



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Estilos de Liderazgo y Manejo de Conflictos en Participantes de un
Programa de Posgrado en Gestión Empresarial, Lima.**

TESIS

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y
Gerencia**

AUTORA

**Vargas Vargas, Gaby
(ORCID: 0000-0002-4383-3200)**

ASESOR

**Villa Esteves, José Antonio
(ORCID: 0000-0003-0005-4482)**

**Lima, Perú
2022**

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Vargas Vargas, Gaby

Tipo de documento de identidad del AUTOR: **DNI**

Número de documento de identidad del AUTOR: 23861793

Datos de asesor

Villa Esteves, José Antonio

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07778554

Datos del jurado

JURADO 1: QUINECHE GIL, LUIS ERNESTO, **DNI** 07592639, **ORCID:** 0000-0002-8308-3037.

JURADO 2: De La Melena Mendoza, José Carlos, **DNI** 07752507, **Orcid:** 0000-0001-7325-5213.

JURADO 3: Gálvez Castillo, José Wilhelm, **DNI** 07813680, **Orcid:**0000-0003-0526-2934.

JURADO 4:: Bravo Quiroz, Antonio, **DNI:**10130035, **Orcid:**0000-0001-9051-2808.

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Dedicatoria

*A mi familia, a mi hermana
Gloria por su constante apoyo
incondicional.*

Agradecimiento

A Dios, a mi asesor de tesis, Lic. José Antonio Villa Esteves, a los docentes del Programa por Experiencia Laboral Certificada EPEL por haber contribuido en mi desarrollo y formación profesional.

Introducción

Las organizaciones públicas y privadas deben ser competitivas y para ello necesitan gestionar de manera holística los factores sociotécnicos para ajustarse de mejor forma a los cambios que exige el nuevo entorno. Por consiguiente, las acciones estratégicas de quienes dirigen las organizaciones no solo se deben restringir a la gestión funcional con enfoque únicamente en las estructuras, la tecnología, los procesos y las tareas, además deben prestar atención a la estructura y el sistema social que se constituye por el comportamiento de los individuos y grupos. Precisamente el comportamiento organizacional aborda el estudio de los procesos de liderazgo y conflictos como ejes fundamentales para el logro de los objetivos y el éxito organizacional.

En consecuencia, enfatizar en la medición de los estilos de liderazgo y manejo de conflictos resulta primordial, debido a que su conocimiento permite gestionar y fortalecer las relaciones dinámicas y complejas entre los líderes y colaboradores. De esta manera, los profesionales con formación en gestión empresarial deben tener competencias de dirección que les permita interactuar de mejor modo. En ese sentido, la educación superior orienta sus funciones al logro de competencias profesionales como respuesta a las necesidades de las organizaciones y el desarrollo sostenible del país. Así las cosas, la Ley de Educación N.º 28044 señala textualmente que “la educación superior es la segunda etapa del sistema educativo donde se debe brindar la formación integral con el más alto nivel de desarrollo de los saberes, las artes, la cultura, la ciencia y la tecnología”. Por ende, a nivel de posgrado las competencias de los profesionales se deben fortalecer aún más.

En este orden de ideas, el estudio fue de tipo cuantitativo y nivel correlacional, con diseño de tipo no experimental de corte transversal. Asimismo, se utilizó el método deductivo,

puesto que las conclusiones parten de razonamientos y reglas establecidas. La población de estudio estuvo integrada por 121 estudiantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial.

La investigación se desarrolló en seis capítulos organizados de acuerdo con la metodología del estudio, los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo se expuso el planteamiento del estudio, la formulación del problema, objetivos, justificación, alcances el alcance y las limitaciones propias de la investigación.

Seguido a esto, en el segundo capítulo se abordó el marco teórico conceptual y se presentaron los antecedentes de a nivel nacional e internacional. Luego se precisaron las bases teóricas que sustentan las variables de investigación estilo de liderazgo y de manejo de conflictos, igualmente se definieron los términos básicos.

Por otro lado, en el tercer capítulo se formularon las hipótesis, tanto general como específica, así como la operacionalización de las variables que contiene las dimensiones, indicadores e ítems. A partir de estas se determinaron los instrumentos de recolección de datos pertinentes a las variables de investigación. En el cuarto capítulo se abordó la metodología de estudio y se estableció el tipo de investigación, el diseño específico de investigación, la población y muestra. También se determinaron las técnicas de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos tipo escala Likert.

Además, en el quinto capítulo se detallaron los resultados descriptivos, los resultados de inferenciales de la correlación de las variables y la discusión de ellos. Por último, en el sexto capítulo se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y finalmente se expuso la bibliografía.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	iv
Índice.....	vi
Lista de tablas.....	viii
Lista de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema	12
1.1 Problema general	17
1.2 Problemas específicos	17
2. Objetivos, general y específicos	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos Específicos	18
3. Justificación e importancia del estudio	19
4. Alcance y limitaciones	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación	21
2. Bases teórico-científicas	27
3. Definición de términos básicos	41

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos	43
2. Variables o unidades de análisis	44
3. Matriz lógica de consistencia	45

CAPÍTULO IV**METODO**

1. Tipo y método de investigación	47
2. Diseño específico de investigación	48
3. Población, muestra o participante	48
4. Instrumentos de recogida de datos	49
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	49
6. Procedimiento para la ejecución del estudio	51

CAPÍTULO V**RESULTADOS Y DISCUSION**

1. Datos cuantitativos	52
2. Análisis de resultados	69
3. Discusión de resultados	74

CAPÍTULO VI**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Conclusiones	83
2. Recomendaciones	83

REFERENCIAS**ANEXOS**

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Valores alfa de Cronbach de la escala de estilos de liderazgo	52
Tabla 2. Valores alfa de Cronbach de la escala de estilos de manejo de conflictos	54
Tabla 3. Distribución de frecuencias de la variable edad	56
Tabla 4. Distribución de frecuencias de la variable género	57
Tabla 5. Distribución de frecuencias de la variable ciclo de estudios	58
Tabla 6. Distribución de frecuencias de la variable estado civil	58
Tabla 7. Distribución de frecuencias de la variable profesión	60
Tabla 8. Distribución de frecuencias de la variable ocupación	61
Tabla 9. Distribución de frecuencias de la variable organización	62
Tabla 10. Estadísticos descriptivos univariados de las variables de investigación	63
Tabla 11. Resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra: Variables estilos de liderazgo y manejo de conflictos	63
Tabla 12. Resultados de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra Dimensiones de la variable estilos de liderazgo.	65
Tabla 13. Resultados de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra Dimensiones de estilos de manejo de conflictos	67
Tabla 14. Resultados de correlación entre el estilo de liderazgo y estilo de manejo de conflictos	71
Tabla 15. Resultados de correlación entre la dimensión del estilo de liderazgo Transformacional y estilos de manejo de conflictos	72
Tabla 16. Resultados de correlación entre la dimensión del estilo de liderazgo transaccional y estilo de manejo de conflictos.	73
Tabla 17. Resultados de correlación entre la dimensión estilo de liderazgo Laissez faire o liberal y estilos de manejo de conflictos.	74

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de frecuencias de la variable edad	56
Gráfico 2. Distribución de frecuencias de la variable género	57
Gráfico 3. Distribución de frecuencias de la variable ciclo de estudios	58
Gráfico 4. Distribución de frecuencias de la variable ciclo de estudios	59
Gráfico 5. Distribución de frecuencias de la variable profesión	60
Gráfico 6. Distribución de frecuencias de la variable ocupación	61
Gráfico 7. Distribución de frecuencias de la variable organización	62
Gráfico 8. Distribución de datos de la variable estilos de liderazgo	64
Gráfico 9. Distribución de datos de la variable estilos de manejo de conflictos	64
Gráfico 10. Distribución de datos de la dimensión líder transformacional	65
Gráfico 11. Distribución de datos de la dimensión líder transaccional	66
Gráfico 12. Distribución de datos de la dimensión líder laissez faire	66
Gráfico 13. Distribución de datos de la dimensión complaciente	67
Gráfico 14. Distribución de datos de la dimensión competidor	68
Gráfico 15. Distribución de datos de la dimensión compromiso	68
Gráfico 16. Distribución de datos de la dimensión colaborador	69
Gráfico 17. Distribución de datos de la dimensión evasivo	69
Gráfico 18. Tabla de decisión de coeficiente de correlación de r Pearson	70

Resumen

La investigación fue de tipo cuantitativa y de nivel correlacional, el objetivo general consistió en determinar la relación entre los estilos del liderazgo y manejo de conflictos, por su parte, los objetivos específicos identificaron el grado de relación entre las dimensiones de las variables de estudio. Del mismo modo, de acuerdo con la pregunta de investigación y los objetivos, la hipótesis que se planteó radicó en que existe correlación entre el estilo de liderazgo y el manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima. Asimismo, el diseño de investigación correspondiente fue de tipo no experimental de corte transversal, la población de estudio se constituyó por 121 profesionales que participan en un programa de posgrado en Gestión Empresarial.

Sumado a lo anterior, para la recolección de datos se aplicaron los siguientes instrumentos: el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A) y el cuestionario de estilo de manejo de conflictos de Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann; ambos cumplen con los criterios de confiabilidad y validez. Igualmente, los resultados permitieron aceptar la hipótesis general y confirmar que existe relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de manejo de conflictos en profesionales que participan en un programa de posgrado de Gestión Empresarial.

Palabras clave: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, competidor, evitativo, colaborador, comprometido, complaciente.

ABSTRACT

The research was of a quantitative type, at a correlational level, the general objective was to determine the relationship between leadership styles and conflict management, likewise the specific objectives identified the degree of relationship between the dimensions of the study variables. In the same way, according to the research question and the objectives, the hypothesis was that there is a correlation between leadership style and conflict management in participants of a postgraduate program in business management, Lima, in the same way the design The corresponding research was of a non-experimental cross-sectional type, the study population consisted of 121 professionals who participate in a postgraduate program in business management.

In addition, the following instruments were applied for data collection: the leadership style questionnaire (CELID-A) and the Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann conflict management style questionnaire; Both instruments meet the reliability and validity criteria. In the same way, the results found allowed us to accept the general hypothesis and confirm that there is a relationship between leadership styles and conflict management styles in professionals who participate in a business management postgraduate program.

Keywords: transactional leadership, transformational leadership, laissez faire leadership, competitor, avoidant, collaborative, committed, complacent.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

En los últimos años los modelos de gestión en las organizaciones dieron pasos gigantados del enfoque de las estructuras y los procesos al énfasis de la gestión del talento humano. Precisamente, la perspectiva del comportamiento organizacional contribuyó significativamente en la comprensión de las competencias gerenciales de relacionamiento entre líderes y seguidores. En esa línea, es posible reconocer que todos los integrantes de una organización cumplen la función de dirigir las actividades y cumplirlas o viceversa (Cohen, 1991, p. 66). De manera consecuente, los profesionales capacitados en gestión empresarial deben conducir los procesos administrativos, dirigiendo y poniendo en práctica un conjunto de acciones concretas, mediante la combinación de los recursos programados y organizados relacionados con las características de los equipos de trabajo, con lo cual se logra la adaptación, sobrevivencia y competitividad, cuyos resultados positivos se reflejan en los indicadores de desempeño laboral.

Por ende, se reconoce que los relacionamientos entablados entre líderes y seguidores se asocia al liderazgo. Al respecto Baguer (2001) mencionó lo siguiente:

La misión de un líder es influir sobre sus seguidores para alcanzar metas preestablecidas, la gerencia de una organización no es lo mismo que el ejercicio del liderazgo. Los líderes pueden ser capaces de gestionar erróneamente una organización si conducen a sus seguidores en una dirección distinta de la necesaria para alcanzar su misión y objetivos. Y a la inversa, un gerente puede ser eficiente y carecer de algunas virtudes del liderazgo aunque

los ejecutivos excelentes tienen una buena dosis de habilidad de liderazgo. (p. 200)

De igual forma, al analizar los comportamientos a nivel individual, intra e intergrupales las competencias laborales de estilos de liderazgo y manejo de conflictos permiten mantener un buen clima organizacional, motivar a las personas, lograr altos índices de productividad, bajos índices de ausentismo, promover alta satisfacción y la baja rotación.

En ese sentido, las competencias gerenciales, como el estilo de liderazgo y manejo de conflictos, deben asegurar la dirección y fortalecimiento de los vínculos entre la organización, colaboradores, grupos de interés y los resultados organizacionales.

En consecuencia, los resultados macroeconómicos del Perú dependen de las organizaciones y, a su vez, estas se someten a un capital humano altamente competitivo. Por consiguiente, en las organizaciones se requieren trabajadores con habilidades y conocimientos que se orienten a la productividad y rendimiento, debido a que las competencias gerenciales aseguran mejorar los trabajos en equipo, resolver conflictos basados en las relaciones positivas entre individuos y la organización, por esa razón es necesario conocer el estado del capital humano del contexto peruano y, de manera específica, en los profesionales que cursan un programa de posgrado en Gestión Empresarial. Además porque la formación universitaria resulta fundamental para la economía y la sociedad del conocimiento, y posibilita anticiparse a las necesidades sociales que contribuyen de manera decisiva en los resultados organizacionales.

1.1 Formulación del Problema

Los datos estadísticos que se vinculan al Índice Mundial de Innovación 2020 realizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en relación con la medición del índice de capacidad y desempeño de las economías en materia de innovación en el ítem capital humano e investigación, ubican al Perú en el puesto 76 del ranking global con un puntaje de 2,8, lo cual llama la atención porque refleja un retroceso con respecto al año 2019, que se centra en las principales debilidades como la producción de conocimientos y tecnología con el más alto índice, seguido de la producción creativa, instituciones, infraestructura, capital humano e investigación, desarrollo empresarial y desarrollo de los mercados. Por otra parte, los resultados según el estudio de los perfiles promedio de estilo de liderazgo de líderes en Perú a nivel de gerencia alta se enfocan más en la tarea, luego en lo social, intelectual y participativo; a nivel de estilo de liderazgo medio también presentan un perfil similar a la gerencia alta enfocados en la tarea; mientras que los gerentes a nivel de supervisión se centran en el factor social (Gaviria, Quiroga, 2019, p. 23).

Asimismo, otro dato importante son los resultados de la medición del capital humano, donde Perú alcanza el 0,59 %, además, en la métrica que realizó la Universidad de Washington el capital humano peruano se encontró entre los más bajos en la región, tanto en el último dato de 2016 se encontró en el puesto 103 de 195 países. De acuerdo con los resultados del estudio de Info Capital Humano 2022, el 98 % ya no desean trabajar para una compañía, igualmente, el 96 % de ejecutivos afirma que está en un mercado laboral que se centra en los empleados. Sumado a lo anterior, la pandemia trajo desafíos para la gestión y retención del talento humano, entre ellos el adecuado liderazgo y manejo de conflictos, según el ranking de prioridades 2022 se encontró, la retención del talento humano y esto solo se logra con un auténtico liderazgo; del mismo modo el bienestar

emocional de los empleados; seguido de los vínculos entre la gestión de los recursos humanos y el resultado del negocio; en un nivel medio se ubica el desarrollo de habilidades de los empleados con un promedio de 7,6 %, lo que resulta interesante al considerarse como una tendencia media. Por otra parte, el ranking Top CEO Digital Perú, publicó de igual forma, las habilidades que más se requieren para el 2025 son resolución de problemas y trabajo con personas, las cuales implican la comprensión del proceso de liderazgo y, por ende, el desarrollo de capacidades para dirigir.

De esta manera, se considera que la investigación en profesionales que participan en un programa de gestión empresarial permitirá conocer con precisión dos competencias claves que se requieren, es decir, los estilos de liderazgo y manejo de conflictos en el contexto de la investigación que se obtenga información de fuente directa para determinar el nivel de desarrollo de las competencias de quienes hacen parte del programa de gestión empresarial. En esa misma línea resaltan los comportamientos de dirección y solución de problemas de los participantes, quienes manifiestan estar más orientados al cumplimiento de las tareas que a la integración; también se observan estilos de *laissez faire* o liberal, los cuales consideran que cada colaborador es responsable de los resultados, centran su atención en los resultados mas no en los procesos, en su mayoría no delegan funciones, no conciben prioritaria la situación personal y familiar de los colaboradores porque asumen que son temas personales, manifiestan que presentan esa postura indiferente por temas de corrupción y deslealtad, además, expresan que llevan una vida agitada.

En este contexto, hoy en día las competencias laborales son clave para las organizaciones, porque de sus decisiones depende el equilibrio de los sistemas de relaciones sociales y estos se reflejan en los resultados organizacionales. Además, porque la inadecuada dinámica relacional entre personas y grupos generan consecuencias

negativas a nivel organizacional e, igualmente, el medio ambiente de trabajo no permitirá la cohesión de equipo, trabajo cooperativo, la mejora de las relaciones interpersonales por las quejas y denuncias constantes; también debido a que los comportamientos agresivos causan daño en sus víctimas y provocan “eliminarlos” real o simbólicamente mediante el despido o la destitución. Estas características son una brecha para el éxito de las empresas que se evidencia en el desarrollo organizacional.

Por otra parte, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) durante el primer trimestre del 2021 se registraron 224 alertas de conflictos laborales (74 alertas en enero, 68 durante febrero, y 82 casos en marzo) a nivel nacional, con lo cual se reconoce que los sectores con más conflictos laborales son 23 industrias manufactureras que representan el 21,90 %, seguida de 18 organizaciones de la administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria que equivalen al 17,14 %, así como el 60 % los conflictos laborales más relevantes se enfocan en la negociación colectiva.

