

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS



TESIS

Para optar el Grado Académico de Maestra en Comportamiento
Organizacional y Recursos Humanos

Relación entre la Percepción de la Resolución de Conflictos y los Estilos de
Liderazgo en Docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una
Universidad Privada del Distrito de La Molina, 2018

Autor: Bach. Rodriguez Toledo, Patricia Aurora

Asesor: Dr. Luis Vicuña Peri

LIMA-PERÚ

2020

Página del Jurado

Miembros del jurado examinador en la sustentación de la tesis integrado por:

1. Presidente: Dr. José Alarcón Centti
2. Miembro: Mg. Carlos Valdez Barber
3. Miembro: Mg. César Berrocal Moreno
4. Asesor: Dr. Luis Vicuña Peri
5. Representante de la Escuela de Post Grado: Dr. Carlos Bancayán Oré

DEDICATORIA

A mis amados padres Abraham y Berta, por brindarme su amor y apoyo en todo lo que me proponía y siempre alentándome para llegar a mis metas.

A mis hermanos Cynthia y José, por su paciencia y por el amor que siempre nos brindamos

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Luis Vicuña Peri, excelente docente que me brindó su apoyo y conocimiento para poder elaborar la presente tesis.

A la Lic. María del Carmen Zevallos, bibliotecóloga quien me facilitó los datos para realizar la presente investigación.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema general	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Importancia y justificación del estudio	17
1.4 Delimitación del estudio	18
1.5 Objetivos de la investigación	18
1.5.1 Objetivo general	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Marco histórico	20
2.1.1 Conflicto	20
2.1.2 Liderazgo	29
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	39
2.2.1 Investigaciones nacionales	39
2.2.2 Investigaciones internacionales	41
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	43
2.3.1 Modelo de los cinco estilos de resolución de conflictos de Thomas y Kilmann	43
2.3.2 Estilos de Liderazgo según Bass	44
2.4 Definición de términos básicos	45
2.5 Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis	47
2.6 Hipótesis	49
2.6.1 Hipótesis general	49
2.6.2 Hipótesis específicas	50
2.7 Variables	50

CAPÍTULO III: METODOS	52
3.1 Tipo, Método y Diseño de Investigación	52
3.2 Población y muestra	52
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	54
3.3.1 Ficha técnica del instrumento Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann	55
3.3.2 Ficha técnica del instrumento Estilos de liderazgo	58
3.4 Descripción de procedimiento de análisis	60
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	60
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
4.1 Análisis de los Resultados	61
4.1.1. Análisis de normalidad estadística	61
4.1.2. Análisis de correlación	62
4.1.2.1. Relación del estilo de resolución de conflictos complaciente con los tipos de liderazgo	63
4.1.2.2. Relación del estilo de resolución de conflictos competencia con los tipos de liderazgo	64
4.1.2.3. Relación del estilo de resolución de conflictos compromiso con los tipos de liderazgo	64
4.1.2.4. Relación del estilo de resolución de conflictos colaboración con los tipos de liderazgo	65
4.1.2.5. Relación del estilo de resolución de conflictos evasión con los tipos de liderazgo	66
4.2 Discusión de resultados	68
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Distribución poblacional de los docentes según género	52
Tabla 2	
Distribución de la muestra según género de los docentes	54
Tabla 3	
De Validez de contenido ítem test total	56
Tabla 4	
De Confiabilidad Alfa de Cronbach	57
Tabla 5	
Análisis de validez de contenido ítem-test total	59
Tabla 6	
Confiabilidad por método de consistencia interna Alfa de Cronbach	60
Tabla 7	
Análisis de normalidad estadística de datos de Resolución de Conflicto	62
Tabla 8	
Análisis de normalidad estadística de datos de Estilos de Liderazgo	62
Tabla 9	
Coefficiente de correlación de Spearman del estilo complaciente con los tipos de liderazgo	63
Tabla 10	
Coefficiente de correlación de Spearman del estilo competencia con los tipos de liderazgo	64
Tabla 11	
Coefficiente de correlación de Spearman del estilo compromiso con los tipos de liderazgo	65
Tabla 12	
Coefficiente de correlación de Spearman del estilo colaboración con los tipos de liderazgo	65
Tabla 13	
Coefficiente de correlación de Spearman del estilo evasión con los tipos de liderazgo	66

Tabla 14	67
Porcentual descriptivo del número de examinados que se encuentran fuera y dentro de cada categoría de estilo de resolución de conflictos	
Tabla 15	
Porcentual descriptivo del número de examinados que se encuentran fuera y dentro de cada categoría de estilo de liderazgo	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Cinco estilos de resolución de conflictos	28
Figura 2	
Características de los líderes transaccionales y transformacionales	38
Figura 3	
Relación de estilos de liderazgo y resolución de conflictos	49
Figura 4	
Porcentajes de examinados por estilos de resolución de conflictos	67
Figura 5	
Porcentajes de examinados por estilos de liderazgo	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	
Declaración de autenticidad	81
Anexo 2	
Autorización para realizar la investigación	82
Anexo 3	
Matriz de consistencia	83
Anexo 4	
Cuestionario de resolución de conflictos	85
Anexo 5	
Cuestionario de estilos de liderazgo	87

RESUMEN

La presente tesis, tuvo como propósito conocer la relación entre las variables resolución de conflictos propuestos por Thomas y Kilmann y los estilos de liderazgo por Bass. Para tal fin se extrajo una muestra de 144 docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada ubicada en el distrito de La Molina, cuyos docentes se encuentran segmentados en 3 categorías: docentes ordinarios, contratados y extraordinarios.

La recolección de datos fue mediante la aplicación de cuestionario de resolución de conflictos y cuestionario de estilos de liderazgo, cuidando durante el procedimiento de datos que los participantes se sientan comprometidos con la situación del examen, la teoría de referencia para la resolución de conflictos fue de Thomas y Kilmann y para los estilos de liderazgo la teoría de Bass. Luego se procesaron los datos, se determinó si esto se distribuyen con la normal estadística y se comprobó que el modelo estadístico conveniente fueron los métodos no probabilísticos, se trabajó al 0.05 de margen de error y se encontró los siguientes los resultados, se comprobó que la percepción de la resolución de conflictos se relaciona significativamente con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y con el laissez faire solo en los estilos de compromiso, colaboración y evasión.

El estilo de resolución de conflictos predominante es el estilo competitivo seguido del complaciente y el estilo de liderazgo con más del 80% es el transformacional seguido por el transaccional.

Palabras clave: Resolución de conflictos, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez-faire

ABSTRACT

The following thesis have the aim of getting to know the relationship between the conflict resolution variables proposed by Thomas and Kilmann and the leadership styles of Bass. For this purpose, a sample of 140 teachers of a private university's engineering and architecture faculty located in La Molina district was taken, the teachers were classified in 3 categories: ordinary teachers, hired teachers and extraordinary teachers.

The collection of data was made by the application of a conflict resolution questionnaire and a leadership styles questionnaire, taking care that the participants got involved in the situation of the exam, the reference theory for the conflict resolution was taken from Thomas and Kilmann, and the reference theory for leadership styles was taken from Bass. After that, data was processed and it was determined that it was distributed by normal statistics and it was proved that the non-probabilistic methods were the most convenient, the margin of error was worked in 0.05 and the following results were found: It was proved that the perception of conflict resolution was significantly related to the transformational and transactional leadership styles and with the laissez faire only in the engagement styles, collaboration styles and evasion styles.

The predominant conflict resolution style is the competitive style followed by the complacent style, and the leadership style with more than 80% is the transformational followed by the transactional.

Keywords: Conflict resolution, leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los temas de conflicto y liderazgo han estado presentes en los diferentes aspectos de la sociedad siendo testigos de cómo han surgidos diversos conflictos, ya sean bélicos, sociales, empresariales, económicos, y/o ambientales, etc., alrededor del mundo y al mismo tiempo también hemos sido testigos de cómo algunas naciones han superado estas dificultades con un determinado liderazgo de sus principales autoridades.

Nuestro país también ha sido testigo de los diversos conflictos que han surgido a lo largo de los años y como los principales líderes del país lograron resolverlo con diversas políticas.

El conflicto no debe ser visto como algo negativo sino todo lo contrario como una manera proactiva que va a permitir solucionar problemas existentes de una manera cooperativa entre las partes conflictuadas. Se necesita que las personas que van a solucionar los conflictos dominen la persuasión en vez de la coerción, se necesita el manejo de la diplomacia. Por lo tanto el conflicto debe ser visto como una oportunidad de promover la reflexión de cómo las partes integrantes de una organización manejan las relaciones interpersonales, de cómo han mejorado las habilidades de negociación. El líder dentro de las organizaciones debe ser un agente de cambio, debe ser capaz de modificar la conducta de los miembros y direccionarlos hacia un objetivo común.

Pero el conflicto y el liderazgo no solo se da en forma macro, también se da a nivel organizacional y las universidades como organizaciones educativas no se encuentran libres de presentar algún tipo de conflicto, es ahí donde se puede evidenciar que tipo de liderazgo poseen las autoridades para poder solucionar los conflictos surgidos.

En este contexto los docentes que laboran en la facultad de ingeniería y arquitectura han evidenciado que existen diversos conflictos en la institución, existe discrepancia de intereses en los mismos docentes y directivos; también se evidencia que existe una clara diferenciación entre los tres segmentos de docentes, los que manifiestan los problemas son los docentes contratados y extraordinarios, ya que este tipo de docente no tiene estabilidad laboral y se sienten relegados a un segundo plano.

