líderes por medio de la conquista, siendo déspotas y autoritarios al momento de liderar, para esto se usaban medios como la cobranza de impuestos.

**b. *El liderazgo por medio del comercio***

Una de las características que más resaltó durante la edad comercial fue que las personas estaban interesadas en mejorar su calidad de vida, así que el liderazgo estuvo directamente relacionado a los que podían lograrlo.



*c. El liderazgo por medio de la organización*

Este liderazgo se dio inicio debido al aumento de la calidad de vida de las personas en la anterior época, la definición de liderazgo cambió para adquirir un significado de organización en un lugar o contexto.

*d. El liderazgo por medio de la innovación.*

La edad de la innovación llegó alentada después de la época de la organización y del comercio, pues precipitó a que las personas con una calidad de vida mejor y ya organizadas, necesitarán personas que puedan controlar o adaptarse a las nuevas tendencias. Los líderes que surgieron en respuestas a estos problemas tuvieron que tener la capacidad de innovación, tuvieron que adquirir nuevas capacidades y conocimientos para poder ser más creativos y generar nuevas ideas en el mercado.

*e. El liderazgo por medio de la información*

En esta época la información se volvió muy importante para cualquier institución educativa, empresarial, estatal, etc. La importancia de tener un buen manejo de información dio paso que en los espacios de liderazgo fueran tomados por los líderes que puedan entender y manejar esta información, procesarla y usarla para innovar.

*f. El liderazgo en la Actualidad*

El concepto de liderazgo ha pasado por varios cambios a lo largo de la historia, estos cambios han modificado y agregado características o habilidades que debían poseer los líderes, en la actualidad el líder debe poder motivar, procesar información, innovar y planificar hacia el futuro.

El concepto de liderazgo mantiene una característica principal, que es la de influir a las personas, esta característica genera que la persona que se desempeña como líder obtenga una propiedad de autoridad ante los demás, siendo esta el rasgo más distintivo para reconocer un líder.



### 2.2.6 Conceptualización de liderazgo

El liderazgo es reconocido cuando la persona cuenta con simpatizantes o seguidores con los que tiene una relación grupal. Las definiciones que existen de liderazgo y de un líder eficaz, sirven para describir las habilidades que pueden tener los líderes y los grados en los cuales los tienen desarrollados. Mientras los líderes tengan mejores cualidades podrán afrontar de manera más efectiva los retos que se le propongan.

Chiavenato (2009), conceptualiza al liderazgo como la habilidad que tienen los líderes de tener influencia en el grupo para que este realice las metas que la institución requiera, el líder es la persona que influye en otras personas.

El liderazgo se puede dividir en dos partes los cuales son la habilidad que tienen para motivar al grupo a alcanzar sus metas e identificar o resolver los objetivos y necesidades del grupo.

Para Hersey et al. (2006), el líder fundamentalmente es la persona que ejerce autoridad sobre el grupo, éste guía y maneja a su personal. El liderazgo está asociado a conceptos como los de prestigio, autoridad y poder.

En una organización, el liderazgo no solo se valora por el rol de autoridad que tenga, también se valora por las capacidades que tiene de organizar al grupo con la finalidad de alcanzar alguna meta requerida, motivándolos y dando el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y efectividad.

En la misma línea, Davis y Newstrom (1999), resaltan que el líder es la persona que logra que los trabajadores quieran realizar con una actitud animada y decidida su trabajo, el líder influye en el grupo logrando que se tenga una mirada grupal de trabajo en equipo. Las personas que son líderes despiertan en su personal el interés por querer alcanzar un objetivo común efectivamente, el enseña y ejemplifica los métodos para alcanzar una excelencia.





Para Long et al. (2012). La persona que se desempeña como líder, es percibido como un experto dentro de la organización, muestra ser un profesional competente, un administrador de los recursos y un líder. Las organizaciones buscan que los líderes estén cada vez más capacitados en aspectos técnicos y de conocimientos como en habilidades de liderazgo. Las organizaciones buscan que los líderes en sus instituciones sean percibidos de manera general como personas altamente capacitadas.

La función del liderazgo en las organizaciones ha adquirido más relevancia debido a los rápidos cambios que existen dentro de los descubrimientos científicos, los nuevos modelos de organización y las nuevas innovaciones que se hacen en el mundo. La necesidad de adaptarse en el mundo educativo es una necesidad recurrente, pues el modelo de educación ha trascendido aspectos como una organización basada en jerarquías para pasar a un modelo más horizontal, esto para mejorar la calidad educativa y organizacional. El liderazgo es un conjunto de actividades que realiza el líder al momento de guiar y conducir con la finalidad de lograr los objetivos requeridos (Long et al., 2012).

En las organizaciones, la necesidad que tienen por desarrollar líderes eficaces, que motiven al personal y trabajen de forma animada resulta en priorizar el desarrollo del liderazgo en las distintas áreas de la organización, ya sea en dar servicio en salud o en educación.



### **2.2.7 Definición de estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo hacen referencia a las conductas que utilizan los líderes al momento de conducir y guiar a los trabajadores o la organización. Estas conductas son permanentes en los líderes y determinan los resultados que puedan tener.

En algunos contextos o situaciones el líder manifiesta diferentes estilos de liderazgo. Los líderes reaccionan de diferente manera según el estilo de liderazgo que tengan a los requerimientos o problemas en la institución (Zúñiga, 2017).

La Rosa (2002), resalta que en las organizaciones surgen diversas situaciones que van desde relaciones conflictivas con el personal a problemas interpersonales, es por esto que no se podría aserir que un estilo de liderazgo pueda ser útil para todo tipo de situaciones, en algunas ocasiones resulta poco eficaz aplicar el estilo de liderazgo el cual hayan aprendido.

Por ejemplo, en una organización donde las decisiones de deban tomar rápidamente un estilo de liderazgo autoritario sería lo más eficiente, pues aplicar un estilo de liderazgo democrático supondría que para tomar la decisión se necesite consultar a más personas, esto ocasiona que se tome más tiempo para tomar la decisión, esto resalta que tener una variedad de estilos de liderazgo en los líderes podría beneficiar a la institución.

Sánchez (2010), refiere que la característica principal de los estilos de liderazgo es el comportamiento que se repite al momento de ejercer liderazgo sobre un grupo. Antes se consideraba sólo a los estilos de liderazgo democrático y autocrático como los que más representaban a los estilos de liderazgo.

### **2.2.8 Tipos de los estilos de liderazgo**

Para Blake y Mouton (1964) el líder cuando se enfrenta a alguna situación, asumirá un estilo de liderazgo, estas pueden ser dos, una forma inclinada a las tareas y



otra forma inclinada a las personas. Bajo este supuesto, las diferentes combinaciones entre estas dos formas pueden dar lugar a cinco teorías o estilos básicos de liderazgo que se describen a continuación.

**a) *Ajeno***

Este estilo de liderazgo se caracteriza por que el líder no tiene alguna preocupación por las tareas ni por las personas. Trata de no involucrarse con el grupo, siendo ajeno a este y trata de evitar las responsabilidades. No se preocupa por lograr las metas de la institución o los problemas y expectativas que tengan sus trabajadores.

**b) *Autoritario***

Este estilo de liderazgo se caracteriza por que el líder tiene como fin fundamental lograr los objetivos requeridos, pero tiene poca habilidad y predisposición en el manejo del personal. El guía y dirige los proyectos y planifica considerándose que él es el más idóneo para tomar todas las decisiones. Este estilo de liderazgo se muestra más en organizaciones que requieren una rápida toma de decisiones. El líder autoritario se enfoca en ser eficaz y procesar la información de forma analítica y lógica.

**c) *Social (Country Club)***

Este estilo de liderazgo se caracteriza por que el líder se orienta a las personas. Le da importancia a un buen trato a su equipo, pero tiene poca habilidad y predisposición al logro de resultados. Este líder deja que su personal tenga libertad en la toma de decisiones.

**d) *Líder de equipo***

Este estilo de liderazgo se caracteriza por que el líder tiene una orientación a las personas y a las tareas. Es bueno en el manejo del personal e interactuando con sus trabajadores. Además, impulsa un buen ambiente pues entiende que esto mejora la productividad de los trabajadores. El líder de equipo prioriza a las personas comprendiendo factores personales para evitar que esto altere su trabajo.



### 2.2.9 Teorías de liderazgo

La teoría de rasgos que señala que las personas nacen con rasgos relacionados al liderazgo, estos rasgos son propios de la persona y lo orientan o no a ser un líder, estos rasgos pueden generar cualidades en las personas como ser sociable, o tener capacidad resolutive.

Así mismo para poder identificar estos rasgos se aplican pruebas psicométricas que evalúen la personalidad. A mitad del siglo pasado se concluyó que, aunque se identifiquen los rasgos distintivos de un líder, no se podría determinar el liderazgo. El problema surgió cuando se trató de identificar rasgos específicos que diferencien a los líderes. Es por esto que los estudios comenzaron a identificar en los comportamientos la solución a este problema. (Robbins y Coulter, 2010).

La teoría de los comportamientos se basa en el análisis de dos factores: la consideración y la estructura. Estos factores explican en su mayoría los comportamientos que tiene el líder. La consideración estaba más orientada a las relaciones que tenía el líder con el personal como la confianza o el respeto. La estructura estaba más orientada a las metas requeridas como los objetivos y las tareas. La teoría de los comportamientos reconoció que existían dos categorías que eran: la orientación hacia el empleado y hacia la producción. La orientación hacia el empleado indicaba que el líder le daba más importancia al reconocimiento y productividad grupal y los líderes que tenían más orientación a la producción priorizan la productividad y satisfacción, aunque sus resultados eran menores, (La Rosa, 2002).

En relación a lo que dice la teoría situacional, explica que el líder tiene dos conductas las cuales son: conducta de relación y de tarea. La conducta de relación indica la habilidad del líder de identificar y dar apoyo socioemocional. La conducta de tarea es



la habilidad del líder de comunicar de manera efectiva el lugar de la tarea y cómo hacerla. (Blas, 2017).

La teoría situacional resalta la elección del líder buscar según la situación adaptarse a cómo está el grupo o la organización.

Blas (2017), identifica que los mejores líderes comparten características similares como ser consistentes, visionarios y elocuentes. El líder proporciona una visión de la dirección de la organización, además motiva y genera compromiso con su ejemplo. Los líderes generan redes con los trabajadores para que tengan toda la información de lo que sucede en la institución. Además, los líderes delegan y empoderan, tienen habilidades para poder entender los juegos de poder dentro de la institución, algunos gerentes se rehúsan a comprometerse con algunos programas públicos de planificaciones, (Armstrong, 2011).

Los líderes mezclan entre sí varias características de diferentes estilos de liderazgo, a continuación, se describe cinco estilos de liderazgo.

El estilo de liderazgo directivo, es el estilo en el cual el líder guía y dirige todas las actividades que se realizan en la institución, así como planificar y calificar las actividades. Este estilo de liderazgo no considera las opiniones del personal. El líder que ejecuta este estilo de liderazgo proyecta confianza y admiración en su personal. Este estilo es muy eficaz cuando se tiene que tomar decisiones rápidas.

El estilo de liderazgo participativo, es el estilo que considera importante las opiniones, recomendaciones del personal para llegar a tomar una decisión, el personal es el que toma la última elección. Este estilo de liderazgo se adecua a áreas donde se tenga el tiempo necesario para hacer consultas.

El estilo de liderazgo delegativo, es el estilo que se caracteriza por que el líder da poder de decisión al personal en la resolución de problemas o en la planificación. El líder



otorga poder y confianza en el personal, asumiendo la responsabilidad de los actos que realicen su personal. Este estilo de liderazgo es eficaz cuando el personal tiene experiencia y madurez.

Bernal (2000), indica que el estilo de liderazgo transformacional, es el estilo de liderazgo que busca una transformación en el personal y en la organización. El líder transformacional requiere que el personal tenga un desarrollo en sus habilidades, para poder tener un beneficio en la obtención de las metas institucionales.

El estilo de liderazgo transaccional, se caracteriza por dar recompensar o castigar al personal según su desempeño. El líder da las instrucciones de forma objetiva y precisa para que el personal lo realice correctamente.

El liderazgo según la teoría de rasgos podría tener las siguientes críticas según Casales y Rubí (1986).

- a. La teoría de rasgos no resalta algunas características de la personalidad en relación al liderazgo, ya que existen características que influyen más que otras. Estas características son más útiles de acuerdo al contexto o área en la cual se ejerza algún liderazgo. La influencia del personal en el liderazgo no es tomada en cuenta. Además, no describe en qué contextos el liderazgo es más efectivo que en otros, como por ejemplo un contexto de incertidumbre hacia el futuro necesitaría que el líder genere confianza y autoridad para llegar a realizar una planificación de metas a largo plazo.
- b. La teoría de rasgos indica que el líder con algunos rasgos definidos siempre tendrá un rol de líder, pero existen situaciones en la cuales no asume ese rol, como su hogar o con sus amigos.



El líder en la mayoría de veces realiza tres actividades según la situación, las tareas y el personal. Una de las mayores dificultades que tiene es reconocer las circunstancias en las que se debe tomar alguna decisión, (Cornejo, 2009).