A esto se suma el estado de emergencia por el COVID-19 en el año 2020, donde el 60 % de los conflictos se presentó en el rubro de la negociación colectiva con 73 casos, seguido por el incumplimiento de normas legales con cinco casos (4,76 %), por despidos o amenaza del despido seis casos (5,71 %) y otros 31 casos que corresponden al 29,52 %. Según las estadísticas, el origen de los conflictos por “no resolución de pliego de reclamos” representan el 52,38 % (55 casos) y el “Incumplimiento de Convenios” equivale al 07,62 % (ocho casos).

Asimismo, “pago de remuneraciones, asignaciones o gratificaciones, sobre – tiempo” “distribución de utilidades” e “incumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo” con el 0,95 % (un caso cada uno), libertad sindical (licencia sindical) con 1,90 % (dos casos) en “incumplimiento de normas legales”; “actos de hostilidad-maltrato” con

04,76 % (cinco casos) y “cese colectivo” con 0,95 % (un caso) dentro de “despido o amenaza de despido”; finalmente, “otros” con 29,52 % (31 casos). Esta situación es un claro ejemplo de la ausencia de adecuados manejos de conflictos laborales.

En ese sentido, es necesario entender que los inadecuados relacionamientos influyen en factores psicológicos, sociales y económicos, por tal razón es importante desarrollar un estudio sistematizado en relación con el estilo de liderazgo y manejo de conflictos; de esta manera, con información de fuente directa se pueden planificar acciones de intervención con el fin de mejorar las competencias laborales de los participantes de un programa de gestión empresarial. Por todo lo anterior se pretendió responder la siguiente pregunta de investigación:

1.1.1 Problema General

PG1: ¿En qué medida se relaciona los estilos de liderazgo y manejo de conflictos en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima?

1.2.1 Problemas Específicos

PE1: ¿En qué medida se relaciona la dimensión transformacional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima?

PE2: ¿En qué medida se relaciona la dimensión transaccional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima?

PE3: ¿En qué medida se relaciona la dimensión laissez faire y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima?

2. Objetivos, General y Específicos

2.1 Objetivo General

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

2.2 Objetivos Específicos

OE1: Identificar la relación entre la dimensión transformacional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

OE2: Identificar la relación entre la dimensión transaccional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

OE3: Identificar la relación entre la dimensión Laissez faire del estilo de liderazgo y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

3. Justificación o Importancia del Estudio

El estudio abordó las competencias laborales, tema que se relaciona estrechamente a las funciones de dirección de recursos humanos como son los estilos de liderazgo y manejo de conflictos. El análisis de estas variables es fundamental, porque permiten fortalecer los vínculos entre la organización y sus colaboradores, donde los líderes son quienes sincronizan entre lo que se pretende lograr y lo que los colaboradores quieren alcanzar. Muchas veces en los contextos organizacionales se presta mayor atención a las estructuras administrativas y de manera tácita a las estructuras sociales que constituyen los sistemas sociales o de relacionamientos, lo que debilita la relación entre personas y la empresa, en la que los objetivos organizacionales deben ser colectivos. Según Barnard (1968), “a medida que las organizaciones crecen, los objetivos organizacionales se distancian de los objetivos personales” (p. 131).

Por consiguiente, la relación entre los colaboradores y la organización es dinámica y compleja, y para responder a este contexto turbulento, cambiante y de mucha incertidumbre, el talento humano de una organización debe contar con ciertas competencias laborales para ser eficiente y eficaz, además de entender que la empresa depende de las personas, quienes requieren ser entendidos, motivados, reconocidos, desarrollarse, comprometidos, dirigidos, entre otros.

Asimismo, los resultados del estudio servirán para conocer la realidad de las competencias laborales que poseen los participantes de un programa de posgrado, sumado a esto, los resultados facilitarán plantear programas de intervención preventivos, correctivos y de mantenimiento.

4. Alcance y Limitaciones

4.1 Alcance Temporal

La investigación se desarrolló durante el período programado entre agosto a diciembre de 2021.

4.2 Alcance Espacial

La ejecución de la investigación se llevó a cabo en la ciudad de Lima.

4.3 Alcance Social

La investigación contribuye en la solución de problemas que se vinculan a las competencias laborales, las cuales son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, y, además, tienen impacto a nivel del país, porque la sociedad depende de las empresas y estas dependen del talento humano.

4.4 Alcance Conceptual

La variable estilo de liderazgo se fundamenta en el paradigma emergente en la teoría de Bass (1985, como se citó en García, 2017), quien definió “el liderazgo transformacional en términos de los efectos del líder en los seguidores; mientras que los líderes transaccionales centran su visión en el intercambio de recompensas o castigos para lograr resultados” (p.

55). El estudio de la variable estilo manejo de conflictos se argumenta en el paradigma unitarista y en la teoría de Thomas y Kilmann (1974, como se citó en Deborah, 1989), quien propuso “un modelo para definir el comportamiento de manejo de conflictos interpersonales identificando cinco estilos” (p. 6).

4.5 Limitaciones

Ausencia de investigaciones previas en el ámbito de la investigación en relación con las variables de estudio. Los resultados solo se pueden generalizar a poblaciones y área geográfica similares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la Investigación

1.1 Antecedentes Nacionales

En este contexto, Quispe (2020) analizó en su investigación los estilos de liderazgo predominante en los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao. El enfoque que se empleó fue cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptivo simple y el diseño no experimental. La población de estudio la conformaron 143 docentes, a quienes se les aplicó el cuestionario de estilos de liderazgo CELID forma S, con validez y confiabilidad. Los resultados indicaron que el estilo predominante de los directivos es el liderazgo transformacional en un nivel regular (37 %) y se presenta con alto grado en las mujeres en el rango de edad entre 31 a 40, que son características propias del desarrollo de las actividades de los directivos; asimismo el segundo estilo predominantes fue *laissez faire* (35 %), el cual se presentó a nivel primaria y secundaria, y se percibe más en los varones mayores a los 51 años.

En este orden de ideas, Núñez (2019) investigó sobre la relación entre los estilos de liderazgo y competencias para la integración de evidencia a la toma de decisiones en jefes de la red salud en Jauja. Fue de tipo cuantitativo con nivel de investigación correlacional y diseño no experimental. La población se constituyó por 55 jefes de la Red de Salud Jauja. Se aplicó la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario CELID-A para medir los estilos de liderazgo y el cuestionario de competencias para integrar evidencia la toma de decisiones (CIETD). Los resultados demostraron que hubo correlación positiva y alta al 0,671, donde el estilo de liderazgo transformacional tuvo mayor relación, seguido del estilo transaccional y luego del laissez faire. Las conclusiones evidenciaron la hipótesis de investigación, pues demostraron que existe una relación significativa entre las variables de investigación.

Por su parte Caro e Iquise investigaron la relacione entre los estilos de manejo de conflictos y burnout en el personal de un hospital de Lima Este. El estudio aplico el enfoque cuantitativo, nivel de investigación correlacional, diseño no experimental, transeccional y el método hipotético-deductivo. La población estuvo conformada por 330 profesionales de la salud. La técnica aplicada fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron el Inventario de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann (1974), adaptada por Tuesta (2016) y el Inventario de Burnout de Maslach (1986) adaptada por Llaja, Sarria y García (2007). Los resultados evidenciaron la relación inversa entre el burnout y el estilo de manejo de conflicto comprometido. Las concusiones a las que arribaron fueron que los profesionales de la salud con un estilo de manejo de conflicto comprometido, experimentan niveles bajo de burnout.

Sumado a lo anterior Maldonado (2021) analizo la relación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflictos en docentes de la Red 16, Ugel 02. La investigación fue de tipo cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 116 docentes. Las técnicas que se emplearon fueron encuestas y los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario de inteligencia emocional de BarOn y el cuestionario de estilos de manejo de conflictos de Thomas Kilmann. Los datos se analizaron con el estadístico de correlación de Rho Spearman. Los resultados arrojaron que no hubo correlación estadísticamente significativa entre las variables ni con las dimensiones de los estilos de manejo de conflicto, por lo tanto no se evidencio la relación entre las variables investigadas. Las conclusiones fueron el 51.7 % de la población obtuvo en inteligencia emocional en un nivel promedio, el estilo de conflicto que caracterizo a los docentes es el estilo de compromiso.

Asimismo por su parte, Gallegos y Miranda (2019) examinaron la relación entre los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional. La investigación fue cuantitativa, nivel correlacional y diseño no experimental. La población la integraron 251 participantes de diferentes empresas de Lima, Arequipa. Las técnicas que se emplearon fueron la encuesta y se aplicaron la escala multifactorial de Liderazgo MQL-5x y Escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1999). Los resultados presentaron correlación entre las variables que se investigaron, asimismo, se comprobó que existe relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción con la supervisión a nivel general, igualmente, entre las dimensiones del estilo de liderazgo y la satisfacción con la calidad de la producción no se evidenciaron relaciones. La conclusión comprobó la hipótesis de investigación y rechazó la hipótesis nula.

1.2 Antecedentes Internacionales

Los autores Jacobo, Duarte, Ochoa (2020) analizaron la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. Para ello, aplicaron el enfoque cuantitativo, el nivel de investigación fue de tipo correlacional y el diseño de investigación no experimental. La población de estudio se constituyó por 104 líderes con más de un año de experiencia en el puesto de trabajo. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario que propuso Northouse (2014).

Para evaluar el desempeño organizacional se consideró la rentabilidad desde la perspectiva de Gopalakrishnan (2000). Los resultados evidenciaron que existen dos estilos predominantes: el estilo democrático, el cual se manifiesta en un 88,5 %, seguido del estilo democrático con solo el 11,5 %. Mientras que el desempeño organizacional a nivel de ventas presenta un nivel bajo. Así las cosas, se aceptó la hipótesis nula porque no se encontró relación entre las variables de investigación. Las conclusiones evidencian que los líderes involucran a los trabajadores en la toma de decisiones, la comunicación y los resultados.

Por otro lado, Cuesta (2020) estudió la relación entre los estilos de liderazgo y sustentabilidad de las empresas ecuatorianas de servicios de remediación ambiental. El estudio aplicó el enfoque cuantitativo, nivel de investigación correlacional, diseño no experimental y el método hipotético-deductivo. La población de estudio fueron 78 trabajadores provenientes de Corea (26), Pécs (23) y Plusambiente (29), además, la muestra fue tipo censo. La técnica que se utilizó fueron las encuestas y como instrumentos de recolección de datos el Cuestionario de Liderazgo de Rango versión corta MLQ

diseñado por Bass (2020), y el cuestionario de sustentabilidad empresarial. Los resultados arrojaron una relación directa débil, asimismo, se precisó que el liderazgo transaccional presenta mayor tendencia. Sumado a ello, se determinó que en la empresa Corea resalta el estilo de liderazgo transaccional, en Pécs el liderazgo pasivo y en Plusambiente el liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo pasivo. La conclusión permitió aceptar la hipótesis de investigación con nivel de relación débil.

En adición, Acuña y Bolívar (2019) analizaron la relación entre los estilos de liderazgo y modelos de gestión en una institución de Barranquilla. El estudio se desarrolló desde la perspectiva positivista con un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación correlacional y diseño de investigación no experimental de corte transversal. La población la conformaron 47 sujetos distribuidos en docentes, directivos y coordinadores, por su parte, la muestra fue tipo censo. La técnica que se aplicó fue la encuesta y como instrumentos de recolección de datos se implementó el cuestionario de estilos de liderazgo elaborado de Quispe (2011) con validez y confiabilidad. Los resultados señalaron que existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión de calidad educativa y el estilo de liderazgo. Las conclusiones evidencian que se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

En este mismo sentido, Fernández (2021) investigó la influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo de conflictos: un estudio en líderes de equipo de un Organismo Multilateral. Para ello aplicó un enfoque cuantitativo con diseño ex post facto de tipo descriptivo, diferencial, correlacional y de regresión.. La población estuvo constituida por 279 participantes. La técnica que se empleó fue la prueba y se implementó Inventario de Cociente Emocional (EQ-i 2.0) y el Instrumento Thomas-

Kilmann de Modos de Conflicto (TKI). Los resultados señalaron que hay correlación positiva entre la inteligencia emocional y el género. Asimismo se identificaron que los estilos de manejo de conflicto más usados por los líderes de equipo fueron “compromiso” y “evitación” y el menos utilizado “colaboración”. La conclusión permitió aceptar la hipótesis de investigación.

También, Bueno y Orozco investigaron sobre el liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. El estudio fue de tipo cuantitativo, nivel de investigación correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 385 funcionarios y colaboradores de la población administrativa vinculada a las modalidades de planta, transitorios, ocasionales en la Universidad Tecnológica de Pereira. Las técnicas aplicadas fueron la encuesta y cuestionarios.

2. Bases Teóricas-Científicas

2.1 Administración de Recursos Humanos

Toda organización se compone de sistemas administrativos, tecnológicos, sociales, económicos, culturales, políticos, entre otros; en ese sentido, uno de las principales áreas que sostiene los sistemas sociales de las organizaciones es la de recursos humanos, la cual enfoca sus esfuerzos al fortalecimiento de los vínculos laborales y sociales, además, su responsabilidad radica en la formación, capacitación, desarrollo, mantenimiento del

ambiente de trabajo saludable, entre otras acciones que se reflejan en los resultados organizacionales. Yoder (1993, como se citó en Castillo, 2007) afirmó que “la gestión del personal es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna” (p. 6).

Por su parte, Byars y Rue (1982, como se citó en Castillo, 2007) manifestaron que “el área relacionada con todas las necesidades de la organización, como la selección, el desarrollo, asesoría, y bienestar de los colaboradores” (p. 6).

Asimismo, Meliton (1999, como se citó en Castillo, 2007) concibió “la administración de recursos humanos como parte de la administración general, destacando la conciliación de intereses entre la organización y los colaboradores, procurando una mejor selección, educación y armonía entre la organización y la satisfacción de estos” (p. 6).

A partir de estas definiciones se puede comprender que hay dos posturas que permiten entender la labor de esta área, la primera se vincula a las relaciones laborales y la segunda al desarrollo y bienestar. Por consiguiente, en este estudio el interés se enfocó en las relaciones laborales, para lo cual es fundamental reconocer las competencias de quienes dirigen equipos humanos.

2.2 Competencias Laborales

Las competencias de manera general se conciben como aquellos conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes necesarias para dar solución a los problemas y necesidades de las organizaciones. McClelland abordó el término competencia profesional por primera vez en 1973, quien se interesó por explicar las características de excelencia en

el ejercicio profesional. Desde entonces diversos investigadores se interesaron en el estudio de las competencias, que se interpreta como “la combinación de conocimientos, saberes, hacer, cualidades o aptitudes que permiten el buen desempeño” (Le Botef, 1998, como se citó en Carrascal, 2011). Por su parte, Kochanski (1998, como se citó en Gonzales) definió que “las competencias son las técnicas, habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral” (p. 276). Para Merters (2009, como se citó en Conrero, 2019) “la competencia refiere a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (p. 7).

Ahora bien, se pueden reconocer tres categorías fundamentales en el análisis de las definiciones: *capacidad*, que constituyen los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes; mientras la *acción* son las capacidades aplicadas al momento de la solución de problemas, y el *contexto* representa aquellas situaciones a las que se adaptan los profesionales evitando acciones repetitivas en todos los escenarios, puesto que cada situación es diferente, a saber, no todo el tiempo puede ser un líder autoritario o liberal, la adaptación a estos contextos será necesaria. En el campo de los recursos humanos, las circunstancias se deben abordar considerando criterios del tiempo y el contexto.

En este sentido, Tobón (2010 como se citó en Núñez, 2014) propuso una taxonomía de los paradigmas que abordan el estudio de las competencias.

- a) **Paradigma funcionalista:** desde esta perspectiva las competencias laborales se vinculan a las tareas y al desempeño, desde luego las competencias se reconocen como las capacidades que ejecutan las tareas específicas.

- b) **Paradigma conductista:** señala el saber, poder y querer hacer, además, se centra en los atributos personales y su desempeño en diferentes momentos, por ende, resulta importante identificar las aptitudes y rasgos personales desde esta perspectiva.
- c) **El paradigma integrado:** es una combinación del paradigma funcionalista y conductista que se centra en tres aspectos; las tareas desempeñadas, atributos personales y el contexto donde se desempeña.

En esa misma línea, es relevante comprender que las competencias son un conjunto de características que se deben abordar de manera analítica y diseñar en el perfil profesiográfico del puesto del responsable del área de recursos humanos, las competencias laborales deben estar plenamente identificadas por los objetivos propios de esta área, además porque constituyen los sistemas sociales, es decir, las formas de relaciones establecidas entre los individuos, áreas y el sistema organizacional.

Así pues, Le Boterf (1998, como se citó en Carrascal, 2011) distinguió entre las competencias técnicas relacionadas con las tareas, los recursos del puesto de trabajo y las competencias sociales que se derivan del contexto referidas a las formas de comunicación. Esta postura permite argumentar la propuesta de la investigación, debido a que se partió desde la comprensión del sistema social a nivel general, entre el área de recursos humanos y los trabajadores de todos los niveles jerárquicos; principalmente funciones que se enfocan en la gestión de los procesos del comportamiento organizacional y los procesos de recursos humanos, diferentes por sus propósitos pero estrechamente vinculantes. El estudio se fundamentó en el paradigma conductista porque trata de determinar las características del comportamiento del líder.