Se evidencia que los docentes no se sienten identificados con la institución, existe un sentimiento de no pertenencia, ausencia de compromiso institucional, no se sienten motivados en lograr cambios a nivel organizacional.

Es por estas razones que se realiza la presente investigación para determinar la relación entre la percepción de la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura. Los datos obtenidos en la investigación nos van a permitir identificar el tipo de estilo del docente para solucionar los conflictos y con qué estilo de liderazgo va a tener una relación significativa; la tesis está desarrollada en cuatro capítulos.

En el capítulo 1 encontramos la descripción y planteamiento del problema, la justificación y delimitación del estudio y finalmente los objetivos de la investigación.

En el capítulo 2 se encuentra el marco teórico, donde se exponen las teorías de resolución de conflicto y estilos de liderazgo además también se presenta los antecedentes tanto nacionales como internacionales relacionados con el tema, se definen los términos usados y se plantean las hipótesis de investigación y sus variables.

En el capítulo 3 se aborda los métodos usados en la presente investigación, se indica el tipo, método y diseño de investigación, la población y muestra con la que se ha trabajado para recolectar los datos y finalmente los instrumentos con los que se realizó la recolección de datos.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación y el análisis de los mismos, para finalmente presentar las conclusiones y las recomendaciones de esta tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En nuestro país el conflicto ha sido un tema de debate; debido a las diversas coyunturas que se han suscitado en los últimos tiempos: de índole económica, social, político, etc. Esto se debe a que el conflicto es inherente a cada persona y a cada grupo.

Por esa razón en organizaciones públicas y privadas el tema de conflicto no es ajeno, porque cada persona responde a sus propios intereses y bienestar; por ende el interés de uno no siempre responde al interés de los otros. Cada persona es diferente, poseen diferentes metas, objetivos y al no llegar a un acuerdo el conflicto aparece en la organización. Los que pueden presentarse en forma interna y también en forma externa con otras organizaciones.

Las universidades son organizaciones que no están al margen de lo descrito; la discrepancia de intereses, metas entre sus integrantes y sus directivos son la causa de conflictos y ocurren a nivel académico, estructural y laboral principalmente. A nivel académico la facultad objeto de investigación cuenta con planes de estudio; sin embargo, en el desarrollo del ciclo académico los sílabos son observados con la indicación de acomodarlos a las políticas emergentes hecho que generó malestar en los docentes porque las modificaciones no se dieron en forma anticipada sino abruptamente yendo contra el derecho de desarrollar un silabo que fue presentado y aceptado al comenzar el ciclo. A nivel laboral existe la posibilidad de despidos injustificados se polariza privilegios entre docentes ordinarios con docentes de otras categorías. A nivel estructural las aulas están pensadas en función a la capacidad de alumnado que a recursos didácticos pedagógicos existentes, principalmente las aulas de los primeros ciclos que tienen capacidad de 60 alumnos pero sin ayuda de micrófonos donde el profesor debe esforzarse mucho más al hablar y los alumnos para interpretar lo que el profesor dice hecho que genera discrepancias a la autoridad. Asimismo, mientras los promotores de la institución cubren sus intereses de rentabilidad, de aumento del patrimonio los docentes perciben que no hay equidad salarial.

La Universidad de estudio actualmente cuenta con tres filiales a nivel nacional; en Lima la facultad de Ingeniería y Arquitectura es la que presenta menor comodidad de infraestructura con carencia de implementación frente a otras facultades que tienen mejor infraestructura y están más implementadas a pesar de contar con una población de 3300 alumnos y 230 docentes hecho que genera sentimientos discrepantes.

A lo descrito se suma la insatisfacción generada por la administración de esta facultad que no protege ni valora a sus recursos humanos, porque no les dan continuidad académica los pueden contratar un ciclo y el siguiente no, hay deficiencia en la comunicación interna, generando en los docentes una percepción de una carencia de liderazgo que conduzca a esta facultad hacia lo que la universidad busca la acreditación por calidad en sus servicios. Se pudo observar la ausencia de un liderazgo que genera reacciones emocionales de carencia de compromiso con la institución, insatisfacción que se expresa en la pérdida de motivación hacia el trabajo como una forma de manifestación de conflicto que se incuba en una plana docente segmentada con la existencia de tres grupos: los docentes ordinarios; que se subdividen en principales, asociados y auxiliares. El segundo grupo está formado por los docentes contratados. Y finalmente, el último grupo es de los docentes extraordinarios. Los que gozan de mayores beneficios son los docentes ordinarios en tanto que los contratados y extraordinarios son víctimas de maltratos como el que se mencionó no respetar sus cargas académicas ni la estructura de su contenido silábico y modificaciones de horarios. Bajo esta situación se viene generando como una característica de esta facultad que los conflictos existentes en estos docentes son de diverso índole, falta de horas lectivas para la enseñanza, falta de carga académica, competencia desleal entre los mismos docentes, falta de compromiso con la institución, bajos sueldos, conflictos de intereses, inestabilidad laboral, falta de equipos y tecnología, etc.

Ante esta situación el docente tiene una percepción de la resolución de conflictos y de liderazgo, esta percepción que no es otra cosa que la organización del pensamiento que el docente va constituyendo respecto al grado de factibilidad para que los conflictos se resuelvan pero a su vez existe la idea que la resolución de conflictos tiene que ver mucho con la disposición de quienes cumplen el rol de autoridad ahora porque de una u otra manera el conflicto no madura a nivel que los docentes que se sientan maltratados abandonen masivamente la institución o hagan manifestaciones o huelgas sino que al

parecer confían en la actitud de algunos jefes que tienen características de liderazgo para impulsarlos a que las cosas cambiaran por esa razón es conveniente explorar si ambas variables están relacionadas para lo cual pretendemos responder a las siguientes preguntas.

1.2. Formulación del problema

En base a lo expuesto, se formula la pregunta general y las preguntas específicas de esta investigación

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?

1.2.2 Problemas específicos

¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y el liderazgo transformacional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?

¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y el liderazgo transaccional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?

¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y el liderazgo Laissez Faire en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?

1.3. Importancia y justificación del estudio

El presente estudio pretende conocer la relación entre la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes universitarios porque el desempeño actual, las limitaciones de infraestructura, el poco respeto por la libertad de cátedra y una infraestructura inapropiada para el óptimo desempeño académico lleva a que nos preguntemos porque razón estos docentes siendo ingenieros y arquitectos con una opción diferente a enseñanza permanecen en la docencia universitaria. El motivo de esta permanencia en condiciones poco favorables pueden ser múltiples una de estas es de carácter emocional-racional que se expresan en el liderazgo que de alguna manera hace que los docentes continúen en la institución, por esta razón es necesario confirmar si estas variables se encuentran relacionadas, de ser así servirá para trabajar una de las variables para conseguir la mejora de la otra sin tener la necesidad de trabajar por separado y de esta manera se estará contribuyendo con proporcionar un dato para instituciones con características similares. O todo lo contrario variables que no se encuentran relacionadas, de ocurrir este último abre las posibilidades de continuar otros estudios para encontrar las variables que se relacionan con la forma como se resuelven los conflictos mediante una actitud pasiva conformista.

El estudio de la relación de las variables va a brindar información importante lo cual hará que las autoridades académicas puedan elaborar políticas para mejorar o solucionar los conflictos que han surgido entre los docentes y también evitar a futuro posibles conflictos.

Es relevante este trabajo de investigación ya que nos permitirá identificar que estilo de resolución de conflictos se acomodan los docentes universitarios para solucionar los conflictos que puedan surgir en la institución y que estilo de liderazgo sea capaz de manejar estos conflictos.

Los resultados del presente trabajo de investigación servirán como base a potenciales investigaciones que van a analizar la relación que existe entre las variables resolución de conflictos y estilos de liderazgo en los docentes ya sea de universidades, colegios o institutos.

1.4. Delimitación del estudio

Los datos no se podrán generalizar para todos los docentes universitarios sino solo para aquellos que se encuentran laborando en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una universidad privada que se encuentra en el distrito de La Molina, docentes que poseen características similares y servirá como referencia para otras investigaciones.

La investigación pone énfasis en la teoría de Bass en lo referente a liderazgo y para el control de conflictos se circunscribe a la teoría de Thomas y Kilmann, por lo tanto las interpretaciones o consideraciones diferentes a los alcances de esas teorías no se consideran para el análisis pertinente.

El estudio de investigación fue llevado a cabo en el 2018, año que presentó características especiales por ser un año electoral e históricamente de crisis política en el país. La muestra de investigación se encuentra conformada por 144 docentes de un total de 230 docentes con características similares.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina

1.5.2. Objetivos específico

- Conocer la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y el liderazgo transformacional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina

- Identificar la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y el liderazgo transaccional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina

- Establecer la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y el liderazgo Laissez Faire en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

2.1.1 Conflicto

El conflicto es una característica inherente a cada individuo, viene a ser lo opuesto de la colaboración, el conflicto es una discordancia entre dos o más partes, se da cuando los objetivos e intereses no están a la par con los intereses de la otra parte.