**a) Las teorías situacionales de liderazgo**

Las teorías situaciones de liderazgo nos indican que el líder debe partir de un análisis situacional del contexto, pues cada situación necesita de un estilo de liderazgo que sea el más indicado para ser exitoso. Los líderes saben que adaptarse rápidamente a la situación le dará una ventaja frente a esta,

Esta teoría nos da una variada descripción de las conductas que tienen los líderes respecto a la función de autoridad y el empoderamiento que tienen su personal.

**b) Modelo del Grid Gerencial**

Las empresas en la actualidad buscan capacitar y desarrollar a los líderes, para esto invierten una gran cantidad de recursos en los directores y supervisores, que son los que guían y manejan al personal. Capacitar a las personas que dirigen en la institución marca una diferencia entre una organización en riesgo y una segura.

Este modelo se ha utilizado para examinar el nivel de liderazgo en los directivos y el funcionamiento de la organización. El modelo Grid muestra los intereses que buscan los directivos. Estos intereses pueden ser por las personas o la producción que tiene la organización, esto facilita la evaluación del desempeño. Las áreas que se evalúan son: el área administrativa, área de producción, área de investigación y de recursos humanos.

Cada área es evaluada según funcionamiento según tres indicadores:

**Eficiencia Vigente:** indica la eficacia de las actividades para lograr los objetivos, así como conocer las fortalezas y debilidades de la organización

**Flexibilidad:** indica la capacidad de cambio que tiene la organización frente a los problemas situacionales que se presenten.



Desarrollo: indica la capacidad de planificación que tiene la organización a corto y largo plazo.

### **2.2.10 Factores asociados al liderazgo**

#### **a) Capacitación de liderazgo**

La capacitación de las habilidades de liderazgo en las personas que están en cargos directivos y en los colaboradores ayuda al desarrollo de la organización,

Cornejo (2008), refiere que la planificación de las capacitaciones de liderazgo en las organizaciones mayormente públicas es inexistente. En la mayoría de organizaciones las capacitaciones en liderazgo, son asumidas por el mismo personal.

Según Covas (2014), existen factores que facilitan o dificultan los procesos de capacitación:

Uno de los factores que facilita un proceso de capacitación es la capacidad del trabajador, que refiere la obtención de conocimientos y habilidades que adquirió de manera individual el trabajador.

Otro de los factores que facilita un proceso de capacitación es tener un ambiente de trabajo cómodo, este factor resalta, que un ambiente cómodo para el trabajador, resultará en una percepción de seguridad para el trabajador.

El factor que dificulta un proceso de capacitación es la carencia de incentivos, este factor se refiere al poco o nulo reconocimiento o premiación que se les otorga a los trabajadores.

Según Flieder (1967), las capacitaciones de liderazgo se hacen según tres aspectos que son las capacitaciones relacionadas a tecnología, las capacitaciones relacionadas a la especialización de los trabajadores en sus áreas y las capacitaciones relacionadas a la dirección de las organizaciones. Las capacitaciones en las organizaciones han mostrado un efecto positivo en la mejoría de sus servicios.





**b) Estereotipos en el liderazgo**

Las habilidades que necesitan las personas para ocupar alguna posición directiva y que los reclutadores valoran más, son las habilidades de liderazgo. La evaluación que se realiza para reconocer liderazgos o estilos de liderazgos en las organizaciones ha demostrado que se realizan con ciertos estereotipos vinculados a las mujeres y varones.

En la actualidad se notado el aumento de mujeres en cargos directivos de liderazgo, aunque los estereotipos que existen hacia su género ha dificultado una mayor representación

Si bien ha incrementado la inserción de mujeres en posiciones de liderazgo, los estereotipos de género y prejuicio hacia mujeres líderes siguen contribuyendo a su poca representación a diferencia de los hombres ,(Barbera y Ramos, 2004). La explicación a que la mayoría de cargos altos de liderazgo estén ocupados por hombres y sea menos frecuente ver a mujeres en estos cargos es debido a que existen arraigados estereotipos que relacionan las cualidades necesarias para tener un rol de liderazgo con los hombres, ya que consideran que solo los hombres cumplirían estos requisitos.

A las mujeres se les considera que no podían cumplir dichos requisitos, atribuyéndose características diferentes a los que muestra un líder. Los estereotipos también se muestran a partir de la cultura y género del que atribuye las características. Castillo y Montes (2014), indica que el hombre al estar más asociado al liderazgo genera una percepción en la sociedad de que las cualidades masculinas son las cualidades de liderazgo, además son los hombres quienes más atribuyen características basadas en prejuicios a las mujeres.

Barbera y Ramos (2004), mencionan que existiría una intención de los hombres de retener el rol predominante que ocupan frente a las mujeres en cargos de liderazgo.



Cruz (2016), resalta que el mundo al ser predominantemente dirigido por hombres, se mostraran reacios al cambio, ya que perderían poder y privilegios, en cambio las mujeres estarían abiertas a la posibilidad que ocupar roles de liderazgo, consideran que mujeres y hombres tienen las habilidades necesarias para ser buenos líderes. Es importante también mencionar que las mujeres si bien atribuyen menos estereotipos a las características de liderazgo que tienen, algunas de ellas podrían presentar más prejuicios según la cultura que tengan.

En países como Turquía por ejemplo la percepción que tienen de los cargos de liderazgos son que están asociados a los hombres, pues existe una poca representación de la mujer en dicho país (Hidalgo, 2016). En el Perú se percibe que las mujeres no ocupan muchos puestos de liderazgo.

Godoy y Vega (2009), indican que el rol de líder podría ser evaluado objetivamente si se pide una evaluación de desempeño, en cambio sí se pide la evaluación de una mujer líder, probablemente se muestre características más marcadas.

Barberá y Ramos (2004), describen que las mujeres están asociadas a un estilo de liderazgo como el transformacional, ya que es escogido en su mayoría por mujeres, mostrando más interacción con el personal y delegando la toma de decisiones. Es importante no caer en determinismos biológicos, ya que estos podrían reforzar los estereotipos que existen (Castillo y Montes, 2014).

Hidalgo (2016), indica que los hombres y mujeres pueden adoptar diferentes estilos de liderazgo y que los prejuicios relacionados a definiciones de liderazgo deben de ser ignorados.

## **2.2.11 Personal directivo de la Universidad Andina del Cusco**

### ***a. Nominados y contratados***

*Según categoría.*



- Auxiliar
- Principal
- Asociado

*Según régimen*

- Tiempo parcial
- Tiempo completo
- Dedicación exclusiva

### 2.3 Hipótesis (fase cuantitativa)

#### 2.3.1 Hipótesis general

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

#### 2.3.2 Hipótesis específicas

- **H<sub>E11</sub>:** Existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **H<sub>E01</sub>:** No existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **H<sub>E12</sub>:** Existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **H<sub>E02</sub>:** No existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **H<sub>E13</sub>:** Existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.



- **HE03:** No existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **HEi4:** Existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **HE04:** No existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **HEi5:** Existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.
- **HE05:** No existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

## 2.4 Variable

### 2.4.2 Identificación de la variable

#### a. *Variable 1*

Factores asociados a los estilos de liderazgo

#### b. *Variable 2*

Estilos de liderazgo



2.4.3 Operacionalización de variables

Tabla 1. Matriz de Operacionalización

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Medición	Expresión final
Factores asociados a los estilos de liderazgo	Son caracterizadas cómo: edad, sexo, condición laboral, y grado académico. Las mismas que actúan como factores que se asocian a los estilos de liderazgo dentro de los directivos de la Universidad Andina del Cusco, durante el 2020.	D <sub>1</sub> : Edad	Años desde el nacimiento	Continua/categoría politómica	Años
		D <sub>2</sub> : Sexo	Reconocimiento sexual	Categoría dicotómica	Masculino Femenino
		D <sub>3</sub> : Condición Laboral	Tipo de contrato	Categoría politómica	Nombrado Contratado
		D <sub>4</sub> : Grado académico	Ultimo título académico alcanzado	Categoría politómica	Bachiller Licenciado Magister Doctor
		D <sub>5</sub> : Tiempo de servicio	Años que trabaja en el cargo directivo	Continua/categoría politómica	Años
Estilos de liderazgo	Es la manera de gestionar al personal a su cargo. Se evidencia con una serie de comportamientos condicionados por los estilos de liderazgo dentro de los directivos de la Universidad Andina del Cusco, durante el 2020. Los mismos que serán medidos con el cuestionario de estilos de liderazgo de Blake y Mouton.	D <sub>1</sub> : Gente	Ítems 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16, 17	Categoría ordinal: politómica Nunca - 0 A veces - 1, 2, 3 Siempre - 4, 5	- Estilo Autoritario - Estilo Centrado en las Persona - Estilo Indiferente
		D <sub>2</sub> : Tareas	Ítems 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, 18	Categoría ordinal: politómica Nunca - 0 A veces - 1, 2, 3 Siempre - 4, 5	- Estilo Líder de Equipo

Fuente: Elaboración propia



## 2.5 Definición de términos básicos,

### a. *Liderazgo*

Es la influencia que tiene el líder con su persona, por el cual trata de llegar a realizar las metas mutuas que se propongan. Esta relación tiene los siguientes elementos: intenciones, influencias, seguidores y propósitos compartidos. (Daft, 2011.).

### b. *Factor*

Son los elementos que integran a una empresa dentro de un ámbito organizacional, estas son las características que muestra el personal durante el servicio que dan a la organización para lograr las metas mutuas. (Vazquez et al., 2015).

### c. *Factores asociados*

Los factores asociados son las características que influyen en el funcionamiento de una organización, estos nos dan mayor información sobre la organización y su personal. (Tortolero, 2015).



## Capítulo 3

### Método

#### 3.1 Enfoque de estudio

El enfoque de esta investigación siguió la ruta mixta, cuantitativa y cualitativa, ya que se constituyen ambos enfoques argumentando que al atestiguar una teoría de dos métodos se puede alcanzar resultados más concretos en los factores asociados a los estilos de liderazgo en el empleador de la directiva de la Universidad Andina del Cusco. Estos factores se caracterizan porque se hará como primer método, un desarrollo deductivo en el que, a través del análisis numérico y el análisis estadístico diferencial, se aprueben hipótesis previamente formuladas. Como segunda parte, es inductivo lo que compromete que se utilizó la toma de datos para explicar las preguntas de investigación o relevar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación de datos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

#### 3.2 Diseño de investigación

Esta investigación al ser de enfoque mixto utilizó un tipo de diseño conocido como diseño explicativo secuencial – DEXPLIS. Esta alternativa de diseño se debe a que se desarrolla en primer lugar el estudio cuantitativo y sobre cuyos resultados se realiza el estudio cualitativo como secuencia, en el presente estudio la fase predominante estará constituida por el estudio cuantitativo. (Hernández et al, 2014).

En esta etapa cuantitativa se utiliza un diseño no experimental, siendo de tipo transversal descriptivo - comparativo, ya que busca delimitar ciertas características del

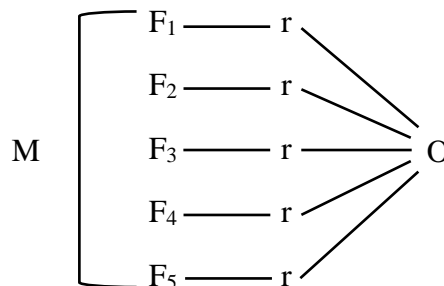


estudio en un determinado del tiempo y confrontar los estratos de investigación. Por otra parte, para la fase cualitativa se realizará un estudio fenomenológico ya que busca discernir la demanda social que tienen las investigaciones de la Escuela Profesional de Psicología desde el punto de vista de otros sujetos (Hernández et al, 2014).

### 3.2.1 Etapa cuantitativa

El presente estudio es de diseño no experimental de tipo transversal y alcance correlacional explicativo, pues no habrá manipulación de las variables y se desarrollará en un tiempo determinado, a su vez se verificó la relación de los factores asociados con los estilos de liderazgo y posteriormente se verifico la influencia de los factores, que resultaron correlacionales, sobre los estilos de liderazgo (Hernández et al., 2014).

#### Diagrama correlacional:



#### Donde:

**M:** Personal directivo de la Universidad Andina del Cusco

**O:** Estilos de liderazgo

**F<sub>1</sub>:** Edad

**F<sub>2</sub>:** Sexo

**F<sub>3</sub>:** Condición laboral

**F<sub>4</sub>:** Grado académico

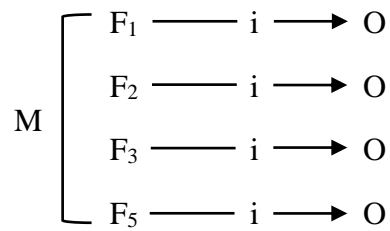
**F<sub>5</sub>:** Tiempo de servicio

**r:** Relación entre las variables





**Diagrama causal:**



**Donde:**

**M:** Personal directivo de la Universidad Andina del Cusco

**O:** Estilos de liderazgo

**F<sub>1</sub>:** Edad

**F<sub>2</sub>:** Sexo

**F<sub>3</sub>:** Condición laboral

**F<sub>5</sub>:** Tiempo de servicio

**r:** Relación entre las variables

### 3.3 Etapa cualitativa

En esta etapa se desarrollaron entrevistas a un grupo directivos para poder correlacionar con los datos obtenidos en la etapa cuantitativa y así poder obtener información que ayuden a comprender más sobre los estilos de liderazgo con los factores asociados que existe en la institución.