2.3 Competencias de Dirección de Recursos Humanos

Reconocer el paradigma conductista y las competencias sociales es esencial para la construcción y sentido de las relaciones entre la organización y los trabajadores, por ello resulta necesario que los responsables directamente vinculados con el personal posean capacidades, destrezas y habilidades para la gestión de estos vínculos, los cuales son determinantes para los resultados organizacionales, dado que son quienes fomentan ambientes de trabajo armoniosos, motivan, desarrollan formación y capacitaciones con el objetivo de que todos alcancen niveles óptimos de autoeficacia en sus quehaceres, es así que desde esta perspectiva conductual y social se identifican competencias para la dirección de RRHH: los estilos de liderazgo y estilos de manejo de conflictos.

2.4 Liderazgo

La comprensión del liderazgo se explica a partir de cuatro perspectivas científicas:

(a) **El liderazgo basado en los rasgos** de líderes exitosos, cuya información se aplica para pronosticar la efectividad de los líderes exitosos. Este análisis se orientó a predecir el fracaso o triunfo de los líderes.

Stodguill (1974 se citó en Medina, 2015) concluyó lo siguiente:

Tras numerosos análisis sobre los rasgos del líder, que no podían determinar la eficacia del liderazgo, es decir, que dos líderes con las mismas características obtuviesen el mismo resultado satisfactorio, o que un mismo líder resolviese adecuadamente las diferentes situaciones. Los rasgos de la personalidad ayudan a identificar al líder si bien no le garantizan la eficacia de su desempeño, de su liderazgo ante las diferentes situaciones. (p. 47)

(b) Liderazgo analizado desde el comportamiento, una vez se detectaron las restricciones del enfoque de rasgos, creció el interés por el análisis del comportamiento de los líderes; así los hallazgos permitieron identificar un estilo común de liderazgo y segmentar los líderes de quienes no lo son. En 1960, Douglas Mc Gregor (como se citó en Tanner, 1990) desarrolló dos teorías sobre las posturas que adoptan los líderes: “Teoría X-Y, a través de estas resaltó, la divergencia entre los estilos de dirección autocrático y participativo, posteriormente presento la teoría Z, la cual engloba la teoría X-Y” (p.23). En esa perspectiva identificó supuestos que modelan el comportamiento de los subordinados, desde la Teoría X piensan que los individuos tienen solo necesidades de orden inferior, mientras las personas que se identifican con la Teoría Y tienen necesidades de orden superior. En ambos casos se explicó que los líderes son responsables de las unidades, el dinero, los materiales, los equipos y las personas. Así las cosas, el principal atributo es el de generar estímulos para la motivación de los miembros de su equipo.

Asimismo, en este sentido, otro investigador que aportó en el análisis cuantitativo de los estilos de dirección efectivo fue Rensis Likert (como se citó en Manchola, 2009), quien planteó que “la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes dependiendo de las condiciones tanto internas como externas”. (p. 49). A manera de síntesis se puede indicar que Likert (como se citó en Manchola, 2009) concibió:

Al líder efectivo como aquel que está más orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales unidas de forma integral, tanto líder y subordinados mantienen un interés en común en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, lo que conlleva a las motivaciones humanas. (p.55)

(c) **Liderazgo desde el análisis de la contingencia**, toda vez que las teorías de rasgos y de comportamiento no lograron describir los estilos de liderazgo y dirección de acuerdo con todas las situaciones, se postularon las teorías de las contingencias, siendo la más próxima a la comprensión de que no hay un estilo único de líder para toda situación, por lo cual el desenvolvimiento del líder según los contextos donde se desenvuelve cobró gran interés, con lo que se logró entender que los líderes deben sus estilos a cada situación.

Fiedler (1951, como se citó en Manchola, 2009) diseñó el primer modelo basado en la contingencia y explicó a través de la teoría de eficiencia del líder, reconociendo la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Además, se enfocó en las interacciones entre el líder y los grupos. Por ende, mientras esté bien estructurado la tarea favorece la situación, la posición de poder del líder permitirá que tenga mayor control, asumiendo que hay dos maneras de aumentar la eficacia, uno cambiar al líder por uno que se ajuste a la situación o cambiar la situación para adaptar al líder (p. 57).

(d) **El liderazgo emergente**, la teoría integral o emergente del liderazgo integra las posturas que se mencionaron anteriormente, rasgos, comportamiento y contingencial, y responde el interrogante: ¿por qué son productivas ciertas relaciones entre líder y seguidores? De esta forma, desde esta perspectiva se reconocen dos tipos de líderes, es decir, transformacional y transaccional.

Así pues, James Burns (1978, como se citó en García) lo definió como un “conjunto de habilidades y capacidades aplicables a múltiples y diferentes situaciones”. Por otra parte, Judge y Bono (2000, como se citó en Hogg) abordaron lo siguiente:

El liderazgo transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades,

desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. (p. 322)

Este tipo de líderes se asocia con su carisma, de modo que los subordinados los respetan, admiran y confían en ellos como modelos por seguir.

Por su parte el líder transaccional dirige, motiva, presta atención e interés al personal, sus expectativas y metas del desempeño, además, realiza retroalimentación permanente a los seguidores. Este tipo de liderazgo se concibe como un intercambio costo-beneficio, se ajusta a las normas y valores de organización, y su desempeño se basa en funciones administrativas de planeamiento, organización y control a corto plazo.

Entre las acciones que desarrolla se encuentran las recompensas basadas en intercambio de promesas y apoyo, reconocen los esfuerzos y expresan halagos por desempeños exitosos, aplican métodos correctivos y establecen normas para evitar los errores. Frente a un desempeño ineficiente aplican métodos correctivos y el castigo, asimismo, son carismáticos, visionarios, motivadores, osados y éticos. Sumado a lo anterior, asumen riesgos, crean nuevas oportunidades, empoderan a sus seguidores, prestan supervisión permanente y valoran el progreso de sus subordinados. También son reflexivos e identifican las interacciones entre la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno.

2.5 Teoría que Sustenta el Estudio del Estilo de Liderazgo

A manera de síntesis se puede reconocer que el proceso de liderazgo está inserto en todo sistema de relación, ya sea a nivel de intragrupo, intergrupo, en los miembros de las diferentes áreas ocupacionales, el equipo de venta, áreas de producción, entre otros; por

consiguiente, el estilo de liderazgo es una característica primordial para dirigir, empoderar, delegar y lograr resultados. En ese sentido, el estudio abordó el análisis del estilo de liderazgo transformacional y transaccional basado en el paradigma emergente y en la postura de la teoría de Bass (1985, como se citó en García, 2017), quien definió “el liderazgo transformacional en términos de los efectos del líder en los seguidores; mientras que los líderes transaccionales centran su visión en el intercambio de recompensas u castigos para lograr resultados” (p. 55).

Precisamente, Hogg (2008) mencionó que el “Liderazgo transformacional es una forma de adoptar el liderazgo que se enfoca en la manera en que los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo, sobre todo a través del ejercicio del carisma” (p. 323). Asimismo, representa el “proceso basado en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada para crear compromisos” (Zacarias, 2014 p. 440).

Por otro lado, Judge y Bono (2000, como se citó en Hogg,2008) expresaron que “los líderes inspiran a los seguidores a adoptar una visión que involucra más que el interés personal”. Contextualizando la variable de investigación en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial, se considera necesario desarrollar esta capacidad, porque son quienes gestionan el sistema de relaciones con el objetivo de lograr compromisos, cambios de actitud, entre otros, en los colaboradores. En resumen, lo que se busca es lograr comportamientos que se orienten al cumplimiento de las metas.

Por otra parte, el estilo de liderazgo transaccional sustenta que la relación entre líder y seguidor se establece con base en intercambios o negociaciones y consensos, asume riesgos a cambio de nivel de logro personal, delega objetivos, se ajusta a nuevos entornos de trabajo y considera que el éxito es la base del progreso del equipo. Es característico de

este tipo de líder la asociación entre el vínculo emocional líder-seguidor, lo que hace que los seguidores se identifiquen con los líderes, junto a una configuración de visión de futuro que va más allá de un intercambio de intereses y recompensas. Tal como se explicó, se orienta más a aspectos humanos y al reconocimiento de los trabajadores que cada vez es más complejo.

Mientras que el estilo *laissez-faire* se asocia a la baja productividad, ausencia de innovación, conflicto y la falta de cohesión en el personal, con lo que se entiende el desinterés por los seguidores, evade las decisiones y la supervisión responsable, además, es inactivo.

Conflictos en las Organizaciones

Las discrepancias tienen lugar en todas las circunstancias de la vida, en el contexto organizacional con frecuencia se presentan posiciones o criterios contrarios en relación con los individuales y organizacionales, roles, jerarquías, toma de decisiones, entre otros.

Para Lewin (1988, como se citó en Porret, 2010), el conflicto organizacional se define como lo siguiente:

Aquel proceso donde los grupos perciben que sus intereses encuentran una oposición y, por lo tanto, es necesario el manejo de los conflictos, previo diagnóstico y el diseño de estrategias de negociación para la solución de los conflictos, además, que se orientan estrategias para evitar o disminuir estos. (p. 358)

En el área de recursos humanos ocurren conflictos diariamente a propósito de las relaciones humanas, relación estructural, remuneraciones, ambigüedad de roles, entre otros. Frente a este contexto, resulta importante saber manejar de manera adecuada, ya sea a nivel intrapersonal, interpersonal, intragrupal o intergrupalo.

En consecuencia, las discrepancias entre dos o más personas pueden tener efectos positivos y funcionales o, por el contrario, generar perjuicios a los individuos, los grupos y a la misma organización. Por su parte, “el conflicto intragrupal influye el desempeño del grupo, el caso típico de las empresas familiares, por lo que el éxito o fracaso depende de la deferencia que manifiesten sus pares en el lugar de trabajo, de su actitud hacia los roles de trabajo” (Porret, 2010, p. 488).

2..6.1 Tipos de Conflictos

De acuerdo con Orgallo (2000, citado en Porret, los tipos de conflictos son los siguientes:

Conflictos de procedimiento: se asocia a la burocracia, excesivo papeleo y trámites engorrosos.

Conflictos de jerarquía: se vincula con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo y la responsabilidad. Aquí se reconocen los conflictos de roles como consecuencia de la falta de información precisa.

Conflictos de conocimientos: la falta de conocimiento y formación para el desempeño de la tarea.

Conflicto de habilidades directivas: la ausencia de habilidades para entablar relaciones humanas.

Conflictos grupales: consecuencia lógica de comparación en cuanto a la remuneración y reconocimientos.

2..7 Paradigmas del Estudio de Conflicto en las Organizaciones

Todo fenómeno social se describe, explica y predice a partir de diferentes posturas.

En el caso del conflicto, el conocimiento científico plantea tres posturas:

(a) **Unitarista:** distingue los sistemas de relaciones, sistemas económicos y políticos, donde los integrantes pretenden lograr el mismo objetivo de manera unificada. De acuerdo con Edwards (1990, como se citó en Gil, 2012) “los líderes valoran la contribución de los trabajadores en beneficio de la organización como producto de la integración y cooperación entre el líder y los trabajadores benefician a la organización”. Desde esta perspectiva el conflicto genera discrepancias, según Hyman (1981, como se citó en Gil, 2012), “estos conflictos desequilibran el sistema laboral” (p. 35). En esta línea se encuentra la escuela de las relaciones humanas, cuya finalidad es lograr la productividad laboral y disminuir los conflictos, la incorrecta dirección impide la integración de los trabajadores con las metas organizacionales, lo cual genera conflictos; por ende, “la actitud de dirección y una buena comunicación favorecerán la integración y evitarán conflictos” (Kohler, 2005, p. 36).

(b) **Pluralista:** se circunscribe en la Escuela de Oxford y considera los conflictos como inevitables. Montes (2007, como se citó en citado en Gil, 2012) expresó: “Son producto de relaciones laborales con suficiente poder para enfrentarse unos con otros, debido a los intereses contrapuestos, las situaciones conflictivas, el ambiente de trabajo, los intereses de los jefes y los trabajadores” (p.10).

Es decir, constituye la reacción a la centralización de poder, la cual genera grupos de interés y se identifica por la centralización de la negociación colectiva; los intereses de los trabajadores y empresarios con divergentes, lo que ocasiona los conflictos; origen del conflicto de esta discrepancia entre los sindicatos y empresarios.

- (b) **Paradigma radical:** Edwards (1990, como se citó en Gil, 2012) planteó que “el poder es desigual, por lo tanto, siempre se está en lucha por controlar el sistema productivo, y el conflicto se expresa de diferentes maneras” (p.13). Por consiguiente, se reconoce que el conflicto surge como consecuencia de la desigualdad de poder en la estructura social; el antagonismo del conflicto de interés entre el capital y el trabajo; y la lucha por la distribución de la plusvalía.

2.8 Estilos de Manejo de Conflictos Interpersonales

El proceso de manejo de conflictos depende del estilo que cada individuo ejerce en la dinámica de las relaciones de la vida social, ya sea a nivel interpersonal, intragrupo, intergrupo, la cual es inevitable. Así las cosas, se entiende el estilo como aquel grado de preocupación que se expresa hacia los demás o hacia uno mismo. En consecuencia, todos los responsables de recursos humanos se enfrentan diariamente a conflictos interpersonales, intra e intergrupales, ya sea por los estilos de gestión, los procedimientos, normas, medios de comunicación, las necesidades insatisfechas, entre otras. Ante esto, cada uno maneja los conflictos de distintas maneras, por lo que requieren desarrollar un

estilo de manejo de los conflictos interpersonales que les permita enfrentarse precisamente a estos escenarios, producto de las discrepancias o contradicciones con los trabajadores propio de la naturaleza y funciones del área. En los cuales se pueden distinguir los conflictos por la falta de control de emociones y distorsión de las percepciones; asimismo, por la falta de información; y desde el conflicto de intereses por necesidades incompatibles, dinero, tiempo, procedimientos y valores.

En concordancia con Senge (1995, como se citó en Lluís , 2007), “en el centro laboral es inevitable el conflicto, no hay una sola forma de percibir las situaciones y tampoco de hacer las cosas de la misma manera” (p. 194).

Precisamente, Blake y Mouton (1964, como se citó en Deborah, 1989) identificaron “cinco tipos de estilos de manejo de conflictos: transigir, forzar, retirarse y solucionar el problema” (p. 6), con base en los que, posteriormente, Thomas y Kilmann (1974, como se citó en Deborah, 1989) propusieron “un modelo para definir el comportamiento de manejo de conflictos interpersonales identificando cinco estilos” (p. 6). Al combinar la descripción de un comportamiento o individual y las situacionales de conflicto, de la propuesta de estos autores es posible interpretar en cualquier situación conflictiva la conducta de los implicados sobre la base de dos dimensiones: asertividad y cooperación, ambas permiten explicar cinco estilos específicos de manejo de conflictos, por ello, son resultado de un conjunto de habilidades y capacidades aplicables a múltiples y diferentes situaciones. Lo que hace que un individuo no tenga un solo estilo para enfrentar los conflictos.

Por otra parte, el modelo de Thomas Kilmann propuso los siguientes estilos de manejo de conflictos interpersonales en escenarios de conflictos:

Evitación: de acuerdo con Blake y Mouton (1964, como se citó en Bermejo, 2003), “ante un conflicto una persona puede elegir aislarse y evitar seguir discutiendo o

simplemente confrontar la situación, y al no reconocer los sentimientos del otro, las conductas de evitación permiten que el problema se agrave” (p. 21).

Forzamiento: los que aplican este estilo, según indicaron Blake y Mouton (1964 como se citó en Bermejo, 2003), “coercen en lugar de persuadir; se puede entender que en ciertas situaciones es efectivo, caso contrario puede crear resentimiento y hostilidad” (p. 22).

Acomodación: para Blake y Mouton (1964, como se citó en Bermejo, 2003,) este estilo “permite superar desacuerdos y evita conflictos mayores, quienes poseen este estilo priorizan los intereses de los seguidores y logran buenas relaciones interpersonales” (p. 22).

Compromiso: de acuerdo con Blake y Mouton (1964, como se citó en Bermejo, 2003), quienes poseen este tipo de liderazgo “buscan una posición intermedia y están predispuestos a persuadir y escuchar a los seguidores” (p. 23).

Colaborativo: “los líderes trabajan junto a sus seguidores buscando soluciones integrativas en un contexto de construcción de la verdad” (Mouton.1964 citado en Bermejo, 2003).

A manera de síntesis el estudio de los estilos de manejo de conflictos se basa en el paradigma unitarista y, en esta línea ,en el modelo de Thomas y Kilmann que se orienta a identificar los estilos de manejo de conflictos interpersonales, habilidad necesaria para construir relaciones con un estilo correcto en cada situación particular y aumenta la probabilidad de resultados favorables ante las discrepancias que se presenten.

3. Definición de Términos Básicos

Liderazgo: capacidad de influencia y orientación de los objetivos organizacionales.

Estilo del liderazgo: capacidad de influencia y orientación de los objetivos organizacionales.

Liderazgo transformacional: capacidad para influir a través del carisma.

Liderazgo transaccional: capacidad que logra influir a través del vínculo emocional.

Laissez faire: líder inactivo, despreocupado.

Estilo de manejo de conflictos: capacidad de manejo de situaciones en conflicto.

Estilo comprometido: resuelve conflictos mediante concesiones, es moderado en cuanto asertividad y cooperación, generando una situación de yo gano y tu ganas en parte.

Estilo Complaciente: resuelve los conflictos cediendo ante la otra parte, además manifiesta una conducta poco asertiva pero cooperativa.

Estilo Evasivo: elude los conflictos en forma pasiva en lugar de resolverlos, manifiesta una conducta poco asertiva y no cooperativa.

Estilo Colaborador: trata de resolver los conflictos asertivamente dando una solución que satisfaga ambas partes, se caracteriza por un comportamiento asertivo y de cooperación.