El conflicto tanto como en el pasado y en el presente tienen diversas manifestaciones:

Económicos- políticos: las políticas económicas en su mayoría afectaban a los que menos tenían y producía una carencia de alimentos y esto provocaba un descontento en las personas, lo cual encendía la chispa de las rebeliones contra las autoridades.

Religiosas: los representantes de las diversas religiones tienden a manipular el comportamiento humano con el único propósito de monopolizar su propia fe. Muchas veces, esto generaba un conflicto armado en diversas naciones donde el ganador del conflicto imponía su credo.

Sociales: esta manifestación del conflicto es consecuencia de los conflictos económico, político y religioso. Debido a que se acrecienta una injusticia social, donde existen dos polos opuestos; donde un grupo minoritario se encuentra en condiciones excelentes y en el extremo un grupo mayoritario que vive en condiciones injustas.

Raciales: la esclavitud de personas por parte de los diversos conquistadores en el mundo acrecentó en la población esclavizada sentimiento de injusticia, esto dio origen a las luchas de abolición de la esclavitud. (Barreto, H., 2009, p. 10).

El conflicto según Pacheco (2006) y Xifra (2009), son desacuerdos o ideas contrarias de dos o más personas, se genera cuando los intereses y/o metas son distintas. Estos conflictos en las organizaciones generan un desbalance temporal en las relaciones

humanas, debido a que cada parte solo trabajara con el fin de lograr sus objetivos personales.

Según Martínez, Boz, Medina & et. al. (2011), el conflicto viene a ser algo inherente en todo tipo de relaciones humanas y suceden especialmente en entornos laborales; donde los individuos vienen con diferentes experiencias, valores, opiniones y distintas formas de trabajar, lo cual va a conducir que se generen desacuerdos en el ambiente laboral.

Por lo expuesto; los individuos, grupos, organizaciones, etc. Cada uno de ellos posee intereses particulares y no siempre estará alineado a los intereses de los demás, esto genera entre ellos discordancias que a la larga se convertirá en un conflicto.

Tipo de conflictos:

Por la fuente: Rahim (2011), nos menciona que existen 10 tipos de conflicto por la fuente y son mencionadas a continuación

- Conflicto afectivo: Se suscita este tipo de conflicto cuando están de por medio las emociones y/o sentimientos de las partes involucradas y se generan cuadros de hostilidad.
- Conflicto sustantivo: Es el conflicto generado por la discrepancia de opinión entre las partes con respecto a las funciones, tareas, políticas, etc., es mayormente una oposición intelectual.
- Conflicto de intereses: Se da porque los intereses difieren de los demás, las partes involucradas en este tipo de conflicto, prefieren lograr sus propios intereses y evitan compartir el trabajo para resolver los problemas suscitados.
- Conflicto de valores: Es el llamado conflicto ideológico, es cuando un miembro de un grupo difiere en ideas, valores en determinados temas.
- Conflicto de objetivos: Se define como aquel conflicto donde el objetivo final de una persona u organización es incompatible con los objetivos de los demás.

- Conflicto estructural: Es causado por la diferenciación entre grupos y niveles dentro de una organización. Se puede dar un conflicto horizontal, que es aquel que se da entre dos áreas que están en el mismo nivel; y el conflicto vertical, se origina entre áreas de distintos niveles.
- Conflicto realista vs. No realista: El conflicto realista está orientado a un desacuerdo orientado a los objetivos, en cambio el conflicto no realista se produce como necesidad de liberar la tensión y expresar hostilidad y no tiene nada que ver con los objetivos.
- Conflicto retributivo: Una de las características de este tipo es que las partes prolongan el tiempo de conflicto para proporcionar un castigo a la parte oponente.
- Conflicto mal atribuido: Se da cuando las causas del conflicto no son las correctas.
- Conflicto desplazado: Ocurre cuando las partes en conflicto dirigen sus frustraciones u hostilidades a terceros que no tienen nada que ver.

Por su nivel: Van de Vliert y De Dreu (1994), indican que hay 2 tipos de conflictos por su nivel. Citado por Morales, J. (1999).

- Conflicto interno: es el conflicto centrado en la persona, donde los aspectos personales perjudican en la satisfacción de los intereses propios.
- Conflicto externo: es el conflicto centrado en las tareas y se encuentra sub-dividido en:
 - Interpersonal: es conflicto existente que se da entre dos o más miembros de la organización del mismo o diferente nivel jerárquico.
 - Intrapersonal: ocurre cuando se requiere un esfuerzo organizativo para realizar actividades o funciones que no están a la par con su experiencia, interés, valores y objetivos.
 - Intergrupales: es el conflicto que se da entre dos o más grupos dentro de una organización.
 - Intragrupal: es el conflicto que se da dentro de los miembros de un mismo grupo cuando no están claramente definidos los objetivos, tareas, procedimientos, etc.
 - Interorganizacional: se refiere al conflicto que surge entre dos o más organizaciones que compiten en un mismo mercado.
 - Intraorganizacional: son los conflictos que se dan cuando los intereses de las personas no están alineados con los intereses de la organización.

Para Chiavenato (2009), el conflicto se encuentra se encuentra en tres niveles.

- El conflicto percibido: las partes comprenden que existe un conflicto latente, ya que perciben que sus objetivos son diferentes a los objetivos de los demás.
- El conflicto experimentado: este conflicto no se manifiesta, se oculta y provoca en los demás sentimientos de hostilidad.
- El conflicto manifiesto: es el conflicto abierto, se expresa con un comportamiento que significa una interferencia activa o pasiva.

Procesos del conflicto: Para Robbins & Judge (2017), existen cinco etapas:

1ra. Etapa de oposición: En esta etapa es necesario que existan condiciones, causas o fuentes que van a generar oportunidades para el inicio del conflicto. Dichas condiciones se encuentran agrupadas en tres categorías.

- Comunicación: Cuando se presentan dificultades para una oportuna y correcta comunicación; los factores para una mala comunicación pueden ser: ruido en los canales de comunicación, malos entendidos, dificultades semánticas, uso de vocabulario no apropiado, insuficiente o excesiva información, etc., todo esto genera un potencial conflicto en la organización.
- Estructura: Se presenta conflictos en la organización cuando la estructura no está correctamente definida; existe ambigüedad en las tareas asignadas, no existe compatibilidad en las metas, no hay claridad en los estilos de liderazgo, un ineficiente sistema de recompensas; todo esto genera oportunidades para que surja el conflicto entre los miembros.
- Variables personales: En esta categoría el origen del conflicto se debe a características específicas personales de un miembro, tales como personalidad, gestos, timbre de voz, estados anímicos, etc., esto genera en personas predispuestas al conflicto sentir aversión y/o rechazo a las personas con características particulares.

2da. Etapa de cognición: En esta etapa el conflicto es percibido y advertido. Se dice conflicto percibido cuando ambas partes son conscientes de que existen desacuerdos pero esta percepción no afecta en los estados de ánimo, no genera tensión ni ansiedad en las personas. Todo lo contrario es en el conflicto advertido; es cuando los miembros al advertir el desacuerdo se involucran emocionalmente, lo cual genera en ellos ansiedad, hostilidad, rencillas, tensión, frustración, etc. Por lo tanto en esta etapa se definen los aspectos del conflicto surgido y también las emociones se encuentran presentes en las percepciones del origen del conflicto.

3ra. Etapa de intenciones: En esta etapa la persona debe intuir lo que el otro pretende y así estar preparado para responder a su comportamiento. Los conflictos se generan debido a que una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte. Se identifica cinco intenciones de manejo de conflicto.

- Competir: Se debe cuando un miembro de la organización está en la búsqueda del cumplimiento de sus propios intereses y no se preocupa lo que puede generar en los demás. Es una satisfacción egoísta que genera con posible conflicto entre las partes afectadas.
- Colaborar: Los miembros afectados por el conflicto deciden trabajar en equipo y cooperar y así llegar a un fin que beneficie a todos.
- Evitar: Es cuando la persona decide alejarse del conflicto existente o prefiere ignorarlo.
- Ceder: Es el sacrificio de los intereses de una parte para calmar a la otra parte.
- Transigir: Las partes que se encuentran en conflicto deben estar dispuestas a hacer una concesión y aceptar una solución que satisfaga los intereses de ambas partes.

4ta. Etapa de comportamiento: Se percibe las reacciones, comportamientos, acciones de los que se encuentran en conflicto. En esta etapa se da un proceso de interacción entre las partes conflictivas.

5ta. Etapa de resultados: En esta última etapa se visualiza los resultados del conflicto. Dependiendo de las acciones tomadas un conflicto puede convertirse en una fuerza para mejorar el desempeño del grupo o para empeorar el desempeño del mismo.

Modelo Estilos de Conflicto

Según Rahim (2011), en este modelo se indica que los estilos de conflictos resultan de la unión de dos aspectos básicos de toda persona: el deseo de satisfacer los intereses propios y el deseo de satisfacer los intereses de los demás. En este modelo de conflicto, diversos autores han propuesto que existen de dos a cinco estilos.