A raíz de los datos recaudados en la etapa cualitativa se generó una entrevista semi estructurada para así identificar a profundidad los comportamientos, normativa, procedimientos vinculados a la función directiva en la UAC.

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1 Población

La investigación se llevó a cabo con el personal directivo de la Universidad Andina Del Cusco, la cual asciende a una población de 65 directivos.



Tabla 2. Población de los directivos

Directivos	<i>f</i>	%
Decanos	5	7.69
Directores de escuela	20	30.77
Directores de departamento académico	14	21.54
Escuela de Postgrado	1	1.54
Directores universitarios	15	23.08
Otras direcciones	7	10.77
Directores de filiales	3	4.62
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Servicios Académicos UAC

### 3.4.2 Muestra

La muestra será probabilística simple, pues se trabajará con una cantidad de directivos que represente a la población total de directivos. Esto es conveniente porque valoriza el recuento de individuos que conforman la población a estudiar, de esta forma es mucho más eficiente encontrar resultados concretos en la investigación (Hernández et al., 2014).

#### Formula estadística:

$$n = \frac{N \times (Z_{1-\alpha})^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + (Z_{1-\alpha})^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{65 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{64 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 59$$

#### Donde:

$Z_{1-\alpha}$ : 1.96 (Nivel de Confianza = 95%)

$p$ : 0.5 (50% área bajo la curva)

$q$ : 0.5 (50% comp. bajo la curva)

$e$ : 0.05 (5% de error muestral)



*N*: 65 (Población absoluta)

*n*: 59 (muestra)

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Técnicas**

La técnica utilizada fue la encuesta, ya que a través de este medio se puede realizar el levantamiento de información de forma masiva, mayormente esta se da de manera anónima, con el objetivo de dar a conocer comportamientos y tendencias de a quienes va dirigida la encuesta. (Hernández et al., 2014).

#### **3.5.2 Instrumentos**

El instrumento a usar en la presente investigación es el Cuestionario, Según Hernández et al. (2014), el cuestionario es un conjunto de interrogantes respecto de una o más variables a estudiar o medir.

#### **3.5.3 Ficha técnica del Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton**

**Nombre:** Test de estilos de Liderazgo

**Año:** 1964

**Autores:** Blake & Mouton

**Publicación:** Universidad de Ohio (USA)

**Objetivo:** Evaluar y calificar el estilo de liderazgo, son 60 preguntas entre las cuales se pondera el puntaje interpretándose a través de una escala de puntos.

El Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton está dirigida a los estilos de liderazgo que nos ayudará a medir los factores fundamentales que influyen en su rendimiento laboral en los directivos. La aplicación de la escala es individual suele durar un promedio de 25 minutos aproximadamente; siendo un tiempo prudente para que pueda valorarse correctamente el cuestionario.



**Administración:** No hay tiempo límite, pero se estima en un promedio de 25 minutos aproximadamente

**Áreas de Aplicación:** Investigación, orientación y asesoría psicológica en los campos educativos y organizacionales.

**Descripción de la prueba:** Es un cuestionario que consta de 18 preguntas, estas están divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a tareas y preguntas orientadas a personas. El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas. Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

**Soporte:**

Papel y lápiz y administración oral.

### **3.6 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

La validez y confiabilidad del instrumento se realizó a través de juicio de expertos. El mismo que estuvo a cargo de los profesionales: Mg. Dina Lisbeth Aparicio Jurado - neuropsicóloga; Dr. Midwar Olarte Sotomayor – especialista en Ciencias de la Salud; & Dr. Alexander Felipe Luna Apaza – Doctor en Administración de Empresas. Todos ellos validaron el instrumento, calificándolo como favorable para su aplicación. Los documentos de validación se pueden consultar en el Anexo D de este documento.

### **3.7 Plan de Análisis de Datos**

Se coordinó con las autoridades competentes de la Universidad Andina del Cusco para que brinden la autorización correspondiente para la aplicación del instrumento en horarios que los directivos tengan disponibles, de igual forma se coordinará directamente con los directivos para la realización de la entrevista. Al momento de realizar la evaluación se explicó el objetivo del estudio. El investigador se mantuvo presente en la



resolución de la prueba para resolver cualquier duda respecto al instrumento que pueda surgir.

Se excluyeron las pruebas que estén incorrectamente completadas, o que presenten irregularidades que hagan dudar de la validez de las mismas, de igual manera las que hayan presentado algunas omisiones. Se usó estadística descriptiva para la obtención y organización de datos con el propósito de facilitar los resultados esperados. Se utilizó estadígrafo Chi cuadrado y las pruebas Tau b y Tau c de Kendal para verificar la existencia de relación y el grado de relación entre cada factor que se propone en la investigación y los estilos de liderazgo. Posteriormente de verificadas las correlaciones de cada factor, se realizó una regresión logística entre cada factor con evidencia de relación con los estilos de liderazgo, de tal forma que se verifique su influencia sobre la variable dependiente.

Para la parte cualitativa se realizó un proceso de transcripción de las entrevistas al programa Microsoft Word, posteriormente se utilizó el programa Atlas.ti para la codificación, creación de familias de códigos, la construcción de las categorías y las dimensiones según el objetivo cualitativo planteado de la investigación.



## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Resultados respecto a los objetivos específicos cuantitativos

A continuación, se muestra la tabla 3, que responde al primer objetivo específico que busca determinar la relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

Tabla 3. *Factor edad y estilos de liderazgo*

Grupo de edad	Estilos de liderazgo								
	Ajeno		Autoritario		Social		Líder de equipo		
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	
30 - 39	2	3.4	1	1.7	1	1.7	0	0.0	
40 - 49	6	10.2	3	5.1	0	0.0	3	5.1	
50 - 59	2	3.4	0	0.0	3	5.1	14	23.7	
60 a más	1	1.7	0	0.0	6	10.2	17	28.8	
Total	11	18.6	4	6.8	10	16.9	34	57.6	
<b>Estadístico</b>		<b>Valor calculado</b>				<b>p - valor</b>			
Chi-cuadrado		31.775				0.001			
Prueba exacta de Fisher		28.791				0.000			
V de Cramer		0.424				0.000			

Los resultados de la tabla 3 muestran la distribución de datos entre los estilos de liderazgo y el factor edad del personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Se puede observar que el estilo líder de equipo es el más frecuente en la población, se distribuye con mayor medida en el grupo de edad de 60 a más años (28.8%), y en el grupo de edad 50 – 59 años (23.7%). Le sigue el estilo ajeno que se distribuye con mayor medida en los grupos de edad 40 – 49 años (10.2%). A su vez el estilo social con una mayor frecuencia en el grupo de edad 60 a más años (10.2%). Por último, el estilo menos frecuente es el estilo autoritario que es más frecuente en el grupo de edad 40 – 49 años (5.1%).



Con respecto a la relación de las variables factor edad y estilos de liderazgo, se aplicó la prueba exacta de Fisher para tablas de contingencia con recuentos esperados menores a 5. Se estableció un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  y una hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada como: No existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. El p-valor resultante fue de 0.000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que si existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en la población. La prueba V de Cramer muestra el grado de relación, que para el caso es positiva moderada (0.424).

Se muestra la tabla 4, que responde al segundo objetivo específico que busca determinar la relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

Tabla 4. *Factor sexo y estilos de liderazgo*

Sexo	Estilos de liderazgo								
	Ajeno		Autoritario		Social		Líder de equipo		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Masculino	11	100	1	25	6	60	22	64.7	
Femenino	0	0	3	75	4	40	12	35.3	
Total	11	18.6	4	6.8	10	16.9	34	57.6	
Estadístico		Valor calculado				p - valor			
Chi-cuadrado		9.008				0.029			
Prueba exacta de Fisher		9.551				0.016			
V de Cramer		0.391				0.029			

Los resultados de la tabla 4 muestran la distribución de datos entre los estilos de liderazgo y el factor sexo del personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Se puede observar que el estilo líder de equipo se distribuye con mayor medida en el personal masculino (64.7%) y en menor medida en el personal femenino (35.3%). El estilo ajeno que se distribuye con mayor medida en el personal masculino (100%), siendo inexistente en el personal femenino. El estilo social muestra mayor distribución en el personal masculino (60%) y menor distribución en el personal femenino (40%). Por último, el estilo autoritario es más común en el personal femenino (75%), siendo menor en el personal masculino (25%).



Con respecto a la relación de las variables factor sexo y estilos de liderazgo, se realizó una prueba de hipótesis estableciendo un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  y una hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada como: No existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. La prueba Chi-cuadrado indica un p valor de 0.029, menor al nivel de significancia establecido. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020 ( $H_a$ ). La prueba V de Cramer muestra el grado de relación, que para el caso es positiva débil (0.391).

A continuación, se muestra la tabla 5 que responde al tercer objetivo específico que busca determinar la relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

Tabla 5. *Factor condición laboral y estilos de liderazgo*

Condición laboral	Estilos de liderazgo								
	Ajeno		Autoritario		Social		Líder de equipo		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Nombrado	2	18.2	3	75	7	70	27	66.1	
Contratado	9	81.8	1	25	3	30	7	33.9	
Total	11	18.6	4	6.8	10	16.9	34	57.6	
Estadístico		Valor calculado				p - valor			
Chi-cuadrado		14.170				0.003			
Prueba exacta de Fisher		13.213				0.002			
V de Cramer		0.490				0.003			

Los resultados de la tabla 5 muestran la distribución de datos entre los estilos de liderazgo y el factor condición laboral del personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Se puede observar que el estilo líder de equipo se distribuye con mayor medida en el personal nombrado (66.1%) y en menor medida en el personal contratado (33.9%). El estilo ajeno se distribuye con mayor medida en el personal contratado (81.8%), y en menor medida en el personal nombrado (18.2%). El estilo social muestra mayor distribución en el personal nombrado (70%) y menor distribución en el personal contratado (30%). Por último,





el estilo autoritario es más común en el personal nombrado (75%), siendo menor en el personal contratado (25%).

Con respecto a la relación de las variables factor condición laboral y estilos de liderazgo, se realizó una prueba de hipótesis estableciendo un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  y una hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada como: No existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. La prueba Chi-cuadrado indica un p valor de 0.003, menor al nivel de significancia establecido. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020 ( $H_a$ ). La prueba V de Cramer muestra el grado de relación, que para el caso es positiva débil (0.490).

Se muestra la tabla 6 que responde al cuarto objetivo específico que busca determinar la relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

Tabla 6. *Factor grado académico y estilos de liderazgo*

Grado académico	Estilos de liderazgo								
	Ajeno		Autoritario		Social		Líder de equipo		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Licenciado	4	36.4	3	75	0	0	6	17.6	
Magister	3	27.2	1	25	4	40	10	29.4	
Doctor	4	36.4	0	0	6	60	18	53	
Total	11	18.6	4	6.8	10	16.9	34	57.6	
Estadístico		Valor calculado				p - valor			
Chi-cuadrado		11.735				0.068			
Prueba exacta de Fisher		10.451				0.072			
V de Cramer		0.315				0.068			

Los resultados de la tabla 6 muestran la distribución de datos entre los estilos de liderazgo y el factor grado académico del personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Se puede observar que el estilo líder de equipo es más común en el personal con grado académico de doctor (53%) y menos común en el personal con grado de licenciado



(17.6%). El estilo ajeno se distribuye en mayor medida y en igual cantidad en el personal con grado académico de licenciado (36.4%) y doctor (36.4%). El estilo social muestra mayor distribución en el personal con grado académico de doctor (60%), siendo a su vez inexistente en el personal con grado de licenciado. Por último, el estilo autoritario es más común en el personal con grado de licenciado (75%), siendo inexistente en el personal con grado de doctor.

Con respecto a la relación de las variables factor grado académico y estilos de liderazgo, se realizó una prueba de hipótesis estableciendo un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  y una hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada como: No existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. La prueba Chi-cuadrado indica un p valor de 0.068, mayor al nivel de significancia establecido. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que no existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020 ( $H_a$ ). La prueba V de Cramer muestra el grado de relación, que para el caso es positiva débil (0.315).

Se muestra la tabla 7 que responde al quinto objetivo específico que busca determinar la relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

Tabla 7. Factor tiempo de servicio y estilos de liderazgo

Tiempo de servicio	Estilos de liderazgo								
	Ajeno		Autoritario		Social		Líder de equipo		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
1 – 3 años	5	8.5	0	0.0	0	0.0	1	1.7	
4 – 15 años	5	8.5	2	3.4	6	10.2	11	18.6	
16 – 27 años	1	1.7	2	3.4	2	3.4	13	22.0	
28 a más	0	0.0	0	0.0	2	3.4	9	15.3	
Total	11	18.6	4	6.8	10	16.9	34	57.6	
<b>Estadístico</b>		<b>Valor calculado</b>				<b>p - valor</b>			
Chi-cuadrado		25.385				0.003			
Prueba exacta de Fisher		18.388				0.008			
V de Cramer		0.379				0.002			



Los resultados de la tabla 7 muestran la distribución de datos entre los estilos de liderazgo y el factor tiempo de servicio del personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Se puede observar que el estilo líder de equipo es más común en el personal con 16 a 27 años de servicio (22.0%). El estilo ajeno se distribuye en mayor medida en personal con 1 a 3 años de servicio (8.5%) y 4 a 15 años de servicio (8.5%). El estilo social muestra mayor distribución en el personal con 4 a 15 años de servicio (10.2%). Por último, el estilo autoritario es más común en el personal con 4 a 15 años de servicio (3.4%) y 16 a 27 años de servicio (3.4%).