Estilo competitivo: resuelve los conflictos con comportamiento agresivo para que las cosas se hagan a su manera, presenta un comportamiento agresivo y poco cooperativo.

Estilo colaborador: trata de resolver los conflictos asertivamente dando una solución que satisfaga ambas partes.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis o Supuestos Básicos

1.1 Hipótesis General

H_i: Existe una relación entre los estilos de liderazgo y manejo de conflictos en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

1.2 Hipótesis Específicas

H₁: Existe relación entre la dimensión transformacional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

H₂: Existe relación entre la dimensión transaccional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

H₃: Existe relación entre la dimensión laissez faire y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.

2. Variables o Unidades de Análisis

Unidad de análisis	Variable	Dimensiones	Ítems
Participantes de un programa de posgrado en gestión empresarial	Variable X: Estilo de liderazgo	Liderazgo transformacional	3, 21, 33, 34,4, 15, 23, 25, 28, 29, 30, 19, 22, 24, 13, 14, 17
		Liderazgo transaccional	8, 10, 111, 112, 16 2, 5, 7, 9, 18, 26
		Liderazgo Laissez faire	1, 6, 20, 27, 31, 32
	Variable Y: Estilo de manejo de conflicto	Competidor	1, 2, 3, 4, 5
		Evitativo	6, 7, 8, 9, 10, 11
		Colaborador	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
		Comprometido	20, 21, 22, 23, 24, 25
	Complaciente	26, 27, 28	

3. Matriz Lógica de Consistencia

4. MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Metodología
<p>Pregunta general:</p> <p><i>PG1: ¿En qué medida se relaciona los estilos de liderazgo y manejo de conflictos en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima?</i></p> <p>Preguntas específicas</p> <p><i>PE1: ¿En qué medida se relaciona la dimensión transformacional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima?</i></p>	<p>Objetivo general:</p> <p><i>OG1: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y manejo de conflictos en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p> <p>Objetivos específicos:</p> <p><i>OE1: Identificar la relación entre la dimensión transformacional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p> <p><i>OE2: Identificar la relación entre la dimensión transaccional y las dimensiones competidor, evitativo,</i></p>	<p>Hipótesis general:</p> <p><i>H₁: Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y manejo de conflictos, en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p><i>H₁: Existe relación entre la dimensión transformacional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en gestión empresarial en Lima.</i></p> <p><i>H₂: Existe relación significativa entre la dimensión transaccional y las dimensiones</i></p>	<p>Tipo de investigación: cuantitativo</p> <p>Nivel de investigación: correlacional</p> <p>Diseño de investigación: no experimental de corte transversal</p> <p>Método: hipotético-deductivo</p> <p>Unidad de análisis: participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial</p> <p>Variables X: estilo de liderazgo</p> <p>Dimensiones: Liderazgo transformacional Liderazgo transaccional Liderazgo laissez faire</p> <p>Variable Y: estilo de manejo de conflicto</p> <p>Dimensiones: Competidor Evitativo Colaborador Comprometido Complaciente</p>

<p><i>PE2: ¿En qué medida se relaciona la dimensión transaccional y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima?</i></p> <p><i>PE3: ¿En qué medida se relaciona la dimensión laissez faire y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima?</i></p>	<p><i>colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p> <p><i>OE3: Identificar la relación entre la dimensión laissez faire del estilo de liderazgo y las dimensiones competidores, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p>	<p><i>competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p> <p><i>H3: Existe relación significativa entre la dimensión Laissez Faire y las dimensiones competidor, evitativo, colaborador, comprometido y complaciente en los participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial en Lima.</i></p>	<p>Técnicas: Encuestas</p> <p>Instrumento de recolección de datos:</p> <p>Cuestionario Conflict Mode Instrument (TKI)</p> <p>Multifactor Leadership Questionnaire.</p>
---	--	--	--

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y Método de Investigación

La investigación científica permite conocer, explicar, interpretar y transformar la realidad; precisamente este proceso de aproximación a la realidad presenta tres caminos: cuantitativo, cualitativo o mixto. El estudio se fundamentó en el enfoque cuantitativo y se sustentó en el positivismo, el cual plantea “la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única igual al de las ciencias exactas y naturales” (Bonilla y Rodríguez, 1997, p.83). Asimismo, hace énfasis en la observación sistemática, la comprobación y contrastación de los hechos; esta postura se enfoca en la cuantificación y medición. Aplica la estadística para cuantificar todo sin tener que contar cada uno de los elementos que componen el todo. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionaron que “la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes y ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis”, en esa línea el estudio se aborda la realidad investigada desde el enfoque cuantitativo.

Así pues, el nivel de investigación fue de tipo correlacional. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Este tipo de investigaciones tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación no causal existente entre las variables planteadas entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Miden las variables y su relación en términos estadísticos. La utilidad de este tipo de investigación permite

conocer cómo se comporta un concepto o una variable al conocer el comportamiento de las variables asociadas, presentando correlaciones positivas o negativas. (p. 109)

El método de investigación fue hipotético-deductivo, de acuerdo con Cerda (1991, como se citó en León y Toro, 2007) “es un procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y las comprueba deduciendo de ellas, conclusiones que con confrontadas con los hechos” (p. 78).

2. Diseño Específico de Investigación

Tal como señalaron Leavy y Hernández-Sampieri (2008), el diseño de investigación “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p.189). En esa línea se encuentran diseños no experimentales, que se realizan sin manipular deliberadamente las variables. Debido al nivel de investigación correlacional, se aplicó el diseño de tipo no experimental, porque se buscó determinar el grado de asociación entre las variables de investigación planteadas sin manipularlas.

3 Población, Muestra o Participante

La población se conformó por profesionales que participan en un programa de posgrado en Gestión Empresarial durante el semestre académico 2021-II en la escuela de posgrado de una universidad pública de Lima.

4 Instrumento de Recogida de Datos

En conformidad con el tipo, nivel, método de investigación y nivel de medición de las variables del estudio, en el proceso de recolección de datos se aplicaron técnicas de datos cuantitativos, según Arias (2006) “las técnicas son las distintas formas o maneras de obtener los datos de la realidad” (p.146). Asimismo, a cada técnica le corresponde un instrumento de recolección de datos, que son “los medios materiales para recoger y almacenar los datos” (Arias, 2006, p.146).

De igual forma, los criterios esenciales que deben reunir los instrumentos de recolección de datos son la confiabilidad, “que se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (McDaniel y Gates, como se citó en Bernal, 2006); por otro lado, la validez, que de acuerdo con Anastasi y Urbina (1988, como se citó en Bernal, 2006) “indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p.214).

En consecuencia, el estudio implementó técnicas de recolección de datos indirectos, porque los datos obtenidos se apoyaron en las opiniones de los participantes del programa de gestión empresarial vía *email*. Así las cosas, se aplicaron instrumentos como el cuestionario de estilos de liderazgo (Celid-A) y la escala de conflictos (TKI).

Ficha Técnica de los Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A)

Autor: Castro Solano y Nader.

Año: 2006.

Nombre original: Multifactor Leadership Questionnaire.

Procedencia: el instrumento se validó Buenos Aires, Argentina.

Administración: individual o colectiva.

Duración: aproximadamente 20 a 25 minutos.

Objetivos: determinar los estilos de liderazgo.

Dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional:
liderazgo laissez faire.

Aplicación: jóvenes y adultos en el ámbito educativo, clínico,
militar y empresarial.

Validez: el análisis de la validez lo realizaron Castro Solano y Nader (2006). Se verificaron las propiedades psicométricas del instrumento, las cuales se encontraban buenos niveles de fiabilidad (Alfa de Cronbach 0,60 a 0,89).

Confiabilidad: para estudiar la fiabilidad de cada una de las variables latentes se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach y se obtuvieron fiabilidades bastante satisfactorias (entre 0,60 y 0,80) para cada una de las siete escalas.

Cuestionario de Estilo de Manejo de Conflictos

Autores: Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann.

Año: 2002 línea CPP.

Nombre original: Cuestionario Conflict Mode Instrument (TKI)

Administración: colectivo e individual.

Duración: aproximadamente 10 a 15 minutos.

Objetivos: medir patrones de estilos de manejo de conflictos

Dimensiones:

- Competidor
- Colaborador
- Compromiso
- Evasivo
- Complaciente

Aplicación: jóvenes y adultos en contexto organizacional.

Validez: Thomas y Kilmann (1977) determinaron la validez del instrumento (p. 48).

Confiabilidad: las pruebas de Alfa de Cronbach y los *test retest* fueron competidor 0,71, colaborador 0,65, compromiso 0,58, evasivo 0,62, complaciente 0,43. (Thomas y Kilmann, 1977, citado en Wooslwy, 2001, p. 48)

5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento de datos se efectuó con el software estadístico SPSS versión 25, y con la finalidad de hacer los cálculos estadísticos y despejar las interrogantes planteadas, en primer término, se llevó a cabo el análisis de normalidad de datos. De acuerdo con los resultados la distribución de datos no fue normal, por lo que se determinó la aplicación de

estadísticos no paramétricos. Posteriormente se analizó la confiabilidad de los instrumentos, el análisis estadístico e inferencial.

6. Procesamiento de Ejecución del Estudio

En primer lugar, se coordinó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la modalidad virtual. Además, previo a la aplicación se explicó a los participantes la forma de llenado de los cuestionarios, sensibilizando para que sus respuestas sean totalmente objetivas y aclarando que sus respuestas son anónimas para evitar sesgos en el cuestionario. La aplicación se realizó de forma individual, con una duración aproximada 35 minutos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados de la investigación, finalmente se aplicaron cuestionarios a 121 participantes. En primer término, se llevó a cabo el análisis psicométrico de los instrumentos; posteriormente, el análisis descriptivo; y se aplicó estadísticos de distribución no normalidad de los datos con el propósito de implementar técnicas estadísticas apropiadas para la contratación de las hipótesis. Así pues, se exponen los resultados psicométricos, descriptivos y de la contrastación de la hipótesis general y específicas.

1. Datos Cuantitativos

1.1 Análisis Psicométrico

a) Escala de Estilos de Liderazgo

En la Tabla 1 se detallan los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de recolección de datos que se ejecutó con el coeficiente de correlación ítems-test Alfa de Cronbach, con el que se obtuvo un resultado de ,731. Este valor es aceptable según los criterios de decisión del coeficiente aplicado.

Tabla 1

Valores Alfa de Cronbach de la escala de estilos de liderazgo

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N.º de elementos
,731	,803	34

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N.º
Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	2,45	1,080	121
No trato de cambiar lo que hacen los demás mientras las cosas salgan bien	3,36	1,155	121
Mis compañeros se sienten orgullosos de trabajar conmigo	4,09	,796	121
Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	4,09	,671	121
Evito involucrarme en su trabajo	2,45	1,310	121
No les digo dónde me sitúo en algunas ocasiones	2,36	1,072	121
Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona no lo arregles"	2,64	1,155	121
Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	2,45	1,080	121
Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	2,91	1,000	121
Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo	3,64	,775	121
Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo	3,55	,894	121
Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme con lo pactado conmigo	3,36	1,155	121
Me preocupo por formar a aquellos que lo necesitan	4,36	,483	121
Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas	4,18	,577	121
Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	4,27	,753	121
Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación	3,45	,992	121
Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten	4,36	,483	121
No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	3,18	1,118	121
Les doy charlas para motivarlos	3,91	,904	121
Evito tomar decisiones	2,09	1,088	121
Cuento con su respeto	4,36	,483	121
Potencio su motivación de éxito	4,18	,719	121
Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender	4,36	,483	121
Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos	4,36	,483	121
Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva	3,73	,866	121
Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho si no me parece necesario introducir algún cambio	3,55	,894	121
Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	1,82	,577	121
Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	4,27	,753	121
Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	3,82	1,033	121
Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	4,27	,866	121
Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	3,00	,957	121
Es probable que esté ausente cuando se me necesita	1,55	,658	121
Tienen plena confianza en mí	4,27	,619	121
Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	4,18	,577	121

b) Escala de Estilos de Manejo de Conflictos

En la Tabla 2 se exponen los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de estilo de liderazgo que se llevó a cabo con el coeficiente de correlación ítems-test Alfa de Cronbach, el resultado arrojó un total de ,767. Este valor resulta aceptable de acuerdo con los criterios de decisión del coeficiente aplicado.

Tabla 2

Valores Alfa de Cronbach de la escala de estilos de manejo de conflictos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N.º de elementos
,767	,776	30

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N.º
Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo	48,64	5,370	121
Sacrifico mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona	4,36	,483	121
Trato de no herir los sentimientos del otro	4,27	,447	121
Si la posición de la otra persona es muy importante para ella, le doy la razón	3,91	,904	121
A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona	4,09	,796	121
Evito tomar posiciones que puedan generar controversias	4,55	,500	121
Procuró no herir los sentimientos de la otra persona	4,55	,500	121
Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo	4,36	,483	121
Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón	4,27	,447	121
Soy una persona que se mantiene firme con sus ideas	3,82	,719	121
Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca	4,45	,894	121
Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición	4,64	,483	121
Utilizo todo lo que puedo para convencer a los demás	4,36	,483	121
Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para todos	1,27	,447	121
Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros	4,36	,775	121
Le permitiré al otro mantener algunas posiciones si él me respeta y permite conservar en algunas de las mías	2,18	1,197	121
Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos	1,82	,940	121
Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía	1,82	,719	121
	3,91	,516	121

Entre mi punto de vista y el de los demás propongo una solución intermedia	2,64	1,372	121
Busco insistentemente ayuda de la otra persona para encontrar una solución	2,09	1,245	121
Le digo mis ideas y le pregunto las suyas	4,00	1,133	121
Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata	4,36	,775	121
Prefiero una discusión directa y abierta del problema	2,55	1,162	121
Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar del problema	2,45	1,162	121
Expreso mis ideas y pregunto a los demás sus opiniones	2,18	1,118	121
Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables	1,82	,577	121
Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien	1,82	1,118	121
Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones o conflictos con otros	1,82	,837	121
Soy de las personas que piensa que los problemas se solucionan con el tiempo	2,09	1,317	121
Soy de las personas que no les gusta entrar en situaciones de conflictos			

1.2 Análisis Descriptivo

Tabla 3

Distribución de frecuencias de la variable edad

En la Tabla 3 se presentan los datos descriptivos de la variable edad. Se evidenció que 22 participantes tienen 24 años y otros 22 participantes tienen 46 años.

EDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24	22	18,2	18,2	18,2
	25	11	9,1	9,1	27,3
	29	11	9,1	9,1	36,4
	30	11	9,1	9,1	45,5
	32	11	9,1	9,1	54,5
	38	11	9,1	9,1	63,6
	42	11	9,1	9,1	72,7
	43	11	9,1	9,1	81,8
	46	22	18,2	18,2	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Gráfico 1

Distribución de frecuencias de la variable edad

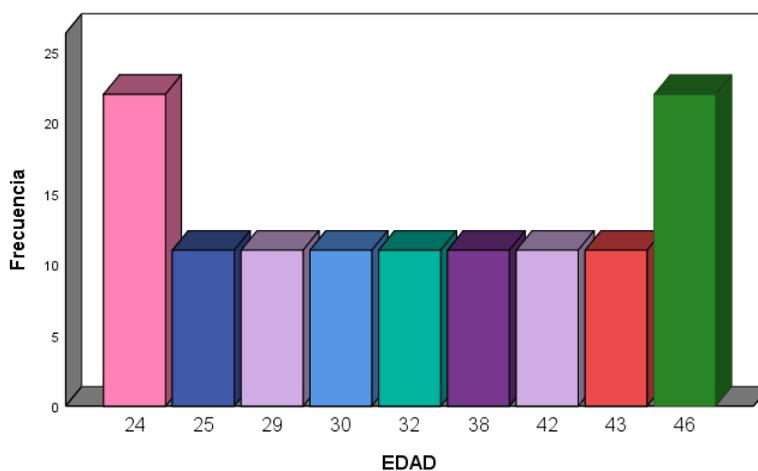


Tabla 4**Distribución de frecuencias de la variable género**

En la Tabla 4 se observa que 44 profesionales son de género masculino y 77 de género femenino, lo que se representa en el 36,4 % y 63,4 % respectivamente.

		GENERO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	44	36,4	36,4	36,4
	Femenino	77	63,6	63,6	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

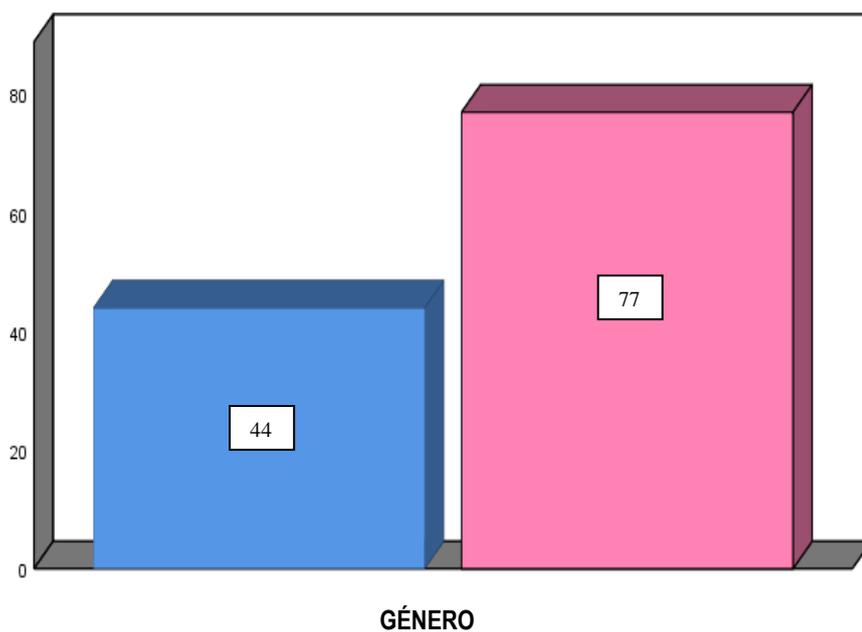
Gráfico 2**Distribución de frecuencias de la variable género**

Tabla 5**Distribución de frecuencias de la variable ciclo de estudios**

En la Tabla 5 se evidencia que 31 (25,6 %) estudiantes cursan el primer ciclo, 30 (24,8 %) el segundo ciclo, 30 (24,8 %) el tercer ciclo y 30 (24,8 %) el cuarto ciclo.