- Dos Estilos: Deutsch en 1949 propone el modelo de dos estilos, este modelo se basa en la investigación sobre el conflicto social, es un modelo cooperativo – competitivo para facilitar la categorización de los conflictos existentes. El modelo de dos estilos predice que una relación cooperativa es más efectiva que una relación competitiva en la gestión de conflictos. Deutsch presentó evidencia donde se indica que una relación de cooperación conduce a un mayor resultado funcional que una relación competitiva.
- Tres Estilos: En este modelo de estilos de conflictos, diversos autores han propuesto diversas dimensiones. Lawrence y Lorsch (1967), propusieron las tres dimensiones: confrontación, fluidez y forzamiento. Rands, Levinger y Mellinger (1981), propusieron: evasión, ataque y compromiso. Putnam y Wilson (1982), mencionaron: orientado a la solución, no confrontación y control. Billingham y Sack (1987), ellos proponen las siguientes dimensiones: razonamiento, agresión verbal y violencia. Para que este modelo sea útil en las organizaciones, se debe evidenciar cómo influye en el comportamiento organizacional. Desafortunadamente, Los investigadores no han aportado ninguna evidencia de las relaciones. Entre los tres estilos de conflicto y resultados individuales, grupales y organizacionales. Este modelo no ha progresado mucho en los últimos años.
- Cuatro Estilos: En 1983, Pruitt proporcionó algunas pruebas empíricas de laboratorio, indica que existen cuatro estilos de manejo de conflictos: rendimiento, solución de problemas, inacción y contienda. Se basa en el modelo bidimensional, consiste en la preocupación por uno mismo y la preocupación para otros. Pruitt (1983) y Pruitt and

Carnevale (1993) proporcionaron evidencia de que el estilo de resolución de problemas es el mejor para manejar el conflicto de manera efectiva. Ellos proporcionaron evidencia para apoyar su conclusión, principalmente de estudios de laboratorio. No han proporcionado ninguna evidencia de las relaciones de los cuatro estilos con el desempeño laboral o la productividad. Otro modelo de cuatro factores de los estilos de conflicto (resolución de problemas, compromiso del conflicto, retirada y cumplimiento) fue sugerido por Kurdek (1994). Este modelo recibió cierta atención en la conceptualización y operacionalización de conflicto.

- Cinco Estilos: En 1940, Mary P. Follett conceptualizó tres principales formas de manejar el conflicto organizacional (dominación, compromiso e integración), y dos formas secundarias (evasión y supresión). Blake y Mouton (1964) presentaron por primera vez un esquema conceptual para clasificar los estilos en cinco dimensiones: confrontación, fluidez, evasión, forzamiento y compromiso. Rahim y Bonoma (1979) diferenciaron los estilos de manejo del conflicto interpersonal en dos aspectos básicas: la preocupación por uno mismo y la preocupación por los demás. El primer aspecto intenta explicar el grado en que una persona trata de satisfacer su propia preocupación. Y la segunda explica el grado en que una persona trata de satisfacer la preocupación de los demás. La combinación de los dos aspectos da como resultado cinco estilos específicos de manejo del conflicto interpersonal.

En 1974, Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann hicieron una reinterpretación del modelo de Blake y Mouton y establecieron cinco estilos para afrontar los conflictos que pueden presentarse en una organización; estos estilos se mueven en relación a la existencia de dos dimensiones, el interés por las propias metas y el interés por las personas. Tal como lo menciona Mirabal (2003), el conflicto se da entre las partes donde sus intereses son incompatibles, donde el comportamiento de la persona esta descrita en forma a la satisfacción de los propios intereses o en la satisfacción de los intereses de la otra parte.

Competencia: En este estilo las partes conflictuadas compiten entre sí para lograr sus propias metas y busca satisfacer sus propios intereses; ambos lados ponen gran énfasis en conseguir sus objetivos. Es el clásico, yo gano y tú pierdes. Este estilo es asertivo no

cooperativo se encuentra orientado hacia el poder y emplea cualquier método para lograr que su postura resulte ganador.

Colaboración: En esta dimensión una de las partes en conflicto pone énfasis en los intereses de los demás, constituye una combinación entre lo asertivo y cooperativo. Este estilo es asertivo como cooperativo, es una forma de trabajar en forma conjunta con la otra parte en conflicto para así llegar a una solución conjunta. Es el yo gano y tu ganas, es el intento de encontrar una solución que satisfaga en forma plena los objetivos de ambas partes.

Compromiso: En esta dimensión una de las partes se compromete con los objetivos y/o metas de la otra parte. Se trata de trabajar en forma conjunta para lograr satisfacer las metas y/o objetivos de ambas partes. Viene a ser el nivel intermedio entre la asertividad y la cooperación, es decir entre la competencia y complaciente. Es el estilo donde se va a satisfacer de forma parcial a ambas partes, se facilita el consenso, no se busca un ganador o perdedor absoluto, se intenta lograr que las partes vean satisfechas sus necesidades.

Evasión: Las partes en conflicto prefieren evadir por completo el tema y no se hace nada por solucionar los problemas existentes. Este estilo no es asertivo y tampoco es cooperativo, se aplaza o se decide apartarse de una situación de amenaza, lo que este estilo busca es que el problema se solucione pero sin la interacción de las partes que se encuentran en conflicto. Es decir, la persona no satisface en forma inmediata sus intereses ni tampoco satisface los intereses de la otra persona.

Complaciente/acomodo: Una de las partes en conflicto prefiere satisfacer los intereses de los demás que los propios. Este estilo no es asertivo pero si es cooperativo, existe un elemento de auto sacrificio.

Estos estilos se pueden graficar de la siguiente manera:

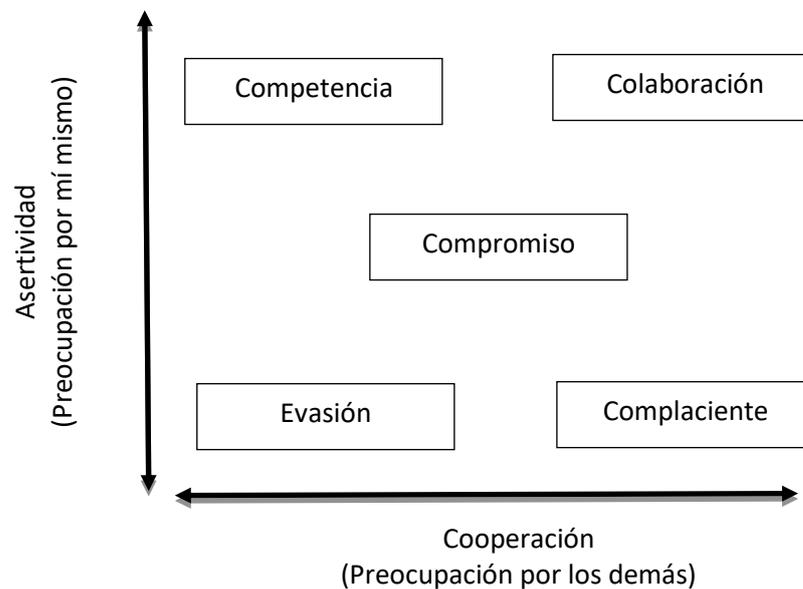


Figura 1
Cinco estilos de resolución de conflictos

Modelo de Fisher

Fisher en el año de 1993 desarrolló un modelo que capta el carácter multinivel del conflicto entre grupos; en este modelo Fisher pone de relieve la existencia de una dimensión temporal en el conflicto. Fisher indica que el conflicto no es lineal, no procede de un planteamiento inicial a un desenlace; más bien, existe avances y retrocesos y por lo mismo pueden darse bloqueos y estancamientos. Menciona que existen los conflictos de alta y baja intensidad (Morales, J. & Yubero, S., 1999, p. 19-23)

Modelo de Glasl

Glasl en el año 1982 desarrolló un modelo de nueve etapas que ilustra la forma en que escala un conflicto. Griffin, Philips & Gully (2017); menciona que “la escalada o el escalamiento del conflicto ocurre cuando una de sus partes, utiliza tácticas más agresivas que su contraparte” (p. 380-381). Las etapas son mencionadas a continuación:

- Endurecimiento: la opinión de las partes se vuelve rígida, existe un desacuerdo y se considera que se puede llegar a solucionar mediante la discusión.
- Debate: la opinión de las partes se polariza y surgen las emociones, se ve a la parte opositora como un inferior.
- Acción sobre las palabras: disminuye la empatía hacia el oponente, se evidencia el término ya no sirve hablar.
- Imágenes y coaliciones: los rumores negativos se extienden y las partes enfrentadas buscan partidarios.
- Pérdida de la dignidad: es el inicio de la agresión en forma abierta, se trata de dañar la imagen pública del opositor.
- Estrategias de amenazas: se intensifican las amenazas y contra amenazas.
- Golpes destructivos limitados: el oponente ya no es visto como persona, existen daños personales leves.
- Fragmentación del enemigo: la meta se convierte en la destrucción y la disolución del sistema.
- Juntos hacia el precipicio: se considera y se acepta el exterminio del oponente al precio del auto exterminio.

2.1.2 Liderazgo

El liderazgo desde hace tiempo está adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones, esto se debe a que las organizaciones necesitan líderes que lleven de una manera eficaz la renovación de las organizaciones y así poder llevar a la misma al éxito y a la competitividad.

Según Chiavenato (2017), los conceptos de liderazgo y administración son muchas veces confundidos. El administrador busca el orden y el desempeño de la organización y compara los resultados con los planes; en cambio, el líder tiene visión de futuro, se enfrenta al cambio, propone una idea y logra que los demás se comprometan con esta idea e inspirar a superar los obstáculos.

Por lo tanto, un líder es capaz de influir en la conducta de otras personas sin la necesidad de tener que usar la coacción. (Griffin, 2014).