Con respecto a la relación de las variables factor tiempo de servicio y estilos de liderazgo, se aplicó la prueba exacta de Fisher para tablas de contingencia con recuentos esperados menores a 5. Se estableció un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  y una hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada como: No existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. El p-valor resultante fue de 0.008. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que si existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en la población. La prueba V de Cramer muestra el grado de relación, que para el caso es positiva moderada (0.424).



#### 4.2 Resultado respecto al objetivo general cuantitativo

A continuación, se muestra la tabla 8 que responde al objetivo general que busca determinar los factores predictivos de los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.

Tabla 8. Factores predictivos de los estilos de liderazgo

	B	Error estándar	Wald	P - valor	95% de intervalo de confianza para OR		
					Inferior	Odds Ratio	Superior
<b>Estilo autoritario/estilo ajeno</b>							
Edad	-,050	,069	,525	,469	,830	,951	1,089
Tiempo de servicio	,097	,082	1,396	,237	,938	1,102	1,294
Nombrado	2,603	1,394	3,484	,062	,878	13,500	207,624
Contratado	0	.	.	.	.	.	.
Masculino	-20,444	1,209	285,850	,000	,000	,000	,000
Femenino	0	.	.	.	.	.	.
<b>Estilo social/estilo ajeno</b>							
Edad	,146	,059	6,023	,014	1,030	1,157	1,300
Tiempo de servicio	,159	,068	5,446	,020	1,026	1,172	1,339
Nombrado	2,351	1,043	5,085	,024	1,360	10,500	81,053
Contratado	0	.	.	.	.	.	.
Masculino	-18,940	,739	657,638	,000	,000	,000	,000
Femenino	0	.	.	.	.	.	.
<b>Estilo líder de equipo/estilo ajeno</b>							
Edad	,157	,049	10,438	,001	1,064	1,170	1,287
Tiempo de servicio	,189	,064	8,645	,003	1,065	1,208	1,371
Nombrado	2,854	,889	10,297	,001	3,037	17,357	99,203
Contratado	0	.	.	.	.	.	.
Masculino	-18,739	,000	.	.	,000	,000	,000
Femenino	0	.	.	.	.	.	.

Nota: R<sup>2</sup> = 0.505 (Cox y Snell), 0.566 (Nagelkerke)

Los resultados de la tabla 8 evidencian los factores predictivos de los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Se realizó una regresión logística multinomial debido a la naturaleza nominal politómica de la variable estilos de liderazgo, los factores predictivos considerados fueron aquellos que evidenciaron asociación con un p – valor significativo. Se planteó el estilo de liderazgo ajeno como referencia de comparación frente a los otros estilos de liderazgo.



La primera comparación se realizó entre el estilo autoritario y el estilo ajeno, los resultados muestran que el factor que con mayor seguridad predice al estilo autoritario frente al ajeno es el sexo ( $p - \text{valor} = ,000$ ) los demás factores no presentan un  $p - \text{valor}$  significativo, sin embargo, la variación de estilo autoritario a causa del sexo es bastante bajo (Odds Ratio = ,000).

La segunda comparación se realizó entre el estilo social y el estilo ajeno, los resultados muestran que: El factor edad predice al estilo social ( $p - \text{valor} = ,014$ ) provocando una variación sobre este estilo en más de un punto (Odds Ratio = 1,157). El factor tiempo de servicio predice al estilo social ( $p - \text{valor} = ,020$ ) provocando una variación sobre este estilo en más de un punto (Odds Ratio = 1,172). El factor condición laboral predice al estilo social ( $p - \text{valor} = ,024$ ) provocando una variación sobre este estilo en más de un punto (Odds Ratio = 10,500). El factor sexo predice al estilo social ( $p - \text{valor} = ,000$ ) provocando una variación bastante baja sobre este estilo (Odds Ratio = ,000).

La tercera comparación se realizó entre el estilo líder de equipo y el estilo ajeno, los resultados muestran que: El factor edad predice al estilo líder de equipo ( $p - \text{valor} = ,001$ ) provocando una variación sobre este estilo en más de un punto (Odds Ratio = 1,157). El factor tiempo de servicio predice al estilo líder de equipo ( $p - \text{valor} = ,003$ ) provocando una variación sobre este estilo en más de un punto (Odds Ratio = 1,172). El factor condición laboral predice al estilo líder de equipo ( $p - \text{valor} = ,001$ ) provocando una variación sobre este estilo en más de un punto (Odds Ratio = 10,500).

### 4.3 Resultados respecto a los objetivos cualitativos

Tabla 9. *Participantes del estudio cualitativo.*

	<b>Seudónimo</b>	<b>Género</b>	<b>Cargo</b>
1	Fausto	Masculino	Ex director de escuela
2	Micaela	Femenino	ex directora de departamento
3	Miguel	Masculino	Director universitario
4	Carlos	Masculino	Director universitario
5	Gabriel	Masculino	Director universitario
6	Carla	Femenino	Directora de escuela
7	María	Femenino	Ex decana
8	Jesús	Masculino	Director universitario
9	Álvaro	Masculino	Ex decano
10	Joel	Masculino	Decano
11	Sebastián	Masculino	Ex decano
12	Rubén	Masculino	Director universitario

Fuente: Base de datos cualitativos.

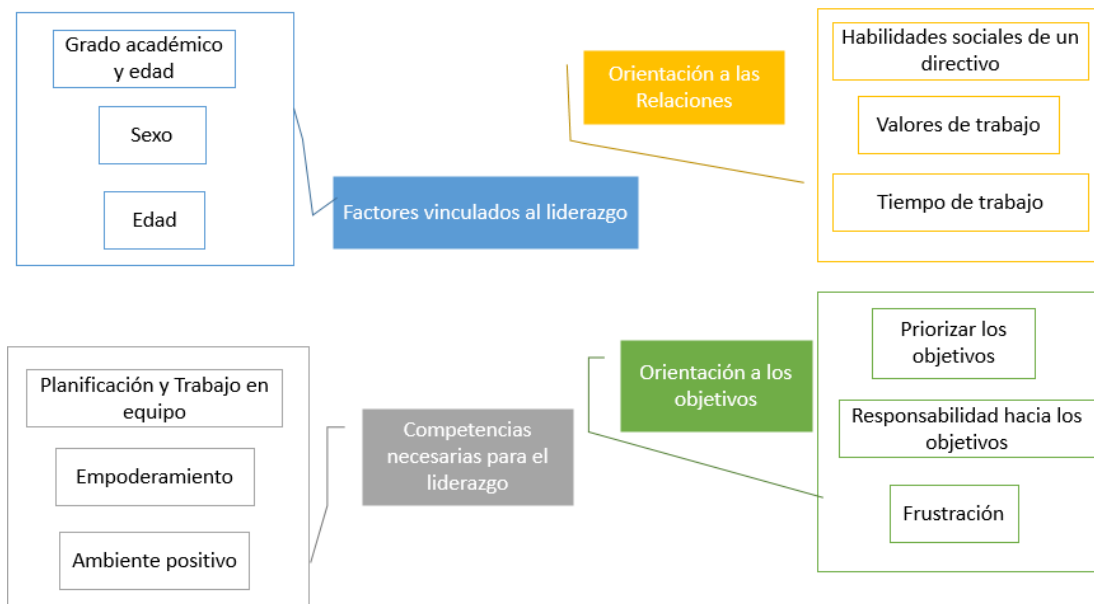


Figura 1. Proceso de codificación de datos cualitativos.

Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti.

#### **Factores vinculados al liderazgo**

Esta dimensión se define como los factores que componen el liderazgo, como el grado académico que se refiere a la importancia de los conocimientos del directivo dentro del área que están basadas en algún título académico y que le da la confianza de una buena dirección. Ser varón o mujer no crea diferencias dentro de los espacios de liderazgo, en



cambio resaltan otras habilidades de liderazgo que puedan tener. El factor de la edad en los espacios de liderazgo refirió que una mayor edad o menor no determina un buen liderazgo. Aunque estos factores influyan en el liderazgo, los directivos refieren que las capacidades, una mejor preparación y experiencia permitirán un mejor liderazgo.

#### *Grado Académico*

Esta categoría se refiere a los conocimientos del directivo en el área en el cual se desarrolla, así como las características académicas para optar un lugar de liderazgo en el trabajo, el cual debería estar basado en algún título académico.

“Le decía que debe tener el conocimiento del área y algún grado académico “(Joel)

#### *Grado Académico y Edad*

Esta categoría se refiere la relación que tienen la edad con el grado académico siendo este que a mayor edad o un mayor grado académico no siempre determina una buena gestión liderazgo, si no las condiciones y capacidades que tenga la persona que le permitan un mejor desarrollo, no obstante, un mayor grado académico permitirá mayor formación académica

“yo creo que le edad no influye en mi criterio de liderazgo no se va determinando la buena gestión si uno es muy mayor o muy joven sino más bien por condiciones y capacidades propias que uno puede demostrar que seguramente se pueden ir desarrollando en la formación” (Sebastián)

#### *Sexo*

Esta categoría se refiere a que en los espacios de liderazgo no se considera que existan muchas diferencias entre varones y mujeres, por otra parte, las mujeres indicarían otras habilidades en el liderazgo como ser más rectas, manejar mejor el grupo de trabajo y mejor comprensión del grupo.

“discutiría ese tema no yo creo que las capacidades de las mujeres y los varones son exactamente iguales e incluso yo me atrevería a decir que por casos que he leído que mujeres



que encabezan equipos son hasta cierto punto más eficientes que muchos varones no, por ese sentido adicional que tienen y que muchas veces nosotros no lo percibimos” (Jesús)

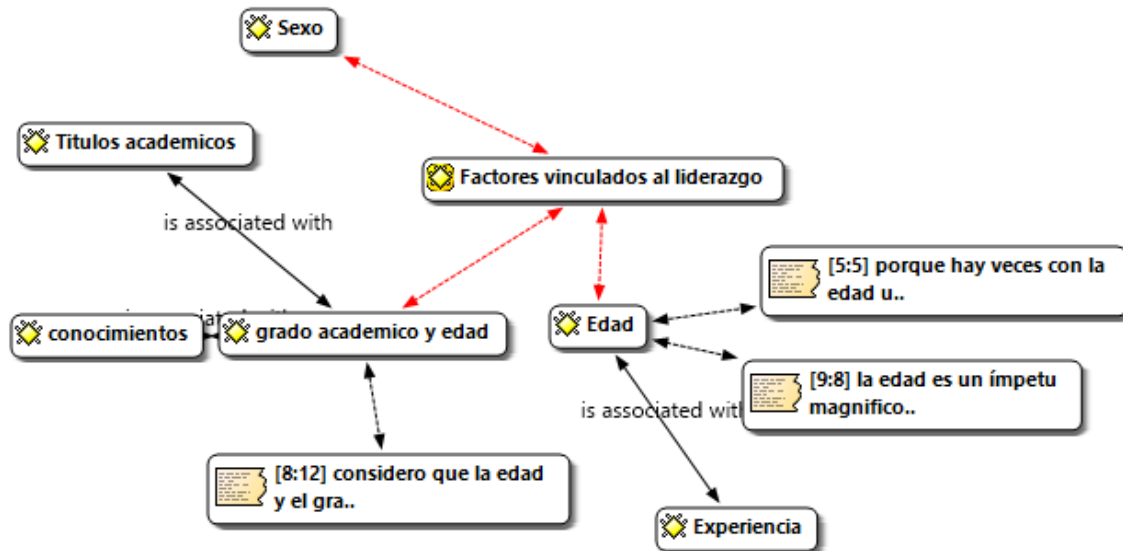


Figura 2. Relaciones semánticas para la dimensión de factores vinculados al liderazgo.  
Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti

### Orientación a las Relaciones

Esta dimensión se define como las habilidades y experiencia de trabajo del gerente en los espacios de liderazgo para relacionarse con los trabajadores. Buscando resolver cualquier problema y realizar una buena gestión a partir de principios morales que guían las decisiones del directivo

#### *Tiempo de trabajo*

Esta categoría se refiere a la importancia del tiempo de trabajo que se ha tenido en algún cargo logrando alguna buena gestión institucional, obteniendo una buena visión sobre los problemas, tomando buenas decisiones para resolver problemas con los colaboradores.

“Puede que sea el tiempo de servicio por la experiencia que se ha ganado, cada año cada cargo, cada situación ayuda a ganar experiencia y en la toma de decisiones, de hecho, la formación también probablemente ayude” (maría)





*Valores de trabajo*

Esta categoría se refiere a los principios morales de un directivo al momento de tomar decisiones o al momento de interactuar con los trabajadores.