		CICLO DE ESTUDIO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primero	31	25,6	25,6	25,6
	Segundo	30	24,8	24,8	50,4
	Tercero	30	24,8	24,8	75,2
	Cuarto	30	24,8	24,8	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

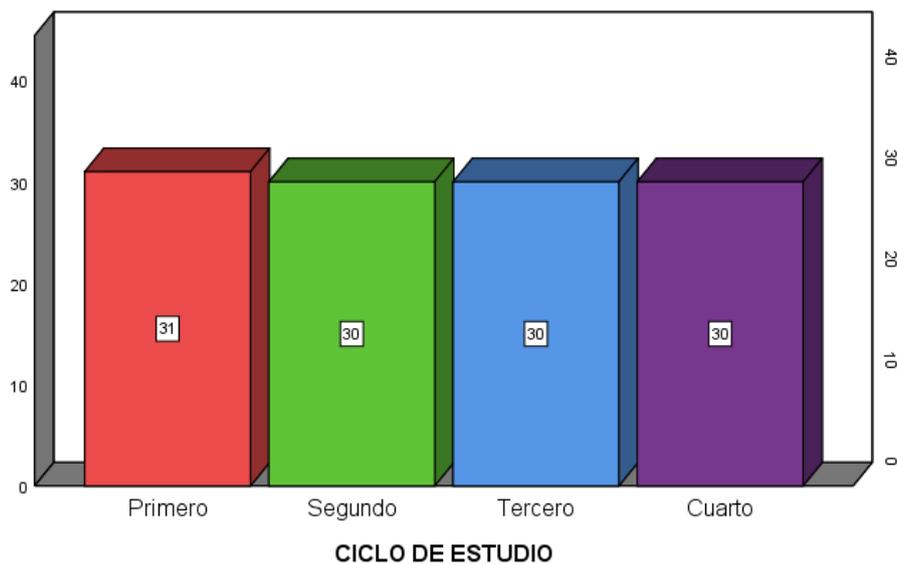
Gráfico 3**Distribución de frecuencias de la variable ciclo de estudios**

Tabla 6**Distribución de frecuencias de la variable estado civil**

En la Tabla 6 se observa que 77 (63,6 %) estudiantes son solteros, 22 (18,2 %) casados y 22 (18,2 %) divorciados.

		ESTADO CIVIL			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	77	63,6	63,6	63,6
	Casado	22	18,2	18,2	81,8
	Divorciado	22	18,2	18,2	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

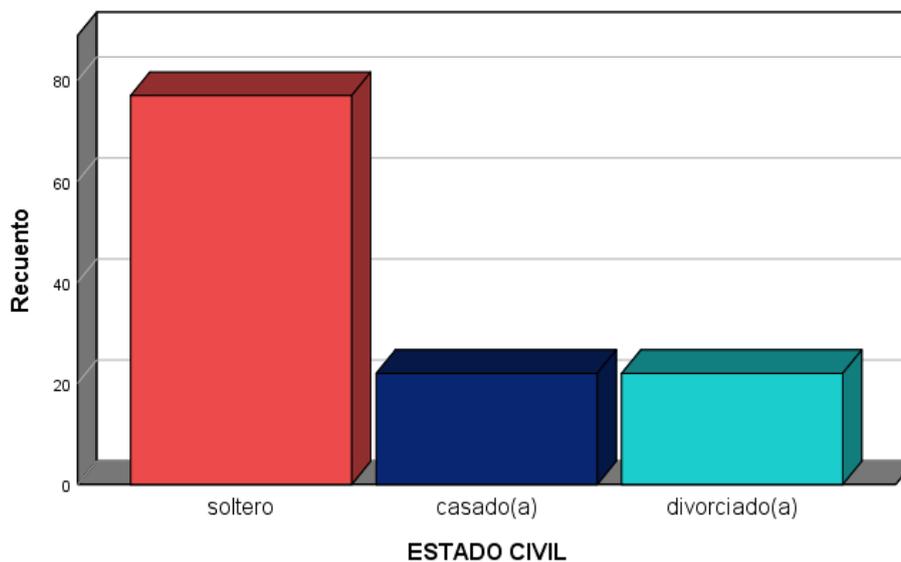
Gráfico 4**Distribución de frecuencias de la variable estado civil**

Tabla 7**Distribución de frecuencias de la variable profesión**

En la Tabla 7 se visualiza que 33 (27,3 %) son profesionales en administración de empresas, 11 (9,1 %) contadores, 22 (18,2 %) ingenieros industriales, 11 (9,1 %) economistas, 22 (18,2 %) abogados, 11 (9,1 %) licenciados en turismo y hotelería, y, finalmente, 11 (9,1 %) psicólogos.

		PROFESIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administración de empresas	33	27,3	9,1	9,1
	Contabilidad	11	9,1	9,1	18,2
	Ingeniería industrial	22	18,2	18,2	36,4
	Economía	11	9,1	9,1	45,5
	Abogado	22	18,2	18,2	63,6
	Turismo y hotelería	11	9,1	9,1	72,7
	Psicólogo	11	9,1	27,3	100,0
Total		121	100,0	100,0	

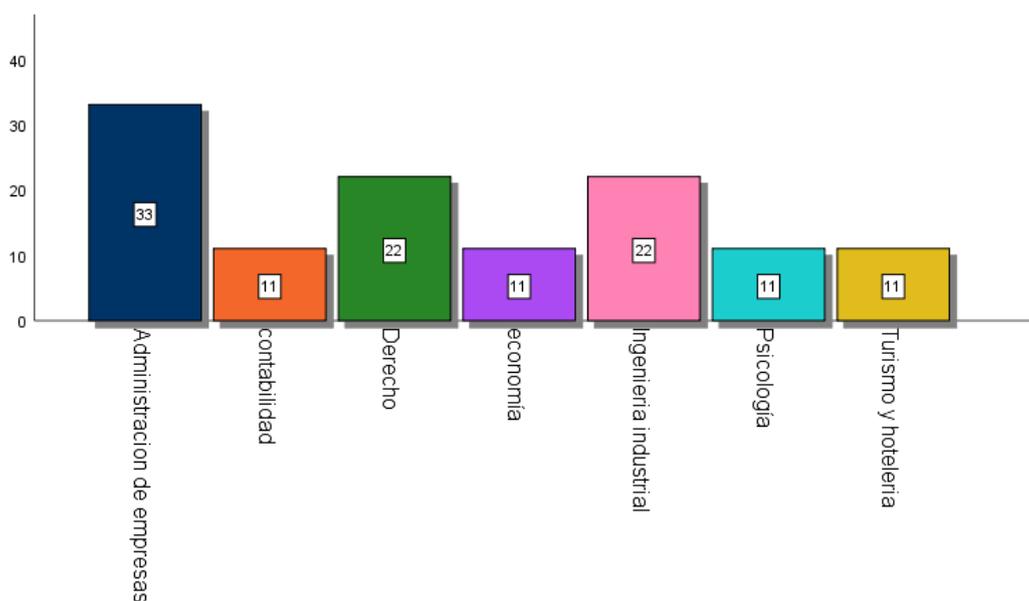
Gráfico 5**Distribución de frecuencias de la variable profesión**

Tabla 8**Distribución de frecuencias de la variable ocupación**

En la Tabla 8 se detalla que 33 (27,3 %) es asistente, 33 (27,3 %) analista, 22 (18,2 %) especialista, 11 (9,1 %) coordinador, 11 (9,1 %) gerente y 11 (9,1%) otros.

		OCUPACION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asistente	33	27,3	27,3	27,3
	Analista	33	27,3	27,3	54,5
	Especialista	22	18,2	18,2	72,7
	Coordinador	11	9,1	9,1	81,8
	Gerente	11	9,1	9,1	90,9
	Otros	11	9,1	9,1	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

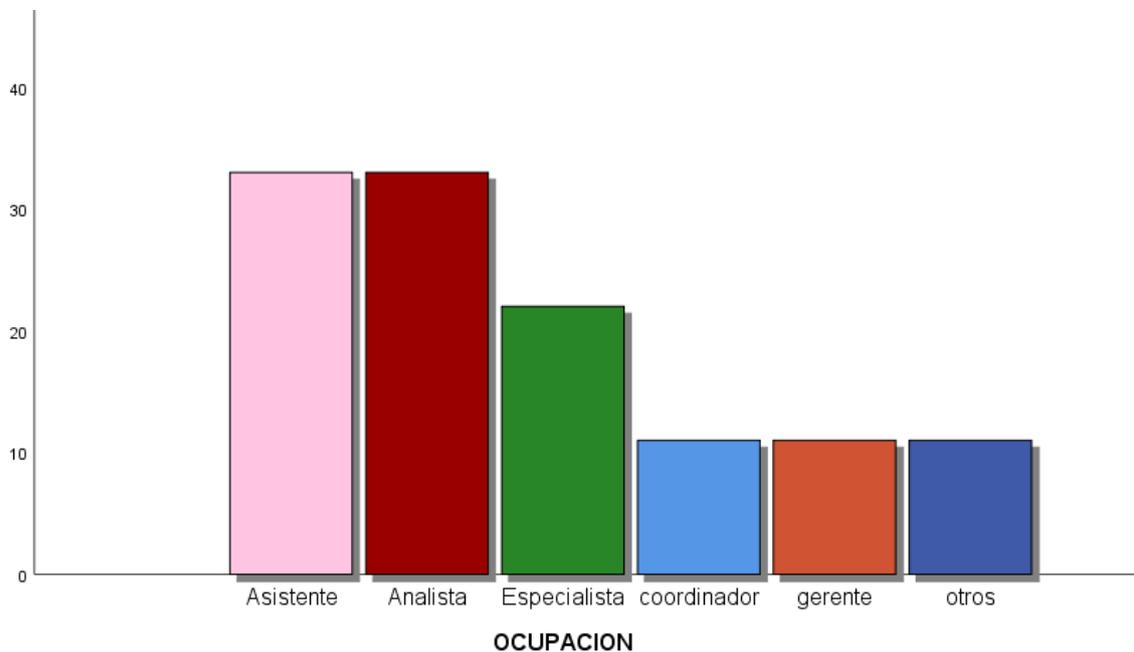
Gráfico 6**Distribución de frecuencias de la variable ocupación**

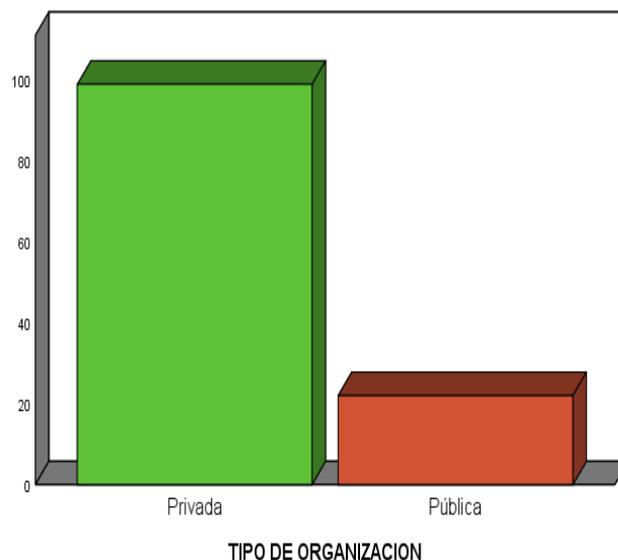
Tabla 9**Distribución de frecuencias de la variable organización**

En la Tabla 9 se observa que 99 (81,8 %) trabajan en el sector privado y 22 (18,2 %) laboran en el sector público.

TIPO DE ORGANIZACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Privada	99	81,8	81,8	81,8
	Pública	22	18,2	18,2	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Gráfico 7

Distribución de frecuencias de la variable organización



En la Tabla 10 los resultados descriptivos de las variables de investigación señalan que el estilo de manejo de conflictos presenta: $M = 3,53$ $DE = 2,37$; y el mayor valor corresponde al estilo de liderazgo transformacional: $M = 143,46$ $DE = 14,00$. Estilos de liderazgo: $M = 118,91$ $DE = 9,51$. La dimensión complaciente: $M = 74,36$ $DE = 5,955$.

Tabla 10

Estadísticos descriptivos univaridos de las variables de investigación

	N.º Estadístico	Media Estadístico	Desv. Desviación Estadístico	Asimetría		Curtosis	
				Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Desv. Error
LÍDER TRANSFORMACIONAL	121	71,0909	8,70632	-,078	,220	-1,268	,437
LÍDER TRANSACCIONAL	121	34,5455	6,07591	-,003	,220	-1,353	,437
LIDERAZGOS LIBERAL	121	13,2727	3,66060	1,112	,220	,766	,437
ESTILOS DE LIDERAZGO	121	118,9091	9,51140	,306	,220	-,549	,437
COMPLACIENTE	121	74,3636	5,95259	1,456	,220	1,862	,437
COMPETIDOR	121	25,9091	2,32379	-,334	,220	-,011	,437
COMPROMISO	121	15,3636	2,15252	,078	,220	-1,139	,437
COLABORADOR	121	18,0909	4,11704	,279	,220	-,753	,437
EVASIVO	121	9,7273	3,78374	1,371	,220	1,041	,437
TOEMC	121	143,4545	14,00179	1,517	,220	2,275	,437
N.º válido (por lista)	121						

1.3 Análisis de Normalidad de Datos

De acuerdo con el tamaño de la población de estudio se aplicó la prueba de bondad de ajuste de Smirnov Kolmogorov. Según los criterios de decisión el valor $p \leq \alpha$ para ambas variables resultó significativo al 0,05 (p valor \leq ,000), por ende, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, además, se determinó que los datos no siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables de estilo de liderazgo y manejo de conflictos. Dichos resultados se observan en la Tabla 11 y gráficos 8 y 9.

Tabla 11

**Resultados de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra:
Variables estilos de liderazgo y manejo de conflictos**

		ESTILOS DE LIDERAZGO	TOEMC
N		121	121
Parámetros normales ^{a,b}	Media	118,9091	143,4545
	Desv. Desviación	9,51140	14,00179
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,125	,274
	Positivo	,125	,274
	Negativo	-,097	-,120
Estadístico de prueba		,125	,274
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Gráfico 8

Distribución de datos de la variable Estilos de liderazgo

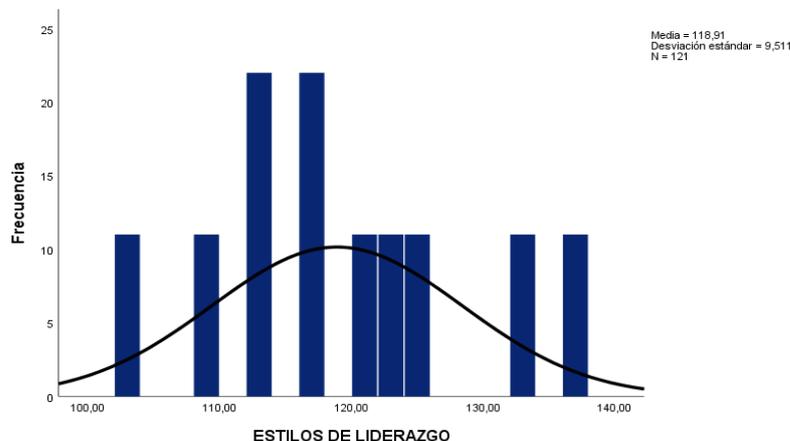
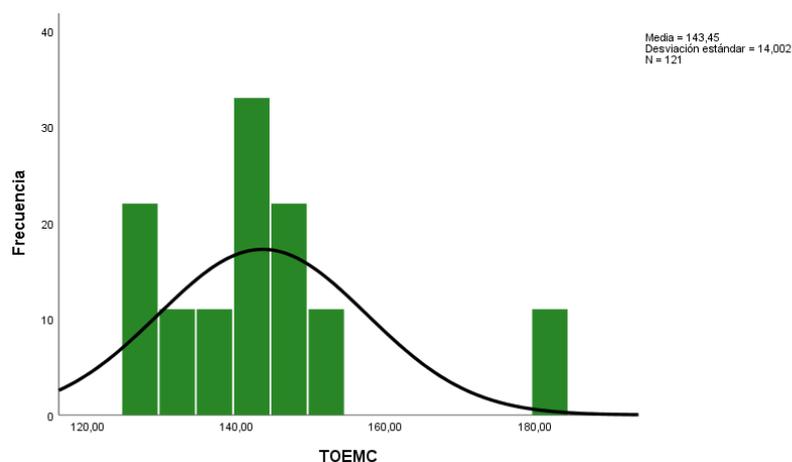


Gráfico 9

Distribución de datos de la variable Estilos de manejo de conflictos



En la Tabla 12 se exponen los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Smirnov Kolmogorov, y de acuerdo con los criterios de decisión el valor $p \leq \alpha$ de las dimensiones estilo de liderazgo liberal, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional (p valor $\leq ,000$) resultó significativo **al 0,05**. Por consiguiente, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, así también se estableció que los datos no siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Estos resultados se evidencian en la Tabla 12 y los gráficos 10, 11 y 12.