Un líder, es aquella persona que tiene la capacidad de influir en los demás, con la finalidad de transformar o movilizar hacia el cumplimiento de ciertos objetivos por el bien común. Toda persona líder tiene un espíritu independiente y son consciente de su libertad; por ende, se convierten en modelos a seguir de los demás. Poseen una visión futurista, lo cual lo comparte con sus seguidores y lo convierte en una meta común. (Martínez, H., 2010, p. 10).

El líder debe poseer ciertas características:

- Ser innovador
- Ser original
- Se orienta en las personas
- Proyecta confianza
- Posee una visión de largo plazo
- Actúa con seguridad ante los cambios
- Desafiante ante el statu quo
- Debe cuestionar el qué y el por qué
- Poseer un sentido de compromiso
- Es emprendedor

Evans & Lindsay (2004), indican que las habilidades de los líderes se encuentran en proceso cambiante:

- De una posición a un proceso
- De una orientación funcional a una orientación sin límites

- De un enfoque en la cima a un enfoque en toda la organización
- De la toma de decisiones independiente a la toma de decisiones interdependientes
- Del desarrollo vía competencias individuales al desarrollo vía grupos y redes
- Del poder resultante de la posición al poder resultante del conocimiento
- De la competencia a la colaboración
- De lo lógico y racional al sentimiento y lo emocional
- De permanecer en el curso de la estrategia a implementar una estrategia emergente / flexible
- De vender opiniones a interrogar para comprarlas

Teorías de los rasgos

Esta teoría nace a mediados del siglo XX por Ralph Stogdill. Es aquella que considera las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Chiavenato (2017), menciona que la teoría de los rasgos busca identificar los rasgos de personalidad que diferencian a las grandes personas del resto, existen ciertos rasgos que se encuentran relacionados con el éxito personal y una vez al ser ya identificados son utilizados para seleccionar a los líderes. La inteligencia, asertividad, astucia, etc., son rasgos que son la base del comportamiento característico de los líderes.

Whetten (1991) citado por Chiavenato (2017), menciona que existen 10 habilidades de liderazgo:

- Comunicación en forma verbal y escuchar a los demás
- Administración del tiempo y manejo del estrés
- Administración de las decisiones individuales
- Reconocer, analizar y resolver problemas
- Motivar a otros e influir en ellos
- Transferir responsabilidades
- Definir objetivos con una visión congruente
- Ser precavido

- Construir y fortalecer equipos
- Gestionar conflictos.

Teoría X y Teoría Y

En el año 1957, Douglas McGregor desarrolló este modelo, como alternativa para comparar las creencias que se tiene sobre los líderes, la Teoría X postula que la administración implica dirigir, controlar y/o modificar las conductas del personal subordinado, de esta manera se logra que el personal se adapte a las necesidades de la organización. Los líderes de esta teoría creían que el personal se mostraba pasivo ante las diferentes necesidades de la organización, por lo tanto para modificar tales actitudes era necesario utilizar la recompensa o la sanción. Sin embargo, esta actitud hacia los trabajadores era un tanto ineficaz si bien lograban que el trabajador se alineara a las necesidades de la organización el líder ignoraba las necesidades y el deseo de autorrealización del subordinado.

La Teoría Y, en esta premisa los líderes confían en el autocontrol y en la autodirección de sus trabajadores, el líder adopta una visión basada en la parte positiva de la naturaleza humana, el líder confía en que el personal desarrolle la motivación, la capacidad de asumir responsabilidades, el potencial para desarrollar sus actividades sin ser coaccionados por la alta dirección. La responsabilidad de los líderes es permitir que su personal logre todas esas capacidades por su cuenta. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017, p. 502-503).

Teorías conductuales del liderazgo

Se considera el liderazgo como un proceso o actividad observable. Se sostiene que el liderazgo es fundamental para el desempeño y se considera de importancia las diferencias individuales. Robbins (2017), indica que estas teorías aíslan los comportamientos que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces. Las principales teorías del comportamiento son:

- Investigación de la Universidad de Iowa: En los años 30, Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios donde se identificaron tres estilos de liderazgo:

Estilo autocrático: Se centraliza el poder y la toma de decisiones. El líder es dominante.

Estilo liberal (laissez-faire): Mínima participación del líder, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales.

Estilo democrático: En este estilo el líder fomenta la participación del grupo en la toma de decisiones y descentraliza la autoridad.

- Investigación de la Universidad de Michigan: Chiavenato (2017) y Griffin (2014), mencionan que en la década de 1940 Rensis Likert y compañía de la Universidad de Michigan comenzaron a estudiar el tema de liderazgo para poder identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. La investigación tuvo como base la realización de entrevistas tanto a los líderes como a los seguidores y como resultado de esta investigación se identificaron dos formas básicas de la conducta del líder.

Liderazgo centrado en el empleado: se interesa en las relaciones humanas existentes en el trabajo. La preocupación principal es el bienestar de los empleados

Liderazgo centrado en la producción: prestan mucha atención a las actividades de los empleados, se encuentran interesados en el desempeño laboral, se concentra en los resultados del trabajo.

- Investigación de la Universidad Estatal de Ohio: Según Griffin (2017), la investigación de Ohio, representados por Fleishman y Harris presentaron estudios que definen las conductas de consideración y de inicio de estructuras como dimensiones independientes del liderazgo.

Estos estudios se realizaron a finales de la década de 1940, casi al mismo tiempo que la investigación de la Universidad de Michigan, los investigadores elaboraron cuestionarios que se aplicaron en contextos militares e industriales con el objetivo de evaluar las percepciones de los subordinados acerca del comportamiento de sus líderes.

Comportamiento de consideración: se caracteriza por la confianza mutua que existe entre los líderes y los subordinados, se trata de establecer un clima amable.

Comportamiento de estructuras de inicio: en este comportamiento el líder define con claridad cuáles son sus funciones y cuáles son las funciones de sus subordinados, el líder determina los canales de comunicación y los métodos más adecuados para realizar las tareas.

- Rejilla o Grid del liderazgo: Chiavenato (2017), menciona que la rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton en 1964 con la finalidad de medir la preocupación por las personas y por la producción. Se trata de un modelo tridimensional basado en 5 estilos de liderazgo (administración de club social, administración de equipos, administración equilibrada, administración pobre, autoridad-sumisión), colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción).

Teorías de contingencia del liderazgo

- Modelo de Fiedler: En 1967 Fred Fiedler introduce el modelo de contingencia, este modelo indica que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de interacción de un líder con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación. Este modelo presenta tres dimensiones de contingencia:

Relaciones líder-miembro: Es el grado de confianza y respeto que se siente hacia los líderes por parte de los subalternos.

Estructura de la tarea: Se encuentran definidos los procedimientos para las tareas de los puestos.

Poder de la posición: Es el grado de influencia que posee un líder sobre las variables de poder como contratación, despido, incremento salarial, ascensos, disciplina, etc.

- Teoría del liderazgo situacional: Es un modelo creado en la década de 1970 por Paul Hersey y Ken Blanchard, es un modelo que se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores. Los líderes pueden elegir uno de cuatro estilos de liderazgo:

Indicativo: Establece instrucciones, supervisa el desempeño de los seguidores.

Vendedor: Explica las decisiones y brinda oportunidades para aclararlo.

Participativo: Comparte las ideas para la toma de decisiones.

Delegador: Transfiere a otros la responsabilidad de tomar las decisiones.

- Teoría del camino hacia la meta: Desarrollada por Robert House en 1971, plantea que el trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores que alcancen sus metas, por lo cual proporciona el apoyo necesario de que las metas de sus seguidores sean compatibles con los objetivos de la organización. La teoría predice lo siguiente: El liderazgo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas. El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas. El liderazgo directivo suele considerarse redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades (Robbins, 2017, p.389).

- Modelo de participación del líder: Este modelo fue desarrollado en 1973 por Victor Vroom y Phillips Yetton, ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes. Plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea, pero no cubre todas las conductas del liderazgo y se limita a recomendar los mejores tipos de decisiones que se van a tomar en conjunto con los subalternos.

- Modelo de Vroom-Jago: Este modelo fue introducido en 1988 por Vroom y Jago, señala que los líderes deben evaluar un conjunto de factores situacionales y a continuación decidir cómo se comportaran. Postula que los líderes deberían elegir entre uno de entre cinco estilos de liderazgo con base en cinco variables contingentes. (Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J., 2017, p. 510).

Estilo decisor: el líder toma la decisión y lo comunica a sus subordinados. Los empleados solo proporcionan información, mas no generan ni evalúan soluciones.

Estilo de conducta individual: el líder presenta a cada integrante de su grupo el problema y escucha las ideas en forma individual, más no los reúne como grupo y toma la decisión sin escuchar las sugerencias de sus subordinados como grupo.

Estilo de consultar al equipo: aquí el líder presenta el problema a su equipo de trabajo y escucha las sugerencias como equipo y en base a ello toma la decisión.

Estilo facilitador: el rol del líder es parecida a un consejero, presenta el problema al equipo permite la discusión, la mantiene enfocada al problema y espera que todo el equipo llegue a un consenso, el líder no influye en el equipo.

Estilo delegador: el líder delega la responsabilidad de tomar las decisiones al equipo de trabajo, donde el personal se ocupa de identificar y diagnosticar el problema y desarrolla las posibles alternativas de solución.