“siempre va ver esta situación de situaciones positivas y negativas, un directivo generalmente trata esto de equilibrar sacar adelante entonces, básicamente se trata de encontrar pues situaciones de valores que ayuden o coadyuven llamamos así a la gestión no” (Jesús)

*Habilidades sociales de un directivo*

Esta categoría se refiere a las habilidades necesarias para llegar relacionarse de manera óptima con los colaboradores, estas habilidades son la comprensión, la capacidad de entender a las personas, el conocimiento de las personas, la ascendencia, la experiencia, la integridad y la responsabilidad con cualquier cargo.

“ser empático debe ser una buena persona y bueno tiene que tener esa capacidad de entendimiento y de comprensión con las demás “(Álvaro)

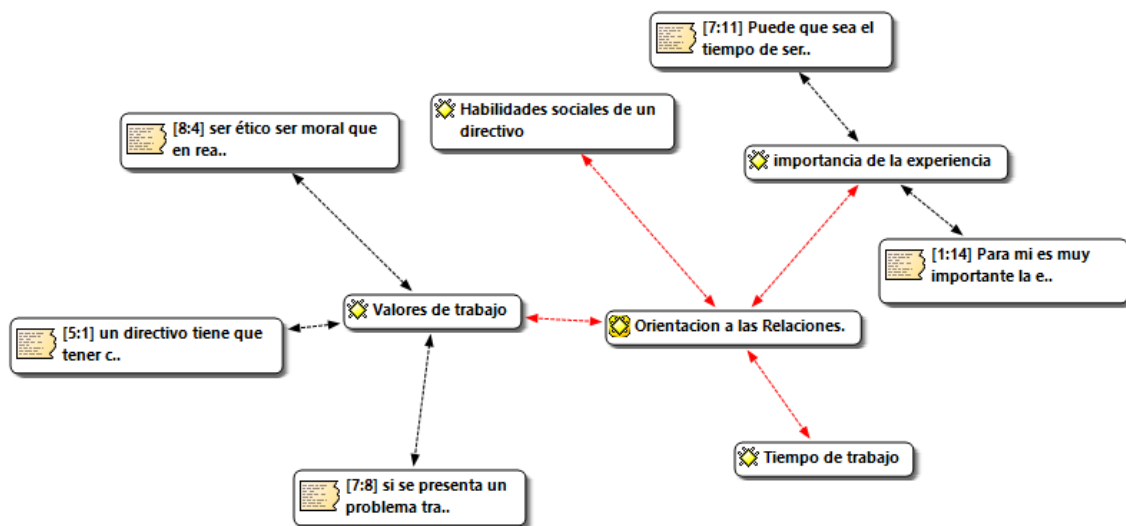


Figura 3. Relaciones semánticas para la dimensión de orientación a las relaciones.

Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti



### **Orientación a los objetivos**

Esta dimensión se define como el compromiso que sienten los directivos en llegar a alcanzar los objetivos dentro de su trabajo, sintiendo la responsabilidad de evaluar rápidamente las situaciones y tomar decisiones, ignorando en algunos casos consultar o escuchar a los demás, en las ocasiones que los objetivos no se alcanza el directivo tiene sentimientos de frustración y desazón e impotencia de que no haya salido como lo planearon.

#### *Priorizar los objetivos*

Esta categoría se refiere a la toma de decisiones orientada a lograr resultados. Los directivos priorizan llegar a tener resultados favorables mediante una rápida evaluación de las situaciones problemáticas, teniendo en cuenta que los directivos buscan dar en su mayoría soluciones inmediatas a estas situaciones problemáticas, aunque en algunas de estas situaciones indican que se necesitara un análisis de más tiempo, pero que en algunos casos no se interactúa con los colaboradores por la rapidez en la que deben ser resueltas.

“Hay algunas tareas que se deben tomar casi de inmediato porque hay veces se necesita tomar decisiones prácticamente inmediatas, pero hay otras decisiones que, si deberían ser más analizadas o seguir por lo menos el proceso que tiene una toma de decisiones no, ver bien las alternativas las consecuencias de esas decisiones” (Carlos)

#### *Responsabilidad hacia los objetivos*

Esta categoría se refiere al compromiso que tiene el directivo en cumplir los objetivos de la organización, llegando a sentir una sensación fuerte de responsabilidad hacia el trabajo si está en sus capacidades el poder resolverlo.

“entonces yo siento que es parte del trabajo yo hago mía la situación, pero si no lo internalizo entonces difícil que yo pueda trabajar algo que no conozco en cambio si yo conozco hago mío el trabajo entonces siento que es mi responsabilidad donde yo tengo seguramente donde seguramente yo tengo un rol no, lo voy asumir” (Rubén)

### *Frustración*

Esta categoría se define como la sensación de desazón, frustración e impotencia que tiene el directivo cuando no alcanza los objetivos que se propuso llegar.

“hay veces no se cumple con lo que uno quiere, con lo que uno se ha programado no, y hay veces nos sentimos un poco impotentes de no a ver cumplido como nosotros hubiéramos querido y estaba programado” (Carlos)

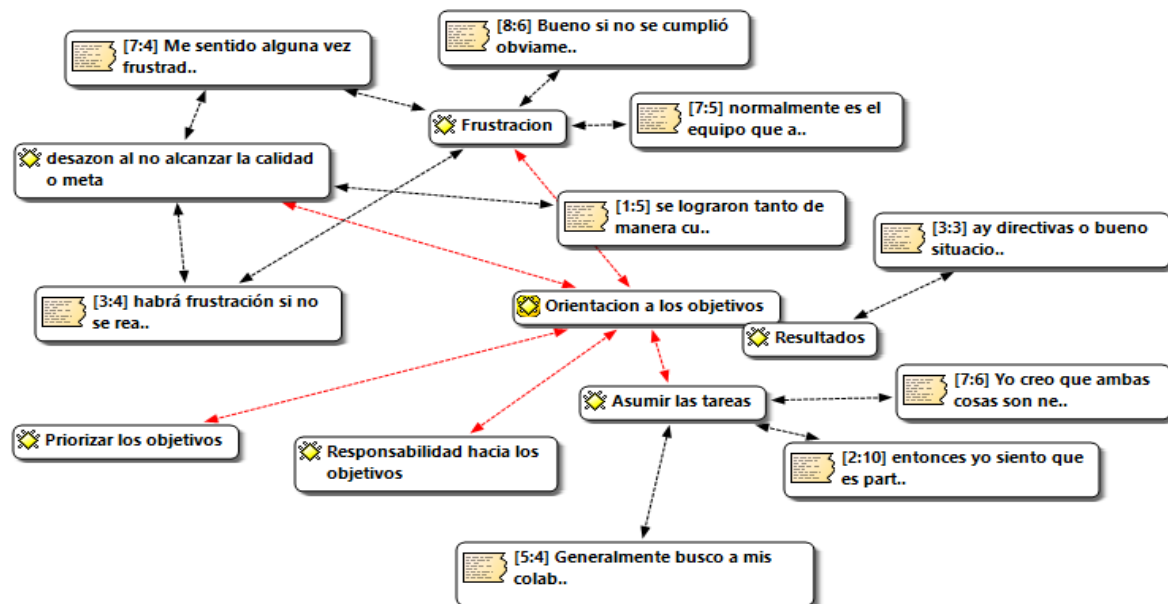


Figura 4. Relaciones semánticas para la dimensión de orientación a los objetivos.

Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti

### **Competencias necesarias para el liderazgo**

Esta dimensión se define como las capacidades requeridas para lograr un liderazgo exitoso tanto en obtención de resultados que se propone o en las exigencias de la institución, Estas capacidades son la planificación y trabajo en equipo que refiere la disposición de incluir a los participantes en los procesos de planificación y ejecución, así como buscar la participación total de los participantes escuchando sus opiniones o sugerencias. Ambiente positivo que refiere la búsqueda de un ambiente laboral optimo donde se logre un buen funcionamiento del trabajo en equipo mediante una buena comunicación, dialogo y comprensión de los factores emocionales que realiza el directivo. Empoderamiento de los



trabajadores que refiere el proceso por el cual se involucra al personal en la toma de decisiones, buscando motivarlo, darle un reconocimiento y generar más responsabilidad hacia las actividades

#### *Planificación y Trabajo en equipo*

Esta categoría se define como la disposición de incluir y alentar a la participación de los trabajadores en los procesos de planificación y ejecución de las actividades, así como escuchar sus opiniones y sugerencias, considerándolos miembros importantes, priorizando un trabajo en equipo horizontal, buscando la participación de la totalidad de los participantes y mostrando atreves de estas disposiciones un buen liderazgo

“cuando me refiero al equipo me refiero desde el personal de seguridad, mantenimiento, secretaria, coordinación hasta la dirección misma no, porque cada uno de ellos es un actor importante dentro del sistema mismo del funcionamiento de un área entonces en el proceso de planificación necesitamos planificar todos “(Fausto)

#### *Ambiente Positivo*

Esta categoría se define como la buena comunicación y dialogo que ejercen los directivos, acompañado de la comprensión de los factores emocionales, así como la identificación de las fortalezas y debilidades de los trabajadores, con el objetivo de lograr el buen funcionamiento del trabajo en equipo

“cuando el equipo está contento cuando el equipo tiene empatía emocional va trabajar en un solo sentido cuando ellos van a entender que es lo que tú quieres y como lo quieres y porque lo quieres siempre van ayudar” (Gabriel)

#### *Empoderamiento*

Esta categoría se define como el proceso en el cual se involucra de manera individual o colectiva a los trabajadores, dándoles poder para tomar decisiones, motivándolos y



reconociendo el buen trabajo, dándole una retroalimentación más efectiva. Este proceso ayuda a que los trabajadores sientan más responsabilidad

“me gusta y valoro mucho el trabajo de las personas y me gusta motivar y reconocer el buen trabajo” (Gabriel)

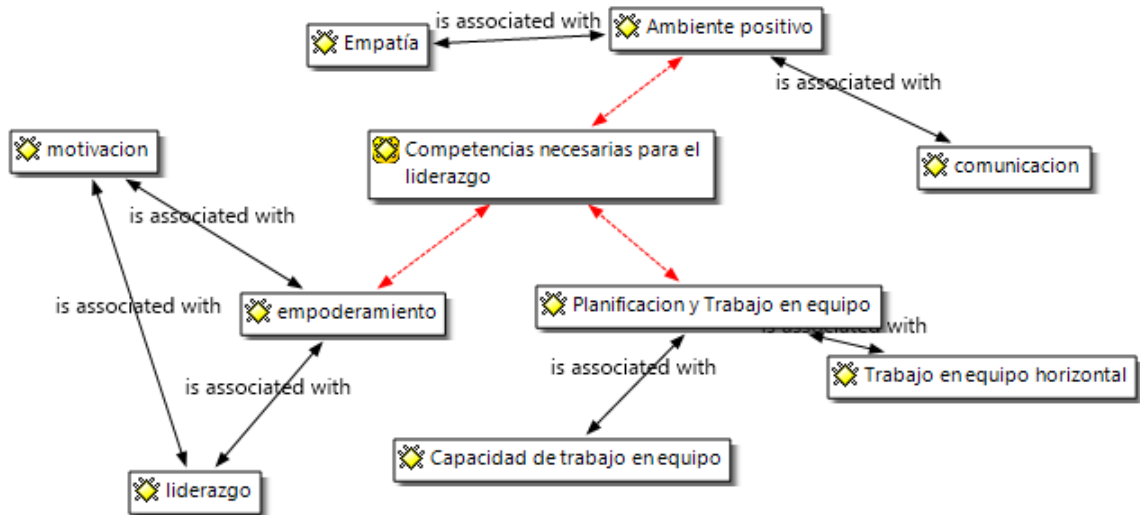


Figura 5. Relaciones semánticas para la dimensión de competencias para el liderazgo.  
Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti



## Capítulo 5

### Discusión

#### 5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Con respecto a la relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo, se pudo observar que, si existe relación entre la edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de Universidad Andina del Cusco, obteniendo un grado de relación de positiva moderada. El resultado descrito implica que mientras mayor sea la edad del trabajador se observaran ciertos estilos de liderazgo, de la misma forma si la edad del trabajador es menor otros serán los estilos de liderazgo. Esta afirmación entra en la misma línea que lo mencionado por Sánchez (2010), quien indica que la edad influye en los diferentes rasgos y destrezas del líder.

Por otra parte, se encontró que, si existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo la Universidad Andina del Cusco, mostrando un grado de relación positiva débil, este resultado podría explicarse debido a que, en los lugares de liderazgo, a las mujeres se les caracteriza con habilidades diferentes a los que tienen los hombres, asignándoles estereotipos que cuestionan las habilidades y estilos de liderazgo de las mujeres, asumiendo que no podrían llegar a ser líderes exitosas en sus instituciones. (Castillo y Montes, 2014).



A si mismo se encontró que, si existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, las variables mostraron un grado de relación positiva débil. Este resultado se podría explicar debido a que los líderes en las instituciones tienen un cargo elevado o uno de autoridad, el cual es respaldado por la institución en la que se encuentra, dándole un nivel alto en la jerarquía organizacional. El líder trata de dirigir y conducir mediante su prestigio, poder o autoridad. (Hersey, 1998).