Tabla 12

**Resultados de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra:
Dimensiones de estilos de liderazgo**

		LIDERAZGOS LIBERAL	LÍDER TRANSFORMACIONA L	LÍDER TRANSACCIONAL
N.º		121	121	121
Parámetros normales ^{a,b}	Media	13,2727	71,0909	34,5455
	Desv. Desviación	3,66060	8,70632	6,07591
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,239	,150	,163
	Positivo	,239	,096	,117
	Negativo	-,176	-,150	-,163
Estadístico de prueba		,239	,150	,163
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Gráfico 10

Distribución de datos de la dimensión líder transformacional

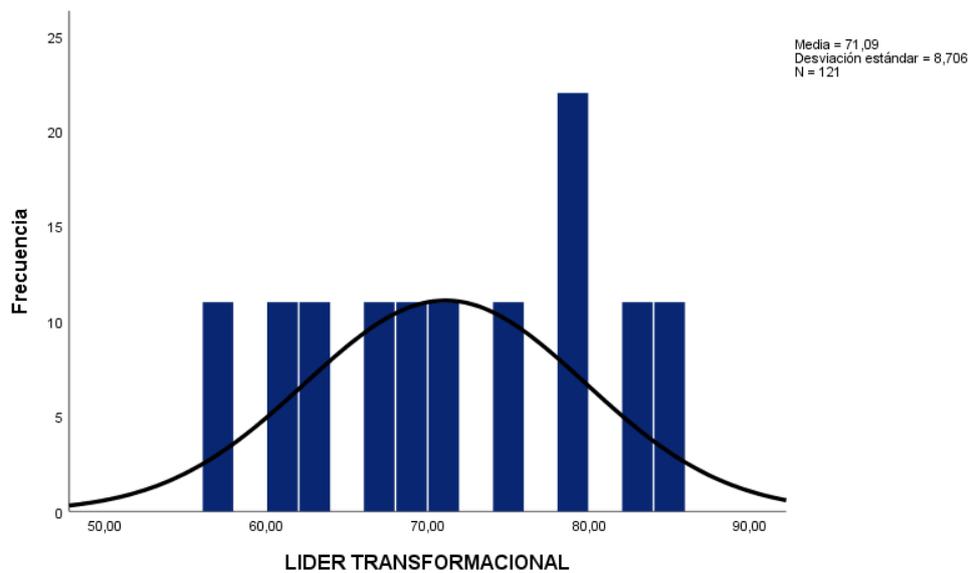


Gráfico 11

Distribución de datos: de la dimensión líder transaccional

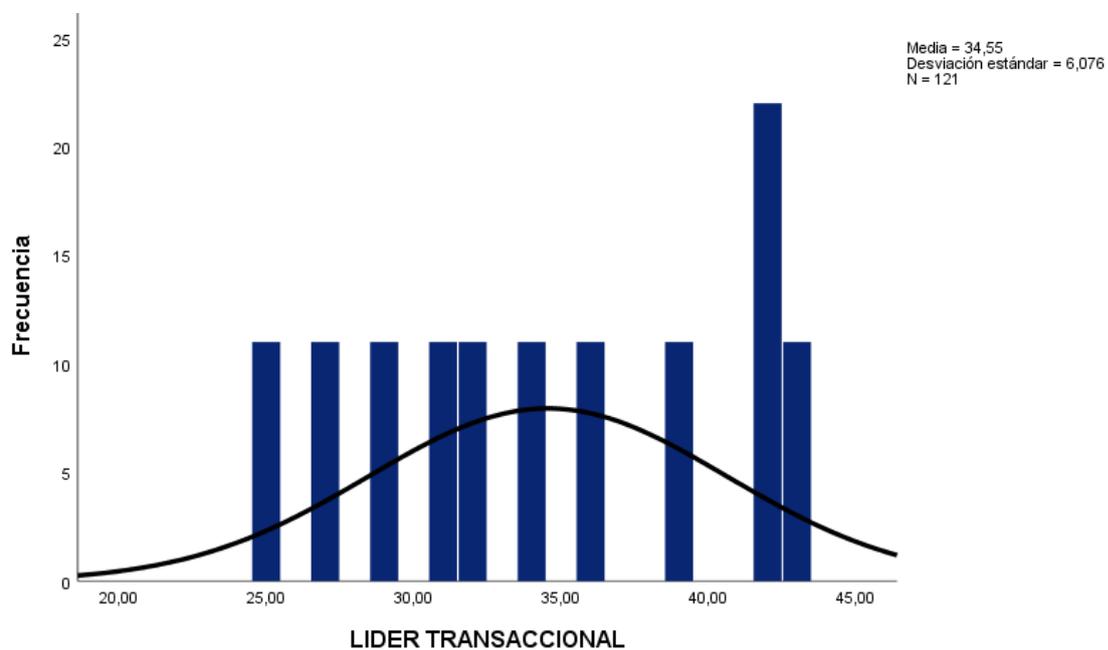
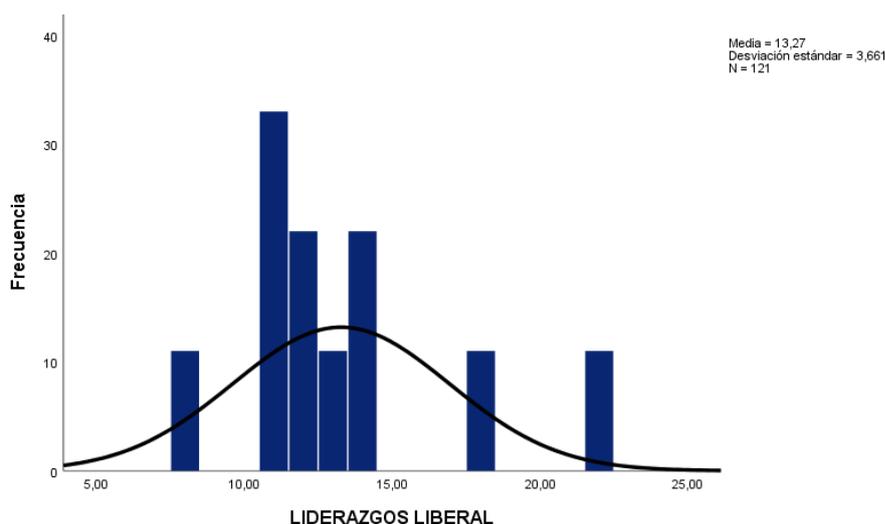


Gráfico 12

Distribución de datos de la dimensión líder laissez faire



En la Tabla 13 se precisan los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Smirnov Kolmogorov, y en concordancia con los criterios de decisión, el valor $p \leq \alpha$ de las dimensiones complaciente, competidor, compromiso, colaborador y evasivo del estilo manejo de conflictos (p valor $\leq .000$) resultó significativa al 0,05, por ende, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, además, se determinó que los datos no siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Estos resultados se visualizan en la Tabla 13 y los gráficos 12, 13, 14, 15 y 16.

Tabla 13

**Resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra:
Dimensiones del estilo de manejo de conflictos**

		COMPLACIENTE	COMPETIDOR	COMPROMISO	COLABORADOR	EVASIVO
N.º		121	121	121	121	121
Parámetros normales ^{a,b}	Media	74,3636	25,9091	15,3636	18,0909	9,7273
	Desv. Desviación	5,95259	2,32379	2,15252	4,11704	3,78374
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,185	,152	,140	,113	,289
	Positivo	,185	,121	,137	,113	,289
	Negativo	-,108	-,152	-,140	-,070	-,145
Estadístico de prueba		,185	,152	,140	,113	,289
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,001 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Gráfico 13

Distribución de datos de la dimensión complaciente

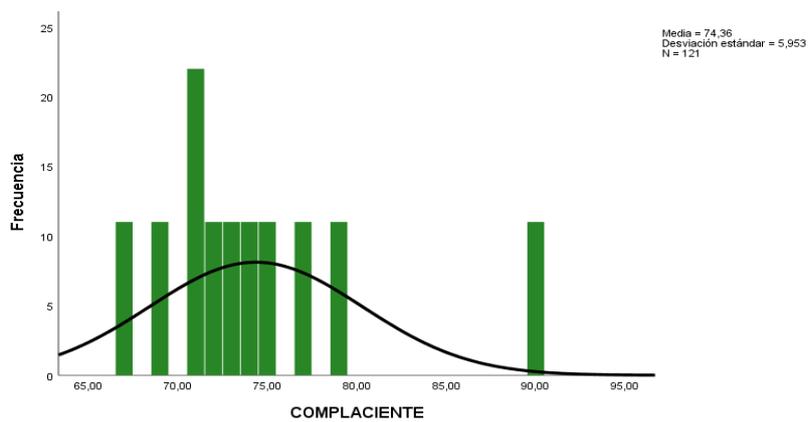


Gráfico 14

Distribución de datos de la dimensión competidor

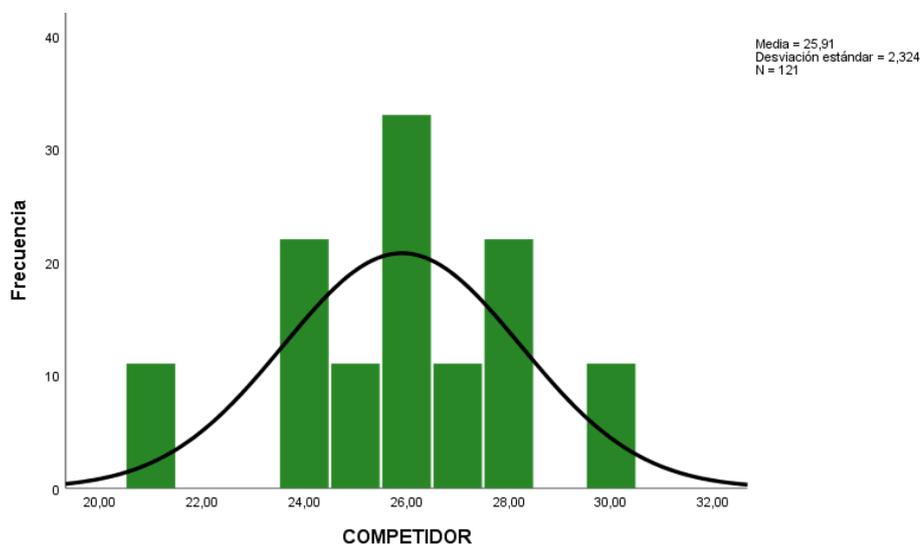


Gráfico 15

Distribución de datos de la dimensión compromiso

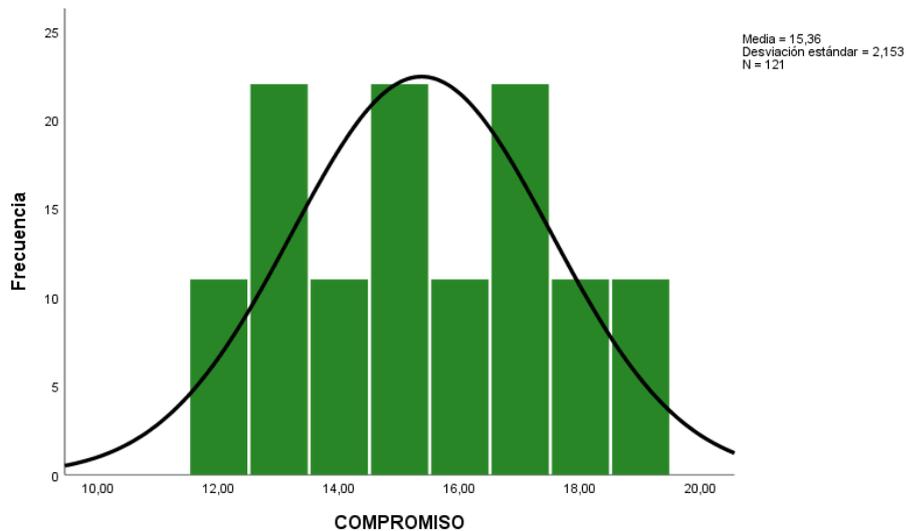


Gráfico 16

Distribución de datos de la dimensión colaborador

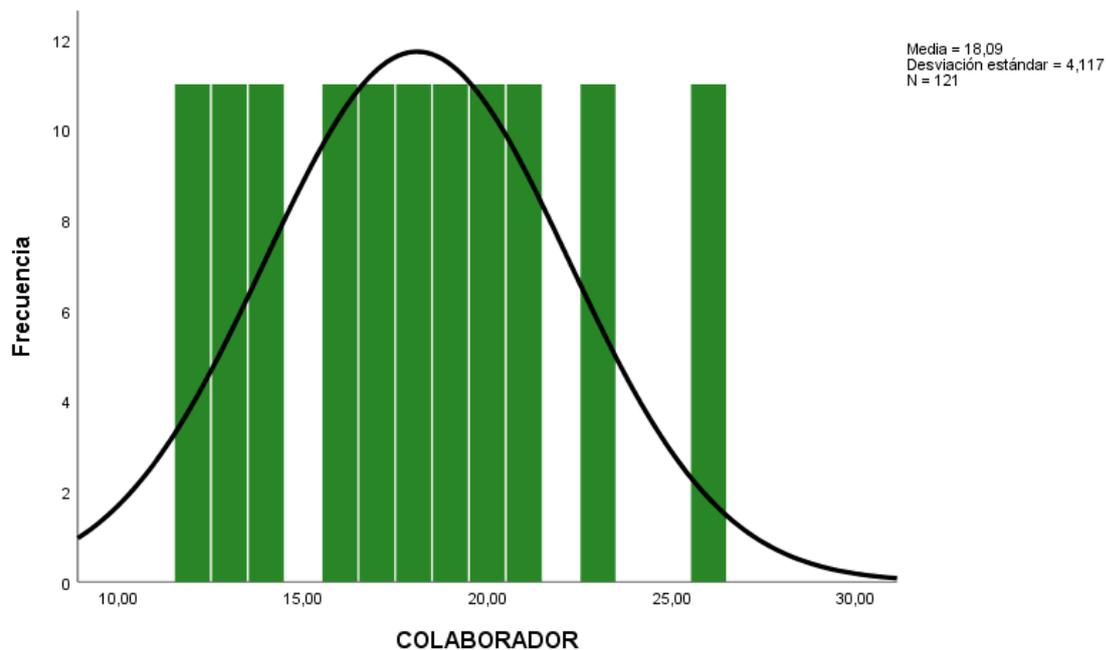
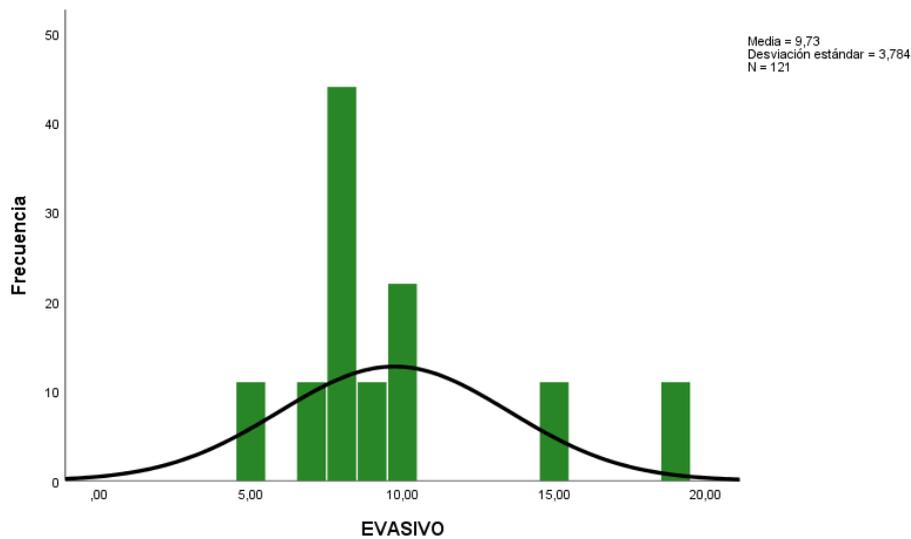


Gráfico 17

Distribución de datos de la dimensión evasivo



2. Análisis de Resultados

2.1 Contrastación de Hipótesis

a) Contrastación de la hipótesis general

De acuerdo con los resultados de la hipótesis general el p valor calculado es de ,000, es decir, menor al 0,05 ($p\text{-valor} < 0,05$), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por otro lado, el coeficiente de Rho de Spearman es de $r = ,445$, lo que indica que hay una correlación directa y positiva de grado moderado entre el estilo de liderazgo y estilo de manejo de conflictos. Adicionalmente, se puede afirmar con un 95 % de confianza que existe una relación positiva moderada en los profesionales que participan de un programa de posgrado en Gestión Empresarial, esto permite señalar que a mayor capacidad de influencia en los colectivos de trabajo, se adapta mejor el modelamiento para la solución de los conflictos. Los resultados se presentan en la Tabla 14.

Gráfico 18

Valores de coeficiente de correlación de r Pearson

Estilo de manejo de conflictos teoria de kilmann

Tabla 2. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.