Teorías contemporáneas del liderazgo

- Teoría del intercambio líder-miembro (TILM): Esta teoría surgió por primera vez en la década de 1970, respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral. Es decir, el líder establece una relación especial con un grupo pequeño de sus subordinados, los que vienen a ser

con el tiempo su círculo más confiable reciben más atención y mayores probabilidades de privilegios a diferencia de los que no forman parte de este círculo.

- Liderazgo carismático: El primer investigador fue Robert House en 1971, la teoría establece que los seguidores o subalternos atribuyen habilidades de liderazgo extraordinarias cuando observan ciertas conductas entre las características de estos líderes se encuentran: visión y articulación, riesgo personal y sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.

Estilos de liderazgo

- Liderazgo transformacional: este concepto fue introducido por Burns a finales de la década de 1970 y en el año 1985 fue desarrollado por Bernard Bass. Griffin (2017), menciona que el liderazgo transformacional se encuentra orientado hacia la distinción que existe entre liderar el cambio o la estabilidad.

Tichy y Devanna (1986) citado por Chiavenato (2017), mencionaron las siguientes cualidades que debe poseer los líderes transformacionales:

Agentes de cambio

Son valientes

Poseen una firme creencia en las personas

Están motivados por valores personales

Deseosos de seguir aprendiendo

Tienen dominio para manejar temas complejos y ambiguos

Son visionarios

- Liderazgo transaccional: Se orienta hacia las actividades rutinarias reglamentadas. Es en esencia, lo mismo que la administración. (Griffin, 2017). Por lo tanto en este estilo implica solo una relación de intercambio entre líderes y seguidores.

El líder transaccional puede ser descrito en su relación con los subordinados de la manera siguiente:

Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación.

Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados.

Es sensible al interés inmediato de los trabajadores, pudiendo aplicar su esfuerzo en trabajo de grupo. (Littlewood & Uribe, 2018, p. 50).

Transaccional	Transformacional
<p>Recompensas contingentes: Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito</p> <p>Administración por excepción (activa): Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas</p> <p>Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.</p>	<p>Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza</p> <p>Inspiración: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples</p> <p>Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas</p> <p>Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora, w impulsa individualmente.</p>

Figura 2 Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Fuente: Griffin (2017). Organizational behavior: managing people and organizations

- Estilo de liderazgo laissez faire: En este estilo el líder renuncia a sus responsabilidades y evita tomar decisiones. Bass & Avolio (1994) citado por Toledo, C. (2016), menciona que este tipo de estilo es ineficaz porque implica la ausencia de liderazgo, es opuesta al liderazgo transaccional no se llegan a acuerdos con los subordinados, no se establecen responsabilidades, ni las expectativas del logro (p. 53). Este estilo se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Renuncia a las responsabilidades, prefiere evitar tomar decisiones. El laissez- faire por lo general tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Indeciso, no se compromete,

se inhibe cuando le necesitan, se muestra reacio a asumir responsabilidades. (Littlewood & Uribe, 2018).

Características: un líder de este estilo posee las siguientes características

Líderes poco comprometidos

Evita la toma de decisiones

Entregan el poder a sus subordinados en forma deliberada

Falta de definición de objetivos y metas colectivas

Ineficacia en la resolución de conflictos

Ausencia de dirección

Ausencia de apoyo al grupo del que forman parte (López-Vílchez, 2019)

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

En la búsqueda de información acerca de la relación entre la resolución de conflictos y estilos de liderazgo, se han encontrado con las siguientes investigaciones:

2.2.1. Investigaciones nacionales

Ramírez, B. (2018), en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa CORPLIMAX S.A.C.- Lima - 2018”, tesis para optar el título profesional de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Autónoma del Perú. La investigación realiza la descripción de la problemática de la situación del liderazgo transformacional y del manejo de los conflictos existentes en el personal administrativo de la empresa. Uno de los conflictos que se ha generado dentro de la empresa es la pérdida de un cliente valioso lo cual ha generado despidos y reubicaciones del personal administrativo y eso ha mermado la capacidad de solucionar los conflictos por el líder transformacional. Tiene como objetivo principal determinar si existe una relación en el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos. El tipo de estudio de la investigación es no experimental, esto quiere decir que no ha habido manipulación de las variables presentes en la investigación, solo se va a basar en la observación del problema. Y finalmente concluye que el liderazgo transformacional existente en la empresa posee un nivel bajo.

Yzaguirre, G. (2017), en su trabajo de investigación “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”, para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. En dicha investigación el objetivo es determinar la relación que existe entre las dos variables, estilos de liderazgo y manejo de conflictos. La investigadora utiliza 2 instrumentos para determinar la relación, cuestionarios de estilos de liderazgo (CELID-A) y el inventario de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann.

Cruz, C., Poggi, C. & Vera, M. (2017), en su tesis “Estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores”, para optar el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En dicha investigación se describe el tipo de estilo que predomina en las mujeres microempresarias, se realiza un estudio de las características de las mujeres, de los negocios y del liderazgo que aplican. Dicho estudio es cualitativo que ha sido basado en estudios de caso de diez microempresarias, los resultados muestran como principal conclusión que el estilo de liderazgo predominante en estas mujeres microempresarias es el liderazgo transformacional.

Ramírez, P. (2016), realizó el trabajo de investigación titulado “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnica Profesional de la Policía Nacional del Perú – Lima (EESTP-PNP)”. Donde el problema principal de esta investigación es la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, viene a ser un trabajo de enfoque cuantitativo, es decir, recolecta datos para sustentar su hipótesis. Es una investigación aplicada por lo tanto los resultados que se obtuvieron sirvieron para modificar o producir cambios en la problemática de la realidad. La población de este estudio fue compuesta por 65 docentes y al ser una población pequeña no se realizó una muestra, sino se trabajó con toda la población. Para la recolección de datos se usaron 2 instrumentos. Se concluyó que la relación entre las variables liderazgo transformación y desempeño docente se relacionan en forma positiva y significativa.

Reyes, J. (2016), en su investigación “Percepción de la diversidad y capacidad de resolución de conflictos en docentes de la unidad académica de una universidad privada limeña” para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma. Busca determinar la relación entre las variables percepción de la diversidad y capacidad de resolución de conflictos, en dicha investigación se elaboraron 2 instrumentos: Escala de Percepción de la Diversidad y Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos. Dicha investigación concluye que no hay relación significativa entre las variables mencionadas.

Rodríguez, I. (2012) realizó la investigación, “Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima Metropolitana” para obtener el título profesional de Licenciatura en Psicología en la Universidad Cesar Vallejo. Esta investigación tiene como objetivo adaptar el Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en profesionales de la salud, utiliza como muestra de estudio a 150 profesionales de la salud; entre los que se encuentra médicos, enfermeras, personal administrativo, personal técnico de 2 hospitales del cono norte de Lima. Su trabajo de investigación concluye que el Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos, posee validez de contenido, lo cual fue determinado a través de criterio de jueces.

2.2.2. Investigaciones internacionales

De León, M. (2016), realizó la investigación “Liderazgo y Conflictos laborales” para optar el título de Psicóloga Industrial de la Universidad Rafael Landívar. La investigación es de tipo descriptivo y el objetivo principal es determinar la relación existente entre el liderazgo y la solución de conflictos laborales, se procede identificar factores y elementos importantes del porque se inician los conflictos y cómo lidiar en dichas situaciones. Dicho estudio se realizó en una población de 35 colaboradores de género masculino y femenino. La conclusión de dicha investigación es que en cuanto a liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema, los conflictos laborales se originan porque existe una mala comunicación entre los colaboradores.

Morales, V., San Martín, B. & Valenzuela, P. (2015), realizaron la investigación titulada “Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble” para optar el Grado Académico de Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos de la Universidad del Bío-Bío. Dicho trabajo de investigación tiene como finalidad demostrar las características de liderazgo que posee el equipo directivo de la institución en relación a la administración del cambio, administración de conflictos y a la resolución de problemas. Para la recolección de los datos se utilizó una entrevista semi estructurada, y se utilizó el muestro por conveniencia donde finalmente se encuestó a 33 profesionales.

Say, A. (2015), en su trabajo de investigación “Liderazgo y gestión de conflictos laborales (estudio realizado en Librería A y M de Maztenango, Suchitepéquez)”, tesis para optar el título de Psicóloga Industrial de la Universidad Rafael Landívar. El objetivo principal de dicha investigación era el de determinar la influencia que ejercía el liderazgo en la gestión de conflictos. Dicho estudio es de tipo descriptivo, el instrumento utilizado es una encuesta de preguntas abiertas lo cual permite una relación entre ambas variables y así se determina la influencia entre ambas. Se concluye en dicha investigación que si existe influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales, ya que los jefes solucionan los problemas cuando se presentan.

Guariato, M. (2014), en su investigación titulado “La inteligencia emocional y la resolución de conflictos institucionales”, tesis para optar el grado de magister en Educación de la Universidad del Zulia, dicho trabajo pretende indicar si la inteligencia emocional del personal directivo tiene influencia en la resolución de los conflictos, lo cual va a permitir un desarrollo personal y profesional. El estudio se tipificó como descriptivo-correlacional con un diseño no experimental-transaccional. La población estuvo conformada por 84 sujetos. Dicho trabajo concluye que el personal directivo de las escuelas utiliza el autoconocimiento emocional, el autocontrol y la automotivación como componentes intrapersonales de la inteligencia emocional, asimismo, manejan la empatía y las habilidades sociales como componentes interpersonales.