Por otra parte, encontró que no existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, este resultado puede deberse a que los trabajadores le dan más importancia a la capacidad que tiene el líder de motivar y ejecutar y no tanto de los grados académicos que pueda ostentar (David y Newstrom, 1999). El líder podría ser mejor valorado en su institución por su capacidad de decisión y desarrollo eficaz de los objetivos.

Por último, se encontró que, si existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, variables muestran un grado de relación positiva moderada, este resultado se podría explicar debido a que el líder es visto como un profesional de experiencia, que es experto en su organización, que conoce a la organización y cumple un rol de líder. (Long et al., 2012). El tiempo de servicio podría influir en conocer mejor que estilo de liderazgo que beneficiaría un mejor desarrollo de la actividad que se quiera ejecutar en la institución.

El siguiente párrafo menciona los resultados más importantes referidos al objetivo general que fue identificar aquellos factores que influyen en la elección de determinado estilo de liderazgo. En primer lugar, se encontró que el sexo es un factor que influye entre la elección de un estilo de liderazgo ajeno o un estilo autoritario, siendo el factor sexo femenino el que predice un estilo autoritario y el factor sexo masculino el que predice un estilo ajeno.



Este resultado podría deberse a que el estilo de liderazgo de una mujer líder es cuestionado por grupo en los cuales existen prejuicios hacia las mujeres que llegan a ser líderes (Castillo y Montes, 2014). Las mujeres líderes ante esta situación podrían elegir un estilo de liderazgo que les brinde más control y que les permita tomar decisiones importantes.

Por otro lado, con respecto a la comparación entre el estilo social y el estilo ajeno, se encontró que el factor edad influye en la elección de estos estilos de liderazgo, prediciendo que al tener una mayor edad se elegirá un estilo social y al tener una menor edad se elegirá un estilo ajeno, además se encontró que el factor tiempo de servicio también influye en la elección entre el estilo social y ajeno, mostrando que a mayor tiempo de servicio se elegirá un estilo social y a menor tiempo de servicio un estilo ajeno. Por último, el factor condición laboral también indico influir en la elección estos estilos de liderazgo, siendo el factor nombrado el que predice un estilo social y el factor contratado el que predice un factor ajeno.,

Finalmente, la comparación entre el estilo líder de equipo y el estilo ajeno, indico que el factor edad influye en la elección de estos estilos, siendo que una mayor edad predecirá un estilo líder de equipo y tener menor edad predecirá un estilo ajeno. El factor tiempo de servicio también mostro tener influencia en la elección de estos estilos de liderazgo, indicando que un mayor tiempo de servicio predecirá un estilo líder de equipo y un menor tiempo de servicio predecirá un estilo ajeno. Igualmente, el factor condición laboral mostro tener influencia en la elección de estos dos estilos de liderazgo, indicando que el factor nombrado predecirá un estilo líder de equipo y el factor contratado predecirá un estilo ajeno.

A continuación, se describirán los resultados más importantes del enfoque cualitativo de la investigación, estos resultados complementarán los resultados hallados en la parte cuantitativa de la investigación.





La dimensión de factores vinculados al liderazgo indica los componentes que influyen en el liderazgo, estos factores en consideración de los directivos están relacionados a la experiencia de liderar un equipo, por ejemplo, el grado académico de un líder, tiene una gran importancia para ellos, pues consideran que un directivo debe basar sus conocimientos técnicos en algún título académico, el ser de un determinado sexo o la edad no afecta a las experiencias que se tengan en los estilos de liderazgo, sin embargo consideran que las mujeres podrían tener habilidades diferentes de liderazgo que los hombres.

La dimensión de orientación a las relaciones indica la importancia de las habilidades del directivo en las relaciones con sus colaboradores, el modo que se relaciona el directivo con los colaboradores está basado por valores de trabajo que guíen la toma de decisiones dentro del trabajo y su interacción con los trabajadores, además consideran la existencia de habilidades necesarias de un líder para interactuar de manera positiva con sus colaboradores dentro de la institución, los cuales serían la comprensión, tener la capacidad de entender los que transmiten los colaboradores y tener experiencia y responsabilidad del cargo. Esto coincide con lo mencionado por Blake y Mouton (1964) en la cual la categoría de orientación a las relaciones es similar a la dimensión personas donde el autor describe que el directivo busca un buen funcionamiento grupal en los colaboradores considerándolo importantes y orientándose a darle importancia a la interacción con sus colaboradores.

Con respecto a la dimensión de orientación a los objetivos indica el compromiso y la responsabilidad que tienen los directivos de lograr las metas y objetivos que se proponen. En algunas ocasiones los directivos indican que no consulta o ignoran a sus colaboradores, ya sea por la rapidez en que deba ser tomada la decisión o cuan problemática sea la situación. Cuando los directivos no logran alcanzar estas metas y objetivos que se proponen experimentan emociones de frustración e impotencia. Esto coincide con lo mencionado por Blake y Mouton (1964), el cual menciona que el directivo según competencias como logro



de objetivos, se orientara a la dimensión de tareas buscando la obtención de resultados y una buena eficacia.

Por último, respecto al objetivo general que se agrupo en la dimensión de competencias necesarias para el liderazgo, indica las capacidades que requiere el directivo para lograr cumplir los requerimientos de la institución o las metas que se plantee el mismo directivo, estas competencias son la planificación y trabajo en equipo que refiere la planificación, ejecución y escucha de opiniones o sugerencias de los colaboradores, también está la competencia de empoderamiento que refiere el proceso de involucrar al personal, darle más poder y motivarlo. La última competencia ambiente positivo indica la búsqueda de una buena comunicación y dialogo que, con los colaboradores, los directivos tratan de identificar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores con el fin de comprenderlos mejor cuando se presente algún problema, también tratan de comprender los factores emocionales que afectan sus colaboradores para poder ayudarlos, con el fin de buscar un buen funcionamiento del equipo de trabajo. Estas competencias entran en relación con lo publicado en Universidad Andina del Cusco (2019) en la que se muestra la correspondencia entre las competencias encontradas y las funciones y el perfil específico de los puestos de trabajo en los directivos que tiene la institución en la cual se realizó la presente investigación.

## **5.2 Limitaciones de estudio**

Las principales limitaciones estuvieron relacionadas a la recolección de datos en la aplicación del cuestionario para la parte cualitativa se tuvo que reprogramar varias fechas y horarios debido a factores externos como reuniones imprevista o situaciones que debían ser atendidas por el personal directivo. Se requirió esperar la culminación de estas reuniones o la resolución de estas situaciones imprevistas para aplicar los cuestionarios. Debido a la pandemia del Covid-19, causo que las actividades en la Universidad Andina del Cusco se



tuvieran que suspender, dificultando el contacto con el personal directivo. Por este motivo se tuvo que ampliar el tiempo estimado de aplicación de las entrevistas, ya que estaba previsto realizarlo de manera presencial con fechas y horarios ya coordinados. Se requirió tomar medidas para superar esta limitación como adaptar el modo de aplicación, así como las fechas de aplicación. El modo de aplicación de las entrevistas se cambió de ser aplicadas de manera presencial a ser realizadas a través de llamadas a los teléfonos del personal directivo. De esta forma se pudo completar la recolección de datos del enfoque cualitativo a través de las entrevistas.

### **5.3 Comparación crítica con la literatura existente**

Con respecto a la investigación de Riveros (2012), quien analizó la distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional, identificando rasgos de personalidad y su relación con actuaciones ideales de los líderes. Encontrando que los rasgos de personalidad que eran más acordes a un líder involucrado y participativo en su equipo de trabajo son la amabilidad y la apertura a la experiencia. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar que los resultados muestran una similitud entre las características ideales de los líderes y los estilos de liderazgo, como es el estilo de liderazgo social que se caracteriza por estar involucrado y buscar tener una interacción con el grupo, factores como la edad, la condición laboral y el tiempo de servicio influirán en la participación y apertura del líder con el grupo, como resalta Cornejo (2009), el líder considera a las personas como un factor principal, priorizando la interacción con este. También los resultados de Riveros (2012), coinciden con lo dicho por los directivos, como se ve en la categoría ambiente positivo, el directivo busca una buena comunicación y una buena comprensión de los trabajadores. Así mismo existen similitudes con la categoría



orientación a los resultados, en la cual indica que los directivos consideran importante una buena relación y apertura con los trabajadores.

Con respecto a la investigación de Romero (2016), que determino estilos de liderazgo en una institución universitaria. Encontró que el estilo de liderazgo que predomina en las personas evaluadas, fue el estilo de liderazgo autocrático, caracterizado por obviar a las demás personas en la toma de decisiones. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar que existe una similitud en la elección de los estilos de liderazgo escogidos, como se encontró en el factor sexo, que predice la elección entre el estilo de liderazgo autoritario y ajeno, siendo el autoritario que comparte características similares con el autocrático. Esto es respaldado por lo que afirma Hersey et al., (1998), respecto a que el líder es una persona que involucra poder, prestigio y autoridad. Además, existe una similitud con la categoría orientación a los objetivos el cual nos indica que las personas líderes, tratan de tomar decisiones inmediatas ante alguna situación sin requerir la consulta de alguna persona, pasando por una evaluación rápida para obtener un resultado favorable.

Con respecto a la investigación de Centurión (2015), quien analizo los factores determinantes del estilo de liderazgo del director de una institución educativa. Encontrando la no identificación del liderazgo del director, asociándose a la poca participación del director, una inexistente influencia en los docentes y una baja motivación de poder. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar que existen similitudes en los resultados, pues según lo encontrado, factores asociados tales como el factor sexo, factor tiempo de servicio que en este caso presenta similitudes específicas, ya que un corto periodo de servicio como mostraba el director en la institución que investigo Centurión (2015), podía suponer una predilección por un estilo de liderazgo ajeno el cual consiste en no preocuparse



en el grupo, tratar de no pertenecer e interactuar con los colaboradores. Chiavenato (2009), refiere que el líder es alguien que ejerce influencia en su grupo, la ausencia de esta influencia será una muestra de que la persona no ejerce liderazgo. También se encontró similitudes con la categoría de orientación a los objetivos, la cual indica que los directivos toman decisiones rápidas sin la colaboración del grupo, el cual vuelve más distante la interacción con el grupo, además de que el directivo podría desarrollar sentimientos de frustración y haberse rendido debido a no alcanzar los objetivos, esto podría generar un mayor alejamiento del grupo, haciendo que la influencia en el grupo sea menor, generando una percepción de no liderazgo. La categoría de factores vinculados al liderazgo también presentó similitudes, el cual es en relación al sexo, donde indican que un líder masculino tendrá menos habilidades de interacción con el grupo a diferencia de una líder femenina.

Con respecto a la investigación de Cornejo (2014), quien determinó la correlación entre los estilos de liderazgo de los directivos con el desempeño del personal profesional. Encontrando que el estilo predominante de liderazgo que eligen los directivos es el estilo de liderazgo autocrático. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se indica una similitud entre ambas investigaciones, pues según la elección de los estilos de liderazgo escogidos por los directivos, el estilo autocrático comparte características con el estilo autoritario, las cuales son la motivación o empoderamiento del grupo y la importancia en la dirección y autoridad que él tenga. Como menciona Cuadrado (2001), el líder debe conseguir fundamentalmente que las personas realicen la tarea asignada. También se encontró similitud con la categoría competencias necesarias para el liderazgo, el cual indica la disposición del directivo en alentar la participación del colaborador y buscar su participación en relación a la subcategoría de planificación y trabajo en equipo, además la subcategoría de



empoderamiento, indica el proceso de involucrar al grupo de colaboradores, dándoles tareas para motivarlos y con el fin, de que los trabajadores sientan más responsabilidad.

Con respecto a la investigación de Davila (2015), quien determino la relación de los estilos de liderazgo y la calidad de gestión en directivos de un centro educativo superior. Encontrando que, si existe relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de gestión educativa, siendo el estilo autoritario el estilo de liderazgo que más predomina en los directivos. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar una similitud en la elección de los estilos de liderazgo de los directivos, pues se encontró factores que influyen en la elección de este estilo de liderazgo. Tales como el factor sexo, el factor tiempo de servicio, el factor condición laboral y el factor tiempo de servicio. Como menciona Hersey et al., (1998) respecto al significado de liderazgo que está asociado a una persona que involucra poder, prestigio y autoridad. También se encontró similitud con la categoría de orientación los objetivos, que indica que los directivos al momento de tomar decisiones, no toman en consideración las opiniones y valoraciones del grupo en algunas ocasiones, además habría una relación con la categoría factores vinculados al liderazgo, pues esta indica que el directivo valora su experiencia y sus conocimientos dentro del área, al momento de tomar decisiones confían más en sus conocimientos y sus experiencias.

Con respecto a la investigación de Castro (2014), quien determino los factores del liderazgo transformacional de una institución educativa. Encontrando que los factores de liderazgo que prevalecen son el carisma, la inspiración y la actuación del directivo. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar una similitud entre los resultados de las investigaciones. Los estilos de liderazgo social y líder equipo coinciden con características similares a los factores descritos por Castro (2014), dentro de estos,



factores como la edad, el tiempo de servicio, la condición laboral y el sexo no coincidirían con los resultados mencionados anteriormente. Como menciona Armstrong (2014) el líder es carismático, lidera la ejecución de las tareas e influye en el grupo. Así mismo se encontró similitudes con la categoría ambiente positivo, el cual indica que el directivo busca fortalecer a los trabajadores a través de un diálogo frecuente y una buena comunicación. La categoría competencias necesarias para el liderazgo también muestra similitudes con la consideración de los directivos que tienen de la importancia de los colaboradores, así como escuchar sus opiniones y sugerencias.