Valor de <i>rho</i>	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tabla 14**Resultados de correlación entre el estilo de liderazgo y manejo de conflictos**

Correlaciones		ESTILOS DE LIDERAZGO	TOEMC
Rho de Spearman	ESTILOS DE LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,445**
		N.º	,000
TOEMC		Coeficiente de correlación	121
		Sig. (bilateral)	121
		N.º	,445**
		Sig. (bilateral)	,000
		N.º	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

c) Contrastación de hipótesis específica (H_1)

Los resultados de la hipótesis específica (H_1) presentan una correlación positiva entre la dimensión del estilo de liderazgo transformacional y la dimensiones del estilo de manejo de conflictos competidor ($r=,627$) valor positivo y significativo con respecto a $p\text{-valor}<0,05$; por ello, se evidencia una correlación y dirección positiva moderada. Mientras que con la

dimensión compromiso dio como resultado $r=-,760$; valor negativo y significativo en cuanto a $p\text{-valor}<0,05$; por ende, cuenta con una correlación y dirección negativa alta. Además, presentó correlación negativa con la dimensión evasivo ($r=-,513$), por lo cual existe una correlación y dirección negativa moderada. Esto indica que en los profesionales con formación en Gestión Empresarial con estilos de manejo de conflictos competidor y evasivo no se adapta el estilo de liderazgo transformacional. Los resultados se pueden observar en la Tabla 15.

Tabla 15

Resultados de correlación entre las dimensión del estilo de liderazgo transformación y las dimensiones del estilo de manejo de conflictos

			Correlaciones					
			LÍDER TRANSFORMACIONAL	COMPLACIENTE	COMPETIDOR	COMPROMISO	COLABORADOR	EVASIVO
Rho de Spearman	LÍDER TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,282**	,627**	-,760**	-,164	-,513**
		Sig. (bilateral)	.	,002	,000	,000	,073	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COMPLACIENTE	Coefficiente de correlación	,282**	1,000	,649**	,067	,715**	,166
		Sig. (bilateral)	,002	.	,000	,469	,000	,069
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COMPETIDOR	Coefficiente de correlación	,627**	,649**	1,000	-,594**	,203	-,369**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,026	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COMPROMISO	Coefficiente de correlación	-,760**	,067	-,594**	1,000	,334**	,547**
		Sig. (bilateral)	,000	,469	,000	.	,000	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COLABORADOR	Coefficiente de correlación	-,164	,715**	,203	,334**	1,000	,592**
		Sig. (bilateral)	,073	,000	,026	,000	.	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	EVASIVO	Coefficiente de correlación	-,513**	,166	-,369**	,547**	,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,069	,000	,000	,000	.
		N.º	121	121	121	121	121	121

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados de la hipótesis específica (H_2) presentan una correlación positiva entre la dimensión del estilo de liderazgo transaccional y la dimensión del estilo de manejo de conflictos competidor ($r=,351$), valor positivo y significativo con respecto a $p\text{-valor}<0,05$; por ende, existe una correlación y dirección positiva baja. En contraste, con la dimensión

colaborador dio como resultado $r=,624$; valor positivo y significativo en comparación con p -valor $<0,05$; lo que representa una correlación y dirección positiva moderada. Además, se evidenció una correlación positiva con la dimensión evasivo ($r=,400$), valor positivo y significativo según p -valor $<0,05$; por lo que se precisa una correlación y dirección positiva moderada. Lo anterior señala que en los profesionales con formación en Gestión Empresarial que poseen estilos de liderazgo transaccional se asocian más los estilos de manejo de conflictos complaciente colaborador y evasivo. Los resultados que se pueden apreciar en la Tabla 16.

Tabla 16

Resultados de correlación entre las dimensión del estilo de liderazgo transaccional y estilos de manejo de conflictos

			Correlaciones						
			LÍDER TRANSACCIONAL	COMPLACIENTE	COMPETIDOR	COMPROMISO	COLABORADO R	EVASIVO	
Rho de Spearman	LÍDER TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,292**	,351**	-,037	,624**	,400**	
		Sig. (bilateral)	.	,001	,000	,689	,000	,000	
		N.º	121	121	121	121	121	121	121
	COMPLACIENTE	Coefficiente de correlación	,292**	1,000	,649**	,067	,715**	,166	
		Sig. (bilateral)	,001	.	,000	,469	,000	,069	
		N.º	121	121	121	121	121	121	121
	COMPETIDOR	Coefficiente de correlación	,351**	,649**	1,000	-,594**	,203*	-,369**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,026	,000	
		N.º	121	121	121	121	121	121	121
	COMPROMISO	Coefficiente de correlación	-,037	,067	-,594**	1,000	,334**	,547**	
		Sig. (bilateral)	,689	,469	,000	.	,000	,000	
		N.º	121	121	121	121	121	121	121
	COLABORADOR	Coefficiente de correlación	,624**	,715**	,203*	,334**	1,000	,592**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,026	,000	.	,000	
		N.º	121	121	121	121	121	121	121
	EVASIVO	Coefficiente de correlación	,400**	,166	-,369**	,547**	,592**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	,069	,000	,000	,000	.	
		N.º	121	121	121	121	121	121	121

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados de la hipótesis específica (H_3) presentan una correlación positiva entre la dimensión del estilo de liderazgo laissez faire o liberal y la dimensión del estilo de manejo de conflictos competidor ($r=,504$), valor positivo y significativo con respecto a p -valor $<0,05$; por ello presentan una correlación y dirección positiva moderada. En cuanto a la dimensión

compromiso ($r=.596$), valor positivo y significativo en cuanto a $p\text{-valor}<0,05$; por lo que se evidencia una correlación y dirección positiva moderada. En tanto a la dimensión colaborador ($r=.622$), valor positivo y significativo con respecto a $p\text{-valor}<0,05$; que muestra una correlación y dirección positiva moderada. Y con la dimensión evasivo ($r=.773$), valor positivo y significativo según ($p\text{-valor}<0,05$), presenta una correlación y dirección positiva alta. Mientras que con la dimensión competidor el resultado fue $r=-,404$; valor negativo y significativo que evidencia una correlación y dirección negativa moderada. Los resultados se exponen en la Tabla 17.

Tabla 17

Resultados de correlación entre la dimensión estilo de liderazgo laissez faire o liberal y estilos de manejo de conflictos

		LIDERAZGOS						
		LIBERAL	COMPLACIENTE	COMPETIDOR	COMPROMISO	COLABORADOR	EVASIVO	
Rho de Spearman	LIDERAZGOS	Coeficiente de correlación	1,000	,030	-,404**	,596**	,622**	,773**
	LIBERAL	Sig. (bilateral)	.	,744	,000	,000	,000	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COMPLACIENTE	Coeficiente de correlación	,030	1,000	,649**	,067	,715**	,166
		Sig. (bilateral)	,744	.	,000	,469	,000	,069
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COMPETIDOR	Coeficiente de correlación	-,404**	,649**	1,000	-,594**	,203*	-,369**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,026	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COMPROMISO	Coeficiente de correlación	,596**	,067	-,594**	1,000	,334**	,547**
		Sig. (bilateral)	,000	,469	,000	.	,000	,000
		N.º	121	121	121	121	121	121
	COLABORADOR	Coeficiente de correlación	,622**	,715**	,203*	,334**	1,000	,592**

	Sig. (bilateral)	,000	,000	,026	,000	.	,000
	N.º	121	121	121	121	121	121
EVASIVO	Coeficiente de correlación	,773**	,166	-,369**	,547**	,592**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,069	,000	,000	,000	.
	N.º	121	121	121	121	121	121

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

3. Discusión de Resultados

El producto bruto interno (PBI) del país depende del valor económico de las actividades de las organizaciones públicas y privadas; y estas, a su vez, dependen del capital humano. En consecuencia, es posible señalar que la fuerza, el esfuerzo, compromiso, satisfacción y motivación colectiva de los colaboradores aseguran los resultados económico-financieros de una organización; por ende, en ese contexto resulta importante enfatizar en el proceso de interacción entre los líderes y el colectivo de trabajadores, porque son sus capacidades, habilidades y destrezas las que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales.

En esa perspectiva, el estudio del estilo de liderazgo se analizó desde la postura de la teoría emergente del liderazgo transformacional-transaccional, enfatizando en los procesos colectivos, donde la valoración, el rol, desempeño y equidad de los trabajadores es fundamental. Así las cosas, Bass (1999) mencionó lo siguiente:

El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que este necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la forma de administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la

ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares. Finalmente, puede también tomar la forma de administración pasiva, en la que el líder practica una administración por excepción pasiva al esperar que los problemas se tomen críticos (o surjan) antes de tomar una acción correctiva o de *laissez faire* y evitar el tomar cualquier acción.

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder se dirige a los seguidores demostrando más allá del autointerés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez e ideales, así como el interés por su realización, autoactualización, el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo. La estimulación intelectual la despliega el líder cuando ayuda a los seguidores a ser más creativos e innovadores. La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento. (Grueso, 2017, pp. 110-111)

A partir de la premisa anterior se puede entender la importancia del estilo de liderazgo enfocado en el desempeño, reacciones emocionales e identificación social de los colaboradores. Por tanto, los profesionales con formación en Gestión Empresarial deben poseer capacidades para el diagnóstico, gestión e intervención del manejo de conflictos

efectivo, precisamente desarrollar estilos de manejo de conflictos interpersonales permite afrontar los conflictos de forma más efectiva en diferentes situaciones, debido a que cada individuo enfrenta de diferente manera un conflicto. En ese sentido, Thomas y Kilmann (1970) plantearon lo siguiente:

Un modelo de resolución de conflictos que evalúa la conducta que un individuo presenta en situaciones de conflicto. Según estos autores en cualquier situación conflictiva es posible describir la conducta de los implicados con base en dos dimensiones básicas, la determinación o ser asertivo (nivel en que un individuo satisface sus intereses propios o preocupaciones) y la cooperación (nivel en que el individuo satisface los intereses del contrario antes que los suyos propios) (Bonilla, Pére, Martín, Tejerina, 2015, p. 46).

Ese entender la determinación y la cooperación como constructos planteados por los autores, les permitió identificar cinco estilos específicos que se asocian a las habilidades sociales aplicables en diferentes situaciones conflictivas; por consiguiente, no son características de un tipo específico de personalidad, ni tampoco es la aptitud o desempeño de una persona. En consecuencia, el estilo de liderazgo y manejo de conflictos son competencias que se deben seguir fortaleciendo en la etapa de formación de posgrado, espacio en el que conjugan variables personales y laborales como el puesto de trabajo, años de experiencia, sociales, ambientales, entre otros, y de esta manera la academia dota el capital humano a las organizaciones cuyo resultado tendrá impacto económico y social.

Precisamente, al determinar la relación entre el estilo de liderazgo y estilo de manejo de conflictos en esta investigación se encontró el valor $r=,445$ a través de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, lo que da a entender que hay una correlación directa y

positiva de grado moderado entre ambas variables; esto quiere decir los comportamientos de motivación y la construcción de autoconfianza en los colectivos de trabajo se adapta mejor al modelamiento para la solución de los conflictos. Estos resultados los respalda Thomas (1976), quien señaló lo siguiente:

El liderazgo organizacional establece pautas para el abordaje y la gestión de los conflictos. Ello sucede porque los líderes modelan comportamientos de gestión de conflictos positivos y negativos, y eligen cuándo y cómo intervenir en ellos. La elección del estilo de intervención y del planteamiento temporal de la gestión de conflictos depende de las predisposiciones conductuales de los individuos y de la presión del entorno, así como de la estructura de incentivos de la organización y de sus métodos de coordinación y control (p.171).

Frente a lo anterior, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación que afirma la relación entre los estilos de liderazgo y estilos de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, al analizar los resultados se confirmó que entre mayor es la capacidad de influencia, las estrategias de manejo de conflictos se adaptarán mejor en diferentes situaciones.

Adicionalmente, las relaciones establecidas entre los líderes y miembros de una organización son determinantes en el logro de los resultados organizacionales, al respecto Chiavenato (2018) señaló que “los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas hacia las metas establecidas. Asimismo, este se construye con base en el liderazgo transaccional y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores” (Robbins y Judge, 2013, p. 379). Precisamente al identificar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión competidor del estilo de manejo de

conflictos se halló a través de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman valor positivo y significativo ($r=,627$) respecto a $p\text{-valor}<0,05$; la cual también presentó una correlación y dirección positiva moderada. Esto indica que en el corto plazo mientras el estilo de liderazgo transformacional se enfoca en la influencia, la motivación, estímulo intelectual y consideración individual, mayor es la estrategia de negociación que se centra en los resultados mediante el uso del poder para ganar, esta postura debe ser de manera responsable y es importante evitar hacer mal uso de esta. Este resultado lo respalda Rahim (1986), quien manifestó que “los sujetos tienden a ser más dominadores y menos evitadores a medida que tiene mayor nivel educativo”. La anterior postura refleja las características de la población de estudio. En consecuencia se aceptó la hipótesis de investigación que afirma la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión competidor de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, se puede confirmar que a mayor estilo de liderazgo transaccional, mayor es el rasgo competidor en situaciones de manejo de conflicto.

Por su parte, al identificar a los líderes eficaces, así como la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión compromiso del estilo de manejo de conflictos, se halló a través de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor negativo y significativo $r=-,760$ con respecto a $p\text{-valor}<0,05$; la cual mostró una correlación y dirección negativa alta. De la misma forma es posible mencionar que mientras fomenta la innovación y creatividad, también motiva a los seguidores bajo la postura de elecciones de soluciones rápidas ante situaciones de negociación. Por lo tanto se aceptó la hipótesis de investigación, lo que permite afirmar que existe una relación inversa entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión compromiso de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En ese orden de ideas, se puede

confirmar que a mayor estilo de liderazgo transformacional, disminuye el rasgo de compromiso.

Además, al precisar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión evasivo del estilo de manejo de conflictos, se encontró a través de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor negativo y significativo $r=-,513$ con respecto a $p\text{-valor}<0,05$; la cual evidenció una correlación y dirección negativa moderada. Por ende, mientras hay un estilo de motivación con discurso y argumentos brillantes que fomentan la innovación y creatividad, evita enfrentar los conflictos. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis de investigación, asimismo, se corroboró que hay una relación inversa entre el estilo de liderazgo transformacional y la dimensión evasivo de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. Sumado a ello, se puede confirmar que a mayor estilo de liderazgo transformacional se ajusta el rasgo evasivo, lo que evita confrontar los conflictos.

Además, al establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión competidor del estilo de manejo de conflictos, se halló a través de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,351$ con respecto a $p\text{-valor}<0,05$; la cual presentó una correlación y dirección positiva baja. Por tanto, mientras predomina la motivación contractual cuyo intercambio entre líder-seguidor está sujeto al costo-beneficio, también prepondera la negociación desde poder. En consecuencia, se aceptó la hipótesis de investigación, con lo que se afirma que hay una relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión competitivo de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, es posible confirmar que a mayor estilo de liderazgo transaccional se ajusta el uso del poder.

Adicionalmente, al identificar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión colaborador del estilo de manejo de conflictos, se halló por medio de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,624$ con respecto a p -valor $<0,05$; la cual evidenció una correlación y dirección positiva moderada. En consecuencia, mientras los líderes ayudan a los colaboradores a cambio de apoyo contractual predomina el intercambio de información y las alternativas de solución. Frente a esto, se se aceptó la hipótesis de investigación, con lo que se confirmó que hay una relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión colaborador de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, se puede afirmar que a mayor estilo de liderazgo transaccional se ajusta mejor el estilo colaborador.

Por otro lado, al precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión evasivo estilo de manejo de conflictos, se halló mediante la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,400$ con respecto a p -valor $<0,05$; la cual presentó una correlación y dirección positiva moderada. Así pues, mientras el líder transaccional enfoca sus relaciones a la motivación extrínseca y las tareas, no afronta los conflictos y los pospone. En ese sentido, se aceptó la hipótesis de investigación, con lo que se aseguró que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la dimensión evasivo de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, se puede asegurar que a mayor estilo de liderazgo transaccional, mayor es el estilo evasor de manejo de conflictos.

Por otra parte, al identificar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire o liberal y la dimensión competitivo del estilo de manejo de conflictos, se halló a través de la prueba no

paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,404$ con respecto a p -valor $<0,05$; la cual presentó una correlación y dirección positiva moderada. En consecuencia, mientras el líder liberal no toma decisiones ante situaciones problemáticas, hace valer su posición. En ese orden, se aceptó la hipótesis de investigación, con lo que se confirmó que hay una relación directa entre el estilo de liderazgo liberal y la dimensión competitivo de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, es factible afirmar que a mayor estilo de liderazgo liberal, es mayor el estilo competitivo de manejo de conflictos.

Al establecer la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire o liberal y la dimensión comprometido del estilo de manejo de conflictos, se halló por medio de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,596$ con respecto a p -valor $<0,05$; la cual presentó una correlación y dirección positiva moderada. Así las cosas, mientras el líder liberal evade situaciones, plantea soluciones intermedias. En ese contexto, se se aceptó la hipótesis de investigación, con lo que se corroboró que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo liberal y la dimensión comprometido de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. Además, se puede confirmar que a mayor estilo de liderazgo liberal, mayor es el estilo comprometido de manejo de conflictos.

Al identificar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire o liberal y la dimensión colaborador del estilo de manejo de conflictos, se halló mediante la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,622$ con respecto a p -valor $<0,05$; esta presentó una correlación y dirección positiva moderada. En consecuencia, mientras el líder liberal evade situaciones, plantea soluciones que satisfagan a ambas partes. Por lo tanto se

aceptó la hipótesis de investigación, con lo cual se confirmó que hay una relación directa entre el estilo de liderazgo liberal y la dimensión colaborador de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En tal sentido, es posible asegurar que a mayor estilo de liderazgo liberal, mayor es el estilo colaborador de manejo de conflictos.