2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.3.1 Modelo de los cinco estilos de resolución de conflictos de Thomas y Kilmann

Este modelo postula que existen cinco estilos para resolver los conflictos existentes cuando los intereses de dos o más partes parecen ser incompatibles. Se puede explicar el comportamiento desde dos dimensiones primero la asertividad, que es el grado en la cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y segundo la cooperación que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Está basado en el Modelo de Doble Interés de Blake y Mouton, propuesto en 1964 es utilizado para conceptualizar la elección de los estilos de gestión de conflictos, establece que los individuos eligen y/o escogen diversas estrategias o estilos para dar una solución a los conflictos basándose en dos motivaciones: el interés propio y el interés por los demás. El interés propio se refiere al grado en que las partes en conflicto se centran en sus propias necesidades, intereses, valores y creencias. El interés por los demás, por su parte, se refiere a la medida en que las partes en conflicto se centran en las necesidades, intereses, valores y creencias de sus oponentes. (Mendoza & Pérez, 2018).

Este modelo predice que existen determinadas situaciones donde la persona puede adecuarse a un determinado estilo de resolución de conflictos. Es decir, una persona puede adoptar en determinados momentos del conflicto un estilo evasivo, un estilo complaciente, un estilo colaborador, un estilo competente o un estilo comprometedor etc. Un conflicto se inicia cuando las partes interesadas no llegan a un acuerdo de cómo lograr las metas; esto se puede deber a que ambas partes presenten un estilo competitivo; sin embargo, al ver que no obtienen ningún beneficio una de las partes podría adoptar un estilo comprometido para encontrar en forma conjunta una solución que logre satisfacer las metas y objetivos de ambas partes.

2.3.2 Estilos de Liderazgo según Bass

Este modelo postula que existen tres estilos de liderazgo para hacer frente a las diversas situaciones que se puedan presentar en las organizaciones. El liderazgo transformacional, donde el líder es visto como un modelo a seguir, inspira a sus subordinados a realizar un cambio organizacional; el liderazgo transaccional es lo opuesto al transformacional, es donde el líder busca la negociación o intercambio de beneficios con los subordinados para lograr el cumplimiento de los objetivos o de las metas planteadas por la organización; y el *laissez faire* es la ausencia de toma de decisiones por parte del líder.

El liderazgo transformacional y transaccional se encuentran basadas en las ideas originales de House en el año 1971 y Burns en 1978, sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. (Nader & Castro, 2007). El modelo de House es la teoría de la ruta-meta, indica que los líderes motivan a sus subordinados para que puedan rendir mejor y se encuentren más satisfechos con su trabajo. Para esto el líder debe ser claro y preciso en la fijación de metas y también debe brindar apoyo en la eliminación de obstáculos. Para Burns, el liderazgo transformacional es el proceso donde los líderes y sus seguidores van a ayudarse mutuamente y así de esta forma alcanzar mayores niveles de moral y motivación. (Fernández & Quintero, 2017). También indica que el líder transaccional no busca cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente. En este tipo de liderazgo existe un intercambio entre el líder y los seguidores, donde los últimos reciben beneficios a cambio de su trabajo.

En cambio el liderazgo *laissez-faire* no se encuentra asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino es la ausencia de ambos. Se caracteriza porque el líder evita tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas, y por no prestar atención a sus seguidores. (Ramírez & Sgambatti, 2008).

Este modelo predice que los líderes pueden adoptar un tipo de estilo de liderazgo: transformacional, transaccional o laissez-faire en base a la realidad existente en la organización; el líder puede ser capaz de transformar actitudes de los subordinados bajo una motivación y es capaz de generar cambios en la organización lo que lo convierte en un líder transformacional, también puede ser capaz de generar arreglos en la organización en base a una negociación con sus subordinados bajo el sistema de recompensas o beneficios. En cambio el líder laissez-faire actuará de forma contraria, apartándose de las situaciones de conflicto y dejando las decisiones a sus subordinados.

2.4. Definición de términos básicos

Amenaza: La amenaza se da con la intención de anticipar que se va a hacer un daño en caso que la parte amenazada no cumpla con las exigencias dadas por la persona que lanza la amenaza.

Asertividad: La asertividad es la habilidad social que poseen ciertas personas para comunicar opiniones, puntos de vista, ideas, etc., siendo sinceros y directos pero sin ofender o herir a los demás; es decir, respetando la opinión de los demás.

Competencia: Es el enfrentamiento existente entre dos o más partes, es la rivalidad por conseguir un mismo objetivo, en las diversas organizaciones surgen a menudo enfrentamientos dentro de los colaboradores por conseguir un incentivo, premio, etc.

Comunicación: Es el proceso que se da entre una o más personas dentro de una organización, donde una parte transmite la información y la otra la recibe y procesa y genera una retroalimentación. La comunicación se puede dar por diversos canales: voz, e-mail, papel, etc.

Complaciente: Es aquella persona quien accede a satisfacer los deseos de los demás, incluso puede ceder a las preferencias ajenas que a las propias todo con el fin de evitar confrontaciones.

Compromiso: Es un acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas, la persona o grupo que se compromete toma un cierto grado de responsabilidad sobre algo en concreto y para poder llevar a cabo los objetivos del compromiso se deben tomar acciones precisas para poder alcanzarlos.

Conflicto: El conflicto es una situación donde dos o más partes no llegan a un acuerdo concreto, donde las diversas formas de resolver dicho desacuerdo no dan frutos; en este caso, una de las partes tratara de imponerse sobre la otra.

Control: El control viene a ser un mecanismo de dominio que tiene una parte sobre la otra, donde se puede regular conductas, comportamientos, etc., en las diversas organizaciones el control sobre los empleados lo tienen los jefes o autoridades superiores.

Cooperación: Es el resultado de una estrategia aplicada al objetivo, desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. Es decir, se trabaja en forma conjunta para facilitar el proceso de llegar a la meta.

Estrategias: Son acciones que han sido planificadas para obtener resultados deseados y así poder tomar decisiones optimas y así alcanzar el objetivo.

Evasión: Es una estrategia con que una persona decide no afrontar a una dificultad existente, un compromiso o un peligro. Es decir, la persona decide escaparse de la responsabilidad o decide delegarlo en los demás.

Líder: Es la persona que sobresale de un grupo y posee la capacidad de ejercer influencia en los demás, posee la habilidad para direccionar a los demás a trabajar en forma conjunta y así lograr alcanzar los objetivos en común.

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades que debe poseer una persona para poder influir en la manera de pensar o de actuar de los demás.

Negociación: Es un proceso de diálogo o conversaciones entre dos o más partes en donde se suscitó un conflicto. Las partes en el proceso del diálogo expondrán los intereses que desean llevar a cabo, por lo cual el objetivo de la negociación es que las partes queden satisfechas con los acuerdos que se lleven a cabo.

Oposición: Es el acto de generar resistencia o antagonismo hacia algo o alguien, es mantener una actitud de confrontación y rivalidad, se expresan las discrepancias hacia las ideas de los demás generando en muchos casos conflictos.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, enfocadas en lograr un objetivo en común, debe existir una comunicación adecuada y trabajo en equipo para lograr las metas.

Poder: Es la facultad que posee una persona para poder realizar acciones sin encontrar impedimento.

2.5. Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis

Son diversas las causas que dan origen a los conflictos y tenemos entre las más habituales, el incumplimiento de compromisos, las luchas de poder, etc. Por ello, es importante comprender y tener claro que el conflicto es una realidad inherente a la naturaleza humana, es algo inevitable. El objetivo es saber cómo identificarlo, abordarlo y resolverlo. (Urcola & Urcola, 2019, p. 168). El balance en el manejo de los estilos será la clave de un proceso de negociación fluido y efectivo.

El líder debe saber manejar los conflictos existentes, porque de alguna manera los problemas que surgen influirán en el comportamiento futuro del equipo de trabajo, el líder debe de poseer habilidad para orientar y hacerles ver que por encima de los intereses particulares existen los intereses colectivos.

De acuerdo a las teorías planteadas, tanto de Thomas y Kilmann en 1976 que establecen cinco estilos para afrontar los conflictos y la teoría de Bass de 1985 que establece la existencia de tres estilos de liderar, se espera que ambas teorías se relacionan en forma directa.

El líder transformacional posee las características necesarias: estimulación intelectual, consideración personal hacia sus subordinados para poder afrontar los conflictos suscitados en una determinada organización, podría usar los estilos de compromiso, colaboración y de competencia de la resolución de conflictos; ya que en estos tres estilos el líder fomenta la participación de los subordinados para resolverlos y así poder manejar el cambio dentro de la organización. Por otra parte, el líder transaccional se encuentra enfocado a las actividades parametradas de la organización pero también este tipo de liderazgo podría usar los estilos de compromiso y competencia por la habilidad de realizar una serie de promesas de recompensas con la condición de resolver los conflictos, por ende las partes involucradas harán el esfuerzo por mejorar o solucionar el problema existente. En cuanto al estilo *laissez faire*, el líder decide dar un paso al costado en cuanto a sus responsabilidades y no toma decisiones; en caso de manifestarse un conflicto entre los subordinados el líder de este estilo usará los estilos de evasión y acomodo de la resolución de conflictos, es decir va a preferir evadirse del tema o complacer a las partes en conflicto antes de buscar una solución.