Con respecto a la investigación de Anampa et al. (2015), quien determinó las diferencias de los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres y su acceso a puestos directivos. Encontrando que, el estilo de liderazgo de líder de equipo es el que prevalece dentro de los directivos, siendo las mujeres las que más escogen el estilo de liderazgo líder de equipo y el autoritario. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar que existe similitud entre las investigaciones. El factor sexo femenino influye en la elección del estilo de liderazgo autoritario siendo similar a los resultados de Anampa et al. (2015), donde el sexo femenino prefiere este estilo de liderazgo, en el caso del estilo de liderazgo líder de equipo también hay una influencia del factor sexo femenino, aunque esta es menor. Como afirma Barbera y Ramos (2004) se podría percibir al hombre y a la mujer con la misma probabilidad de llegar a ser un líder exitoso. Quizás la poca cantidad de mujeres líderes, los prejuicios que existen en los espacios de liderazgo o un factor biológico, influya en la elección de un estilo de liderazgo que les dé más control en grupos. También se encontraron similitudes con la categoría factores vinculados al liderazgo, la cual indica que el sexo no tendría influencia en algún espacio de liderazgo para llegar a ser un líder exitoso,



sin embargo, los directivos creen que los podrían presentar habilidades diferentes de liderazgo más marcadas.

Con respecto a la investigación de Cárdenas (2016), quien los estilos de liderazgo en directores de una institución educativa superior. Encontrando que, el estilo de liderazgo de líder de equipo es el que prevalece dentro de los directivos. Comparando lo encontrado en el presente estudio que indica la existencia de la relación entre los factores asociados y los estilos de liderazgo. Se puede afirmar que existe similitud entre las investigaciones. La elección del estilo de liderazgo líder de equipo tiene está relacionado a factores como una mayor edad, un mayor tiempo de servicio y estar nombrado en la condición laboral, estos factores coinciden con las características de la población de Cárdenas (2016), Como afirma David y Newstrom (1999) el líder debe ser alguien que influya y entusiasme a los integrantes de la organización. Así mismo se encontró similitud con la categoría competencias necesarias para el liderazgo, el cual indica la importancia de tener un trabajo horizontal con los trabajadores, guiándolos y buscando una participación activa. También se encontró similitudes con la categoría orientación a las relaciones, en la cual los directivos indican que en los espacios de liderazgo la buena relación con los trabajadores es fundamental.

#### **5.4 Implicancias del estudio**

Lo encontrado en la presente investigación evidencia la influencia de los factores asociados en la elección de los estilos de liderazgo y el reconocimiento de experiencias relacionadas a esta influencia, en el personal directivo. Por lo cual este estudio sirve como evidencia para determinar qué factores específicos como una mayor o menor edad, un mayor o menor tiempo de servicio, ser de sexo masculino o femenino, tener una condición laboral de contratado o nombrado influye en la elección de estilos de liderazgo tales como líder equipo, autoritario, ajeno o social. Los resultados del presente estudio indican que es necesario fortalecer las habilidades de liderazgo según el estilo de liderazgo que pretenden





ejercer los directivos en la institución, los cuales son el estilo de liderazgo social y el estilo de liderazgo líder de equipo, ya que los directivos buscan desarrollar competencias afines a estos dos estilos de liderazgo tales como la capacidad de trabajado en equipo, tener buena comunicación y dialogo con los trabajadores y el logro de resultados.

Los resultados encontrados posibilitan la especificación del perfil de puesto de los cargos directivos, pues existen factores como el tiempo de servicio, la edad o condición laboral que tienen que ser tomados en cuenta al momento de seleccionar al personal que ocupe el cargo de directivo pues estos factores influyen en el desempeño laboral mediante los estilos de liderazgo que ejerzan.

La implementación de talleres y capacitaciones o programas que desarrollen habilidades de liderazgo ayudaran a elegir estilos de liderazgo que sean más ideales para lograr un buen liderazgo dentro de la institución. Los resultados encontrados posibilitaran la mejora del éxito del personal directivo cuando ejerzan algún estilo de liderazgo con sus colaboradores en sus áreas de trabajo, logrando una buena interacción con el personal y el logro de objetivos propuestos.

Por otra parte, los resultados encontrados en el presente trabajo implican la realización de estudios relacionados a identificar los estilos de liderazgo del personal directivo desde los colaboradores, esto daría ampliaría la información sobre los estilos de liderazgo del personal directivo dando otra perspectiva.



## Conclusiones

### CUANTITATIVAS

**PRIMERA:** Se ha demostrado que el factor sexo influye en la elección de los estilos autoritario y ajeno, Los factores edad, tiempo de servicio, condición laboral y sexo influyen en la elección de los estilos de liderazgo estilo de equipo y estilo ajeno. Los factores edad, tiempo de servicio y condición laboral influyen en la elección de los estilos de liderazgo líder de equipo y estilo ajeno. Esto quiere decir que los factores asociados son importantes para la elección de algún estilo de liderazgo que ejercen los directivos en los espacios de liderazgo.

**SEGUNDA:** Se encontró que sí existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo, observando que el grado de relación es moderada. Lo que muestra que una mayor o una menor edad influirá en la elección de los estilos de liderazgo del personal directivo

**TERCERA:** Se encontró que sí existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo, observando que el grado de relación es débil. Lo que muestra que ser de sexo femenino o masculino influirá en la elección de los estilos de liderazgo del personal directivo.

**CUARTA:** Se encontró que sí existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo, observando que el grado de relación es débil. Lo que muestra que tener una condición laboral de nombrado o contratado influirá en la elección de los estilos de liderazgo del personal directivo.



**QUINTA:** Se encontró que no existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo, Lo que muestra que tener un grado académico de licenciado, magister o doctor no influirá en la elección de los estilos de liderazgo del personal directivo.

**SEXTA:** Se encontró que sí existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo, observando que el grado de relación es moderada. Lo que muestra que tener un mayor o menor tiempo de servicio influirá en la elección de los estilos de liderazgo del personal directivo

### **CUALITATIVAS**

**PRIMERA:** En competencias necesarias para el liderazgo, se identificó la categoría de planificación y trabajo en equipo que refiere la inclusión de los colaboradores y la planificación y ejecución de las actividades, buscando la participación total de los trabajadores. También se encontró la categoría de ambiente positivo, que refiere la buena comunicación y la comprensión de los factores emocionales para buscar un buen funcionamiento del trabajo en equipo. Por último, se encontró la categoría de empoderamiento, que refiere el proceso de dar poder e involucrar al trabajador, motivándolo y reconociendo su trabajo.

**SEGUNDA:** En la dimensión de factores vinculados al liderazgo, se encontró el factor de grado académico, el cual refiere que los directivos para optar por un lugar de liderazgo deberían contar con los suficientes conocimientos del área en cual estará y estos conocimientos deberían estar basados en algún título académico. También se encontró la relación entre el grado académico y la edad, el cual los directivos consideran que no determinará una buena gestión del líder, lo que determinará una buena gestión será sus condiciones y capacidades. Por último, se identificó el factor sexo, que refiere que, en los espacios de liderazgo, los directivos consideran que varones y mujeres no tienen muchas



diferencias, sin embargo, consideran que mujeres y varones tendrán diferentes habilidades de liderazgo como puede ser una mayor comprensión del grupo que estaría relacionado a las mujeres.

**TERCERA:** En la dimensión de orientación a las relaciones, se encontró la categoría de tiempo de trabajo, que refiere la importancia del tiempo que los directivos han tenido en alguna área, un mayor tiempo de servicio del directivo ayudara a una mejor visión sobre los problemas. También se encontró la categoría valores de trabajo, que se refiere a los principios morales que los directivos tienen al momento de tomar decisiones o al momento de interactuar con los trabajadores. Se encontró la categoría de habilidades de un directivo, el cual refiere las habilidades necesarias que considera que tiene que tener un directivo las cuales son la integridad, la experiencia en el servicio, la ascendencia, capacidad de entender a las personas y la responsabilidad con el cargo asignado.

**CUARTA:** En la dimensión de orientación a los objetivos, se encontró la categoría de priorizar los objetivos, el cual refiere a que los directivos toman decisiones orientadas a lograr y priorizar los resultados, en algunas ocasiones y por la rapidez que se deben de tomar las decisiones, no toman en las opiniones o sugerencias de los trabajadores. También se encontró la categoría de responsabilidad hacia los objetivos, que refiere el compromiso y la responsabilidad que los directivos sienten para cumplir los objetivos de la organización. Por último, se encontró la categoría de frustración, el cual refiere el sentimiento de frustración e impotencia que experimentan los directivos al momento de no alcanzar los objetivos que se propusieron.



## Sugerencias

### CUANTITATIVAS

**PRIMERA:** Se sugiere que la Universidad Andina del Cusco brinde capacitaciones de desarrollo de habilidades de liderazgo anuales o semestrales, pues como se ha podido evidenciar la elección de ciertos estilos de liderazgo influirá en el desempeño laboral del directivo, así como del grupo de trabajadores a su cargo. Además, se recomiendan un taller de identificación de estilos de liderazgo, en la cual cada directivo pueda reconocer e identificar el estilo de liderazgo que ejerce, con el fin de mejorar sus habilidades de liderazgo.

**SEGUNDA:** Se sugiere que la Universidad Andina del Cusco brinde capacitaciones en habilidades de liderazgo tales como manejo de grupos, comunicación, capacidad de gestión y compromiso institucional en los directivos de 40 a 49 años, los cuales muestran un estilo de liderazgo ajeno que podría estar causando problemas en el funcionamiento del área en la cual trabajan.

**TERCERA:** Se sugiere que la Universidad Andina del Cusco brinde capacitaciones para desarrollar habilidades de liderazgo como habilidades de manejo de grupo y liderazgo transversal, que permitan elegir estilos de liderazgo que no sean ajenos al funcionamiento del grupo y la institución, esto para buscar un mayor beneficio de la institución.

**CUARTA:** Se sugiere a la Universidad Andina del Cusco, implementar talleres que busquen generar valores institucionales y compromiso institucional de la Universidad Andina del Cusco en los directivos que están en una condición laboral de contratado.



**QUINTA:** Se sugiere que la Universidad Andina del Cusco, implemente capacitaciones para desarrollar habilidades de liderazgo tales como manejo de grupos, comunicación, capacidad de gestión y compromiso institucional en los docentes de grado académico de licenciado, esto para evitar estilos de liderazgo que no se involucran con los objetivos de la institución.

**SEXTA:** Se sugiere que la Universidad Andina del Cusco capacite de manera anual, en habilidades de liderazgo tales como inteligencia emocional, trabajo en equipo, capacidad de gestión y comunicación para reforzar el estilo de liderazgo que realizan los directivos que tienen más de 16 años de servicio, pues el estilo de liderazgo que ejercen es el ideal para un líder. Así mismo se recomienda capacitaciones semestrales en las habilidades de liderazgo anteriormente mencionadas en los directivos que tienen 1 año a más de servicio, esto para evitar estilos de liderazgo que no se involucran con los objetivos de la institución.

### **CUALITATIVAS**

**PRIMERA:** Se sugiere realizar más investigaciones que aborden las experiencias o competencias que puedan tener el personal directivo, pues el personal directivo puede aportar información importante sobre las actitudes, vivencias y emociones por las cuales atraviesan en los espacios de liderazgo, esto propiciaría que se pueda tener un análisis más profesional cuando los directivos presenten problemas relacionados a su ámbito de trabajo. Implementar mayores espacios donde puedan interactuar los directivos y sus colaboradores, potenciaría las capacidades de interacción y desarrollo del trabajo en equipo. Se sugiere desarrollar talleres sobre inteligencia emocional y tutoría, ya que los directivos tienen la predisposición de comprender mejor a sus colaboradores y tendrían mayor información para poder actuar en caso se presente algún problema relacionado a salud mental.

**SEGUNDA:** Además se sugiere que desde la Universidad Andina del Cusco se motive a que los directivos alcancen mejores grados académicos, pues como se evidencio,



le da más confianza al directivo de su función y cargo. Además, se sugiere implementar talleres de sensibilización en igual de género, esto para evitar ambientes prejuiciosos a las líderes mujeres.

**TERCERA:** Se sugiere desarrollar talleres sobre valores institucionales de la Universidad Andina del Cusco, pues si bien los directivos cuentan con principios morales ya definidos, complementar y buscar similitudes entre estos, desarrollaría una mejor relación laboral entre los directivos y la Universidad Andina del Cusco.

**CUARTA:** Se sugiere que la Universidad Andina del Cusco desarrolle talleres de manejo de emociones, manejo del estrés y programas de relajación en el personal directivo. Esto para evitar los frecuentes sentimientos de frustración e impotencia que siente los directivos y las situaciones reiteradas de estrés a los que están expuestos.