Del mismo modo, al identificar la relación entre el estilo de liderazgo *laissez faire* o liberal y la dimensión evasivo del estilo de manejo de conflictos, se halló a través de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman un valor positivo y significativo $r=,773$ con respecto a p -valor $<0,05$; la cual presentó una correlación y dirección positiva alta. En consecuencia, mientras el líder liberal evade situaciones, presenta un postura intermedia de beneficio mutuo a ambas partes. En efecto, se se aceptó la hipótesis de investigación, con lo que se afirmó que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo liberal y la dimensión evasivo de manejo de conflictos en participantes de un programa de posgrado en Gestión Empresarial de Lima. En conclusión, es factible confirmar que a mayor estilo de liderazgo liberal, mayor es el estilo evasivo de manejo de conflictos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Los resultados generales confirmaron una relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo y el estilo de manejo de conflictos. Por su parte, la hipótesis específica (H_1) se aceptó. Asimismo, se halló una relación positiva y significativa entre la dimensión líder transformacional y el estilo competidor del manejo de conflictos; mientras que con las dimensiones compromiso y evasivo del manejo de conflictos se encontraron relaciones inversas.

De forma similar, la hipótesis específica (H_2) se aceptó, dado que se comprobó una relación positiva y relevante entre los estilos de liderazgo transaccional y las dimensiones competidor, colaborador y evasivo del estilo de toma de decisiones. También se corroboró la hipótesis específica (H_3) al hallar una relación positiva e importante entre las dimensiones del estilo de liderazgo laissez faire o liberal y las dimensiones competidor, colaborador y evasivo del estilo de manejo de conflictos.

2. Recomendaciones

El nuevo contexto social exige que los profesionales responsables de dirigir las organizaciones estén altamente capacitados para lograr relaciones mutuas entre la organización y su público objetivo o los grupos de interés. Por consiguiente, en el contexto de la investigación, al ser un programa de formación de posgrado y de acuerdo con su modelo

educativo, se orienta al desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas para la gestión empresarial, el desempeño laboral y la empleabilidad de los participantes. Así las cosas, se recomienda realizar mediciones semestrales de las habilidades de dirección en los participantes, con el fin conocer el nivel de competencias de estilo de liderazgo y manejo de conflictos desarrolladas de una fuente directa, y desarrollar talleres, seminarios, charlas o foros en concordancia con los resultados.

También se sugiere desarrollar investigaciones multivariadas que permitan entender la realidad compleja de la formación profesional de maestros en gestión empresarial, debido a que los nuevos modelos de formación exigen el desarrollo de competencias intratécticas, estratégicas y de eficacia personal, las cuales se deben lograr a través de participaciones activas y dinámicas que simulen situaciones reales o posibles. Esto implica que el desarrollo de cada curso debe implementar talleres de formación de habilidades sociales según su naturaleza, por medio de dinámicas de participación activa como dramatización, teatro, foro, entre otros, para poder desarrollar las competencias de estilos de liderazgo, manejo de conflictos y asertividad.

Además, se deben planificar talleres participativos para desarrollar las competencias de estilos de liderazgo y estilos de manejo de conflictos. De esta manera se tomará conciencia en cuanto a su capacidad de influencia con base en las conductas del líder, la capacidad de adaptación a diferentes contextos, y la capacidad transformación y transaccional. Asimismo, es importante que se implementen talleres de formación para el desarrollo de los estilos de toma de decisiones en situaciones de conflictos, crisis y riesgos propios de gestión empresarial.

5.1 Referencias

- Acuña, A., y Bolívar, C., (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa, Colombia* [Tesis Maestría, Universidad de la Costa]. Repositorio institucional de la Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5172>
- Borisoff, D., y Víctor, D. A. (1989). *Gestión de conflictos: un enfoque de técnicas de comunicación*. Prentice Hall.
- Bustamante, M., Bravo, A., y Sánchez, A. (diciembre, 2002). Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania. *Fórum Empresarial*, 7(24), 27.
- Bonilla, M., Pérez-, A. N. A., Martín, A., y Tejerina, S. (2015). *Prevención de conflictos* (Paraninfo). https://www.paraninfo.mx/catalogo/9788428399487/mf1039_3---prevencion-de-conflictos.
- Caro, E., e Iquise, R. (2019). *Estilos de manejo de conflicto y burnout en el personal de un hospital de Lima Este, 2018, Perú* [Tesis Licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Unión <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1775>
- Castillo, J. (2018). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad* (2ª ed.). Universidad de Antioquia. <https://www.academia.edu/6130530>
- Carrascal, S. (Ed.). (2011). *Desarrollo de competencias mediante el alineamiento constructivo e interactivo*. Universidad de Córdoba.
- Cuesta, E. (2020). *Estilos de liderazgo y su influencia en la sustentabilidad de las organizaciones de servicios de remediación ambiental ecuatorianas en la provincia de Orellana, Ecuador* [Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7302>
- Conrero, S. (Ed.). (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Universidad Católica de Córdoba.
- ComexPeru Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2020). Global Innovation INDEX 2020. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-retrocede-7-posiciones-en-el-indice-mundial-de-innovacion-2020>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, SA de CV. <https://www.academia.edu/29724210>
- Espejo, M. (2020). *Toma de decisiones y gestión universitaria en el personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana de los Andes, 2018, Perú* [Tesis Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e

- Informática]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias e Informática <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/105>
- Espinosa, J. (2018). *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú, Colombia* [Tesis Doctoral, Universidad Del Rosario]. Repositorio institucional de la Universidad Del Rosario <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18677>
- Fernández, L. (2021). *Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo de conflictos: un estudio en líderes de equipo de un organismo multilateral, Salamanca* [Tesis de Doctorado, Universidad De Salamanca]. Repositorio institucional de Salamanca. [http://repositorio. https://gredos.usal.es/handle/10366/148392](http://repositorio.https://gredos.usal.es/handle/10366/148392)
- Fernández-Ríos, y Sánchez, C. (1997). *Eficacia organizacional* (1ª ed.). Diaz de Santos, S.A. <https://books.google.com.pe/>
- Gaviria, A. y Ratti, D. (2014). *Estilos de toma de decisión de líderes en Perú*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gallegos, G., y Miranda, A. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional, Perú* [Tesis Maestría, Universidad ESAN]. Repositorio institucional de la Universidad ESAN <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1717>
- Gil, J. (julio, 2012). Teorías analíticas e interpretativas sobre el conflicto en el centro de trabajo. *Revista de pensamiento literario*, 7(34), 48.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Código de acceso a MyManagementLab. In *Comportamiento Organizacional* (Vol. 15).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2019). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Hogg, M. (Ed.). (2008). *Psicología Social*. Editorial Medica Panamericana S.A.
- Jacobo, C., Duarte, F., y Ochoa, S (2020). ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, 15(45), 38-52. <http://www.revistaorbis.org/contenido/contenido47.html>
- Jiménez, E. (2016). *Conflicto laboral: perspectivas y dimensiones*. Facultad de Derecho, pp. 1-42.
- Kenneth, W., Ralph T., y Kilmann, H. (2008). *Escala de estilo de toma de decisiones*. CPP, Inc. en los Estados Unidos
- Maldonado, M. (2021). *Inteligencia emocional y estilos de manejo de conflictos en docentes de la red No 16, Ugel 02, Lima, Perú* [Tesis Licenciatura, Universidad Nacional

- Federico Villareal]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Unión
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5705>
- Newton, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Núñez, S. (2019). *Estilo de liderazgo y competencias para la integración de evidencia a la toma de decisiones en jefes de la red salud Jauja, 2018, Perú* [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30265>
- Núñez, N. (Ed.). (2014). *Formación universitaria basada en competencias: currículo, estrategias didácticas y evaluación*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Lluís, V (2007). *Conflict mentoring: cómo afrontar y resolver conflictos* (1ª ed.). Bresca.
<https://books.google.com.pe/>
- Lim, S. et al (2018). Medición del capital humano: análisis sistémico de 195 ciudades y territorios 1990-2016. <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2818%2931941-X>
- Manchola, I. (Ed.). (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Universidad Del Valle.
<http://dx.doi.org/10.25100/peu.46>
- Medina, M. (2015). *Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento* (2ª ed.). Editorial Universitos, S.A. <https://www.casadellibro.com/libro-formacion-de-lideres-en-inteligencia-emocional-y-gestion-del-talento/9788479914424/2621436>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE. (2021). Boletín informativo Estadístico -socio laboral en la materia de relaciones de trabajo 1er trimestre
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2219964/boletin_informativo.pdf
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª ed.). ESIC. <https://books.google.com.pe>
- Quispe, P. (2020). *Estilo de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao, Perú* [Tesis Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9778>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Código de acceso a MyManagementLab. In *Comportamiento Organizacional* (Vol. 15).
- Tanner, R. (1995). *Dirigir en el filo de la navaja: como las empresas de éxito utilizan el conflicto para permanecer en cabeza* (2ª ed.). Simón and Schuster
<https://books.google.com.pe/>

Anexos

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A)

I DATOS GENERALES:

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Ciclo de estudios:** _____

Profesión: _____ **Sector en el que labora:** público () privado ()

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca del acto de liderar. Le pedimos su colaboración respondiendo en cuánto se ajusta a cada uno de ellos. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verdídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

Total desacuerdo (TD), En desacuerdo (ED), De acuerdo (DA), Muy de acuerdo (MA), Total de acuerdo (TA)

N.º	ÍTEMS	Total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total de acuerdo
	Quando dirijo un grupo de trabajo					
1.	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
2.	No trato de cambiar lo que hacen los demás mientras las cosas salgan bien					
3.	Mis compañeros se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
4.	Hago especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5.	Evito involucrarme en su trabajo					
6.	No les digo dónde me sitúo en algunas ocasiones					
7.	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona no lo arregles"					
8.	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9.	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10.	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo					
11.	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo					
12.	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme con lo pactado conmigo					
13.	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan					
14.	Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
15.	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16.	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación					
17.	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten					
18.	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
19.	Les doy charlas para motivarlos					
20.	Evito tomar decisiones					
21.	Cuento con su respeto					
22.	Potencio su motivación de éxito					
23.	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender					
24.	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25.	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva					
26.	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho si no me parece necesario introducir algún cambio					
27.	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28.	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
29.	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
30.	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes					
31.	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
32.	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					
33.	Tienen plena confianza en mí					
34.	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					

INSTRUMENTO DE THOMAS KILMANN ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

I DATOS GENERALES:

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Ciclo de estudios:** _____

Profesión: _____ **Sector en el que labora:** público () privado ()

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca del acto de manejo de conflictos. Le pedimos su colaboración respondiendo en cuánto se ajusta a cada uno de ellos. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

Total desacuerdo (TD), En desacuerdo (ED), De acuerdo (DA), Muy de acuerdo (MA), Total de acuerdo (TA)

No	Ítems	Total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total de acuerdo
1	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo hago énfasis en los que sí estamos de acuerdo					
2	Sacrifico mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona					
3	Trato de no herir los sentimientos del otro					
4	Si la posición de la otra persona es muy importante para ella, le doy la razón					
5	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona					
6	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias					
7	Procuró no herir los sentimientos de la otra persona					
8	Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo					
9	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón					
10	Soy una persona que se mantiene firme con sus ideas					
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca					
12	Argumento y trato de vencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición					
13	Utilizo todo lo que puedo para convencer a los demás					
14	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para todos					
15	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros					
16	Le permitiré al otro mantener algunas posiciones si me respeta y permite conservar algunas de las mías					
17	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos					
18	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía					
19	Entre mi punto de vista y el de los demás propongo una solución intermedia					
20	Busco insistentemente ayuda de la otra persona para encontrar una solución					
21	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas					
22	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata					
23	Prefiero una discusión directa y abierta del problema					
24	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema					
25	Expreso mis ideas y pregunto a los demás sus opiniones					
26	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables					
27	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien					
28	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones o conflictos con otros					
28	Soy de las personas que piensa que los problemas se solucionan con el tiempo					
30	Soy de las personas que no le gusta entrar en situaciones de conflictos					

*EPEL TESIS_3.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 105 de 105 variables

	EDAD	SEXO	CIESTU	ESTACI	PROFE	OCUPA	TIPORGA	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9	EC10	EC11	EC12	EC13	EC14	EC15	EC16	EC17
1	30	1,0	1	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
2	32	2,0	2	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
3	43	1,0	3	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
4	24	2,0	4	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	2	
5	46	1,0	1	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
6	29	2,0	2	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
7	24	2,0	3	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
8	25	2,0	4	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
9	38	1,0	1	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
10	46	2,0	2	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
11	42	2,0	3	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
12	30	1,0	4	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
13	32	2,0	1	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
14	43	1,0	2	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
15	24	2,0	3	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	2	
16	46	1,0	4	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
17	29	2,0	1	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
18	24	2,0	2	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
19	25	2,0	3	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
20	38	1,0	4	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
21	46	2,0	1	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
22	42	2,0	2	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
23	30	1,0	3	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
24	32	2,0	4	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
25	43	1,0	1	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
26	24	2,0	2	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	2	
27	46	1,0	3	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
28	29	2,0	4	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

Escribe aquí para buscar

12:39 a. m. 2/05/2022

*EPEL TESIS_3.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

38 - EC11 5 Visible: 105 de 105 variables

	EDAD	SEXO	CIESTU	ESTACI	PROFE	OCUPA	TIPORGA	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9	EC10	EC11	EC12	EC13	EC14	EC15	EC16	EC1
25	43	1,0	1	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
26	24	2,0	2	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
27	46	1,0	3	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
28	29	2,0	4	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
29	24	2,0	1	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
30	25	2,0	2	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
31	38	1,0	3	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
32	46	2,0	4	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
33	42	2,0	1	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
34	30	1,0	2	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
35	32	2,0	3	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
36	43	1,0	4	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
37	24	2,0	1	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
38	46	1,0	2	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	
39	29	2,0	3	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
40	24	2,0	4	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
41	25	2,0	1	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
42	38	1,0	2	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
43	46	2,0	3	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
44	42	2,0	4	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
45	30	1,0	1	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
46	32	2,0	2	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
47	43	1,0	3	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
48	24	2,0	4	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
49	46	1,0	1	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
50	29	2,0	2	1	2	2	1	46	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
51	24	2,0	3	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

12:40 a. m. 2/05/2022

*EPEL TESIS_3.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

51: EDAD 24 Visible: 105 de 105 variables

	EDAD	SEXO	CIESTU	ESTACI	PROFE	OCUPA	TIPORGA	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9	EC10	EC11	EC12	EC13	EC14	EC15	EC16	EC1
49	46	1,0	1	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
50	29	2,0	2	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
51	24	2,0	3	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
52	25	2,0	4	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
53	38	1,0	1	1	4	4	1	45	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
54	46	2,0	2	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
55	42	2,0	3	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
56	30	1,0	4	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
57	32	2,0	1	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
58	43	1,0	2	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
59	24	2,0	3	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
60	46	1,0	4	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
61	29	2,0	1	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
62	24	2,0	2	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
63	25	2,0	3	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
64	38	1,0	4	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
65	46	2,0	1	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
66	42	2,0	2	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
67	30	1,0	3	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
68	32	2,0	4	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
69	43	1,0	1	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
70	24	2,0	2	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
71	46	1,0	3	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
72	29	2,0	4	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
73	24	2,0	1	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
74	25	2,0	2	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
75	38	1,0	3	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

12:40 a. m. 2/05/2022

*EPEL TESIS_3.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

75: EDAD 38 Visible: 105 de 105 variables

	EDAD	SEXO	CIESTU	ESTACI	PROFE	OCUPA	TIPORGA	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9	EC10	EC11	EC12	EC13	EC14	EC15	EC16	EC17
73	24	2,0	1	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
74	25	2,0	2	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
75	38	1,0	3	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
76	46	2,0	4	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1		
77	42	2,0	1	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
78	30	1,0	2	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
79	32	2,0	3	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
80	43	1,0	4	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
81	24	2,0	1	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
82	46	1,0	2	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4		
83	29	2,0	3	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
84	24	2,0	4	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
85	25	2,0	1	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
86	38	1,0	3	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
87	46	2,0	4	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
88	42	2,0	1	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
89	30	1,0	2	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
90	32	2,0	3	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
91	43	1,0	4	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
92	24	2,0	1	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
93	46	1,0	2	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
94	29	2,0	3	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
95	24	2,0	4	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
96	25	2,0	1	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
97	38	1,0	2	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
98	46	2,0	3	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
99	42	2,0	4	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

12:40 a. m. 2/05/2022

*EPEL TESIS_3.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

99: EDAD 42 Visible: 105 de 105 variables

	EDAD	SEXO	CIESTU	ESTACI	PROFE	OCUPA	TIPORGA	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9	EC10	EC11	EC12	EC13	EC14	EC15	EC16	EC1
97	38	1,0	2	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
98	46	2,0	3	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
99	42	2,0	4	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
100	30	1,0	1	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
101	32	2,0	2	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
102	43	1,0	3	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
103	24	2,0	4	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
104	46	1,0	1	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
105	29	2,0	2	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
106	24	2,0	3	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
107	25	2,0	4	1	8	3	1	47	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	1	5	2	
108	38	1,0	1	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
109	46	2,0	2	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
110	42	2,0	3	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
111	30	1,0	4	1	7	2	1	51	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	2	
112	32	2,0	1	1	6	2	1	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
113	43	1,0	2	2	3	6	1	48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	
114	24	2,0	3	1	5	7	1	50	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	
115	46	1,0	4	4	6	3	2	45	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	
116	29	2,0	1	1	2	2	1	46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	
117	24	2,0	2	1	8	3	1	49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	
118	25	2,0	3	1	8	3	1	47	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	2	
119	38	1,0	4	1	4	4	1	45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	1	6	2	
120	46	2,0	1	4	8	5	1	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	1	
121	42	2,0	2	2	4	4	2	64	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	1	4	5	
122																								
123																								

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Escribe aquí para buscar

12:41 a. m. 2/05/2022