## Bibliografía

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*.
- Balaguer, M. (2006). *Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- Barberá, E. y Ramos, A. (2004). *Liderazgo y discriminación de género*. Revista de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Bartoli, S. y Annie, R. (1992) *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós, Buenos Aires (Argentina).
- Bernal, J. (2000), *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía, Volumen 2 (197-230), Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Ggrid*. Houston. TX: Gulf.
- Blas, E.A. (2017) *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa* (tesis de Postgrado) Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Cárdenas, C. C (2016) *Estudio de los Estilos de Liderazgo de los Directores de Escuela y Jefes de Área de la Universidad Privada Antenor Orrego* (Tesis para obtener el título de Licenciada) Universidad Privada Antenor Orrego facultad de ciencias económicas escuela profesional de administración, Trujillo.
- Casales, J.C. y Rubi A. (1986): *Desarrollo de una metódica para la descripción del estilo de liderazgo en grupos pequeños*. Revista Cubana de Psicología, III (3), 3-32.
- Castillo, M. R. y Montes, B. (2014). *Análisis de los estereotipos de género actuales*. Anales de Psicología, 30 (3), 1044-1060





- Centurión, J. (2015) *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura* (tesis Maestría) universidad de Piura facultad de ciencias de la educación, Piura.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: D.F. Mc Graw Hill.
- Consultora Mind Tools (2010). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. Recuperado de [http://www.losrecursoshumanos.com/los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones/](http://www.losrecursoshumanos.com/los_10_estilos_de_liderazgo_mas_frecuentes_en_las_organizaciones/)
- Cornejo, M. Á, (2009). *Regálate liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona. España. Bresca Editorial S.L. Pág. 39.
- Cornejo, M.A. (2014) *Correlación entre el estilo de liderazgo del personal directivo con el desempeño profesional de los médicos en el hospital III Daniel Alcides Carrión EsSalud de Tacna* (tesis de Maestría) Universidad Católica de Santa María, Tacna.
- Covas.J (2014) *Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universidad de les Illes Balears departamento de Psicología Social. Islas Baleares (Barcelona).
- Cruz Y.F.I (2016) *Estereotipos de Género y Liderazgo en Ejecutivos en una universidad Privada* (Tesis para optar el título de Licenciada) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Cuadrado, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. Revista de Psicología Social. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado el 1 de abril de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>
- Daft.R (2011) *Experiencia del liderazgo*. : Editorial Planeta. Bogotá, Colombia.
- Dávila, E.R. (2015) *Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la calidad de la gestión educativa en centros de educación técnico productiva (CETPROS) públicos en la ciudad de Huánuco* (tesis de magister) Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco.



- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1999): *Comportamiento humano en el trabajo* (10° ed.). México: McGraw Hill.
- Fiedler, F.E., (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Godoy & Vega, A. (2009) *Factores de Riesgo Psicosociales – Documento Técnico*. Seguro Social – Protección Laboral.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard K.H. & Johnson, D.E. (1998) - *Administración del Comportamiento Organizacional*. (7ª Ed.). México: Prentice Hall.
- Hidalgo, Y. (2016) *Estereotipos de Género y Liderazgo en Ejecutivos en una Universidad privada de Lima*. Pontificia Universidad católica del Perú facultad de letras y Ciencias Humanas. Peru.
- La Rosa, Carlos. (2002). *Excelencia personal y competitividad empresarial*. Editorial San Marcos. Pág. 29. Lima
- Long, C.S., Thean, L.Y., Ismail, W.K., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*, (10ª Ed). México: Pearson. Pp. 370
- Romero, L.K (2016) *Estilo de liderazgo del personal de la Universidad Científica del Perú, en la ciudad de Iquitos* (tesis para licenciado) universidad científica del Perú Facultad de negocios, Iquitos.
- Sánchez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.



- Tortolero, N (2015) *liderazgo y gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H Machado*, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de postgrado V Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Valencia (Venezuela).
- Universidad Andina del Cusco. (2019). Manual de Organizaciones y Funciones <https://www.uandina.edu.pe/descargas/transparencia/mof5-uac-2019.pdf>
- Vázquez, S., Liesa, M. & Bernal, J.L. (2015). *Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 18 (3), 39-54.
- Zuñiga (2017) *Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo*. (Licenciada en Psicología) Universidad Cesar Vallejo Facultad de Humanidades Escuela Académico Profesional de Psicología, Peru.
- Zuzama, J.M (2014) *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. (Grado de Pedagogía) Universitat de les Illes Balears Facultad de Educación, Mallorca.



## **Apéndice**



**A. Matriz de consistencia**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<p><b>General cuantitativo</b> ¿Qué factores asociados influyen en los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?</p> <p><b>Específicos cuantitativos</b> ¿Existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020? ¿Existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020? ¿Existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020? ¿Existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020? ¿Existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020?</p>	<p><b>General cuantitativo</b> Identificar los factores asociados que influyen en los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p> <p><b>Específicos cuantitativos</b> Determinar la relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Determinar la relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Determinar la relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Determinar la relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Determinar la relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p>	<p><b>General cuantitativo</b> Ha: Los factores asociados influyen en los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p> <p><b>Específicos cuantitativos</b> Ha: Existe relación entre el factor edad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Ha: Existe relación entre el factor sexo y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Ha: Existe relación entre el factor condición laboral y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p>	<p><b>CUANTITATIVAS</b> <b>Factores asociados</b> - Edad - Sexo - Condición Laboral - Grado académico - Tiempo de servicio <b>Estilos de Liderazgo</b> - Gente - Tareas <b>CUALITATIVAS</b> <b>Experiencias relacionadas a los factores asociados a los estilos de liderazgo</b> - Competencias necesarias de liderazgo - Orientación a las relaciones - Factores vinculados al liderazgo - Orientación a los objetivos</p>	<p><b>Enfoque de Investigación</b> Mixto <b>Diseño de Investigación</b> Diseño de triangulación concurrente DITRIAC de predominio cuantitativo <b>FASE CUANTITATIVA:</b> No experimental de tipo transversal de alcance correlacional causal <b>FASE CUALITATIVA:</b> No experimental fenomenológico <b>Población</b> Directivos de la universidad <b>Muestreo</b> probabilístico simple <b>Instrumentos de recolección de datos</b> - Test de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton - Cuestionario semiestructurado <b>Instrumentos de Procesamiento y Análisis de Datos</b> - Programa estadístico SPSS - Atlas. Ti</p>
<p><b>General cualitativo</b> ¿Cómo son las competencias necesarias de liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco?</p> <p><b>Específicos cualitativos</b> ¿Cómo son los factores vinculados al liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020? ¿Cómo son las experiencias de orientación a las relaciones en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020? ¿Cómo son las experiencias de orientación a los objetivos en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020?</p>	<p><b>General cualitativo</b> Conocer las experiencias relacionadas a los factores asociados de los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p> <p><b>Específicos cualitativos</b> Conocer las competencias necesarias de liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Conocer los factores vinculados al liderazgo en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Describir las experiencias de orientación a las relaciones en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Describir las experiencias de orientación a los objetivos en directivos de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p>	<p>Ha: Existe relación entre el factor grado académico y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020. Ha: Existe relación entre el factor tiempo de servicio y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la Universidad Andina del Cusco, 2020.</p>		



**B. Consentimiento informado**



Yo

Sr/Sra.....he

leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones en él facilitadas acerca de mi participación en la investigación y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto.

También comprendo que, en cualquier momento y sin necesidad de dar ninguna explicación, puedo revocar el consentimiento que ahora presento.

También he sido informado/a de que mis datos personales serán protegidos y serán utilizados únicamente con fines de formación para el investigador.

Tomando todo ello en consideración y en tales condiciones, CONSIENTO participar en la investigación titulada “**Factores asociados a los estilos de liderazgo en personal directivo de la Universidad Andina del Cusco 2020**” realizada por los estudiantes de la Escuela Profesional de Psicología, Mary Claudia Valencia Zevallos y Javier García Luna y que los datos que se deriven de mi participación sean utilizados para cubrir los objetivos especificados en el documento.

..... de..... De 2020

Firmado:

Sr/Sra.: \_\_\_\_\_

(.....)



### C. Validación de instrumentos

*“Las personas quieren ser guiados por personas que respetan, por personas que les ofrecen respeto y por personas que tienen un sentido de dirección o visión que puede ser claramente articulado.”*

Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas.

Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

### Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						





8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.								
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.								
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.								
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.								
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.								
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.								
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.								
15	Me gusta analizar problemas.								
16	Respeto los límites de los demás.								
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.								
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.								

## PASOS SIGUIENTES:

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
2. Después sume cada fila para obtener el total.
3. Luego, cada total se multiplica por 0.2



GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

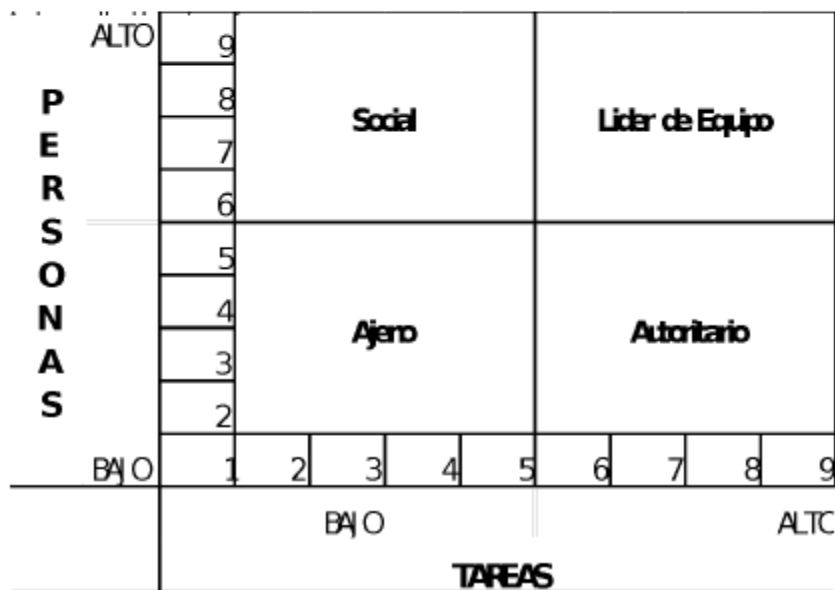
Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Tareas: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

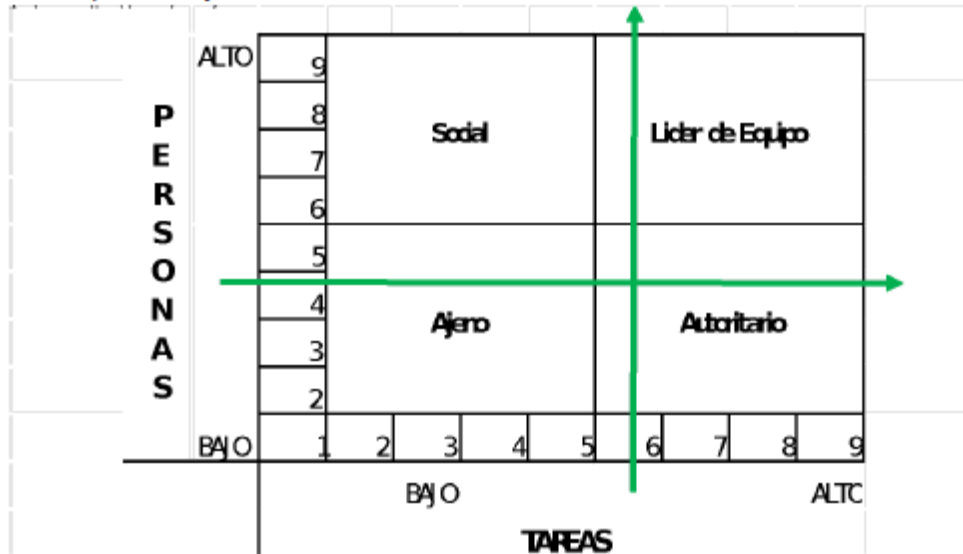
Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.





EJEMPLO. Esta persona obtuvo un 4 en "personas" y un 6 en "tareas". Su estilo es Autoritario con un poco de Ajeno



#### ESTILOS:

- **Ajeno:** Esta persona no se preocupa por la gente ni por las tareas. Es ajeno al grupo, no ofrece guía para que los miembros tomen responsabilidades al paso que pueden. Esta falta de soporte le da poca popularidad. No tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización, tampoco le preocupan los problemas o expectativas de su personal.
- **Autoritario:** Tiene como fin principal la completación de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajos en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y por supuesto correctas. Un líder orientado a la tarea es altamente lógico y analítico y tiene una gran comprensión de cómo lograr el trabajo enfocándose en los procedimientos necesarios en el lugar de trabajo.
- **Social:** (Country Club) Muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer las cosas.
- **Lider de equipo:** Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente. El líder orientado a las relaciones entiende que construir una productividad positiva requiere un ambiente positivo donde los individuos se sientan dirigidos. Los conflictos personales, la insatisfacción en el trabajo, el resentimiento y el aburrimiento pueden dañar la productividad, por lo que el líder orientado a las relaciones coloca a las personas primero para asegurar que dichos problemas sean mínimos.