Toda la teoría planteada se va a graficar de la siguiente manera:

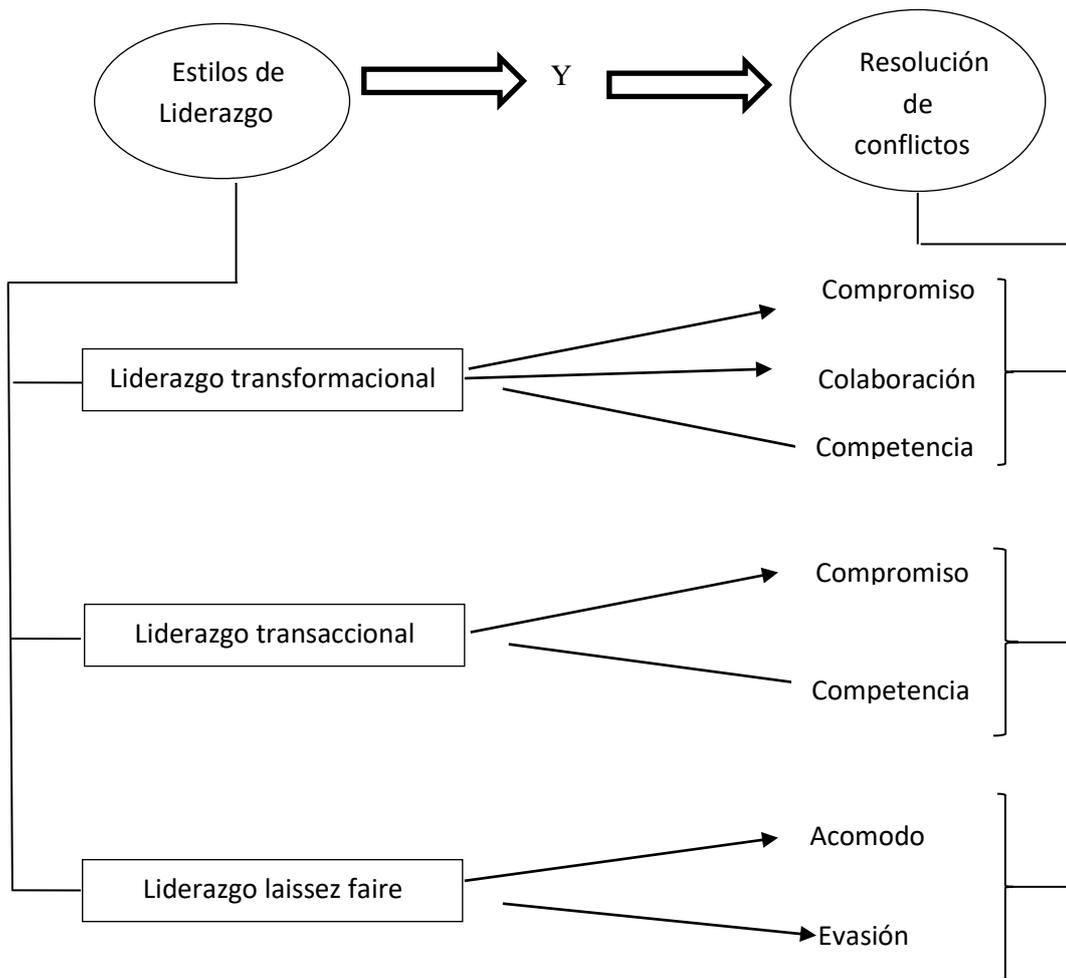


Figura 3 Relación de estilos de liderazgo y resolución de conflictos

Elaboración propia

2.6 Hipótesis

2.6.1. Hipótesis general

H_i. Existe relación significativa entre la percepción de la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.

2.6.2. Hipótesis específico

H₁.- Existe relación significativa entre la percepción de la resolución de conflictos y el liderazgo transformacional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.

H₂.- Existe relación significativa entre la percepción de la resolución de conflictos y el liderazgo transaccional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.

H₃.- Existe relación significativa entre la percepción de la resolución de conflictos y el liderazgo Laissez Faire en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.

2.7. Variables

V_X = Estilos de Resolución de conflictos

X_1 = Complaciente

X_2 = Competencia

X_3 = Compromiso

X_4 = Colaboración

X_5 = Evasión

V_Y = Estilos de liderazgo

Y_1 = Transformacional

Y_2 = Transaccional

Y_3 = Laissez Faire

Variable de control: Los docentes de la facultad de Ingeniería y Arquitectura de una universidad privada de Lima. Actúan como variables de control porque delimitan el contexto en el que se va a encontrar la relación de la variable X con Y, esta facultad se encuentra constituida por docentes de sexo masculino y femenino siendo el 77% varones y el 23% mujeres todos ellos mínimo licenciados en ingeniería y en arquitectura incluso con maestría en la especialidad, que hacen o que forman un universo dentro de la universidad de 3300 docentes que para mantener los datos dentro de este contexto y evitar un sesgo se ha determinado una muestra al 0.05 de margen de error y de elección aleatoria donde cualquier docente de esta facultad tiene la misma probabilidad de ser o no elegidos de esa forma de acuerdo a la teoría del muestreo la configuración de los elementos extraídos de la población se distribuyen de manera análoga a la distribución poblacional. Hernández, Fernández & Baptista (2010), Alarcón R. (2008), Sánchez & Reyes (2015).

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Tipo de variable	Operacionalización	Dimensiones	Ítems	Escala
Resolución de conflictos	Continua	Es el puntaje obtenido por el docente en las cinco dimensiones del cuestionario de resolución de conflictos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complaciente 2. Competencia 3. Compromiso 4. Colaboración 5. Evasión 	1,2,3,4,5,6,7. 8,9,10,11,12,13. 14,15,16,17,18,19. 20,21,22,23,24,25. 26,27,28,29,30.	Ordinal de 4 grados 1 = Nunca 2 = Algunas veces 3 = Frecuentemente 4 = Siempre
Estilos de liderazgo	Continua	Es el puntaje obtenido por el docente en las tres dimensiones del cuestionario de estilos de liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformacional 2. Transaccional 3. Laissez-faire 	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15,16,17. 18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28. 29,30,31,32,33,34.	Ordinal 5 grados 1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre

CAPÍTULO III METODOS

3.1. Tipo, método y diseño de la investigación

La investigación en cuanto al enfoque es de tipo cuantitativo, por el nivel es aplicada y correlacional, puesto que los datos de las variables se expresaran matemáticamente y con los resultados se buscará la confirmación de la teoría asumida en el escenario del presente estudio y se conocerá la intensidad y la dirección de la relación entre las variables. El diseño es no experimental y transversal porque no se manipulara ninguna de las variables y los datos se obtendrán en un solo evento. El método es hipotético deductivo, porque se parte de la teoría de lo general a lo particular. (Hernández, Méndez, Mendoza & Cuevas, 2017).

3.2. Población y muestra

La población de la presente investigación está conformada por los 230 docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una universidad privada en el distrito de La Molina. En el estudio se considerará el género de los docentes.

Tabla 1

Distribución poblacional de los docentes según género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Masculino	177	77%	77%	77%
Femenino	53	23%	23%	100%
Total	230	100%	100%	

Fuente: Planilla de docentes de la universidad.

Elaboración propia (2018)

En la presente investigación, la muestra es:

$$n = 144 \text{ docentes}$$

Esta muestra fue calculada usando la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

k = Nivel de confianza al 95%

e = Error muestral

p = Probabilidad de éxito

q = 1 - p

Reemplazando:

n = 144

N = 230

k = 1.96

e = 5%

p = 0.5

q = 0.5

Tabla 2

Distribución de la muestra según género de los docentes

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Masculino	100	69%	69%	69%
Femenino	44	31%	31%	100%
Total	144	100%	100%	

Fuente: Planilla de docentes de la universidad.

Elaboración propia (2018)

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento de recolección de datos fueron dos para medir la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo, cuyas fichas técnicas presento a continuación:

3.3.1. Ficha técnica del instrumento Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann

Autor	:	Kenneth W. Thomas y Ralph Kilmann
Fecha de publicación	:	1974
Nombre Original	:	Conflict Mode Instrument (TKI)
Procedencia	:	Estados Unidos
Administración	:	En forma individual
Duración	:	10 minutos aproximadamente
Objetivo	:	Medir el manejo de conflictos
Total ítems	:	30
Dimensiones	:	Complaciente (preguntas 1 al 7) Competencia (preguntas 8 al 13) Compromiso (preguntas 14 al 19) Colaboración (preguntas 20 al 25) Evasión (preguntas 26 al 30)
Aplicación	:	El cuestionario será aplicado al finalizar las clases y durante el receso de los docentes
Adaptado en el Perú por:	:	Izaquel Marcelino Rodriguez (2012)
Validez	:	En el presente estudio se efectuó la revisión de contenido mediante ítem-test. Encontrando que los ítems presentan correlaciones significativas con excepción del ítem 4 que presenta un coeficiente

menor de 0.21 no significativa; sin embargo no ha sido necesario la eliminación porque al separarlo solo modificaría el Alfa de Cronbach en 0.005, por tanto su efecto no es relevante. En conclusión los ítemes se ajustan a un mismo criterio por tanto cumplen su propósito.

Tabla 3

De Validez de contenido ítem test total

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i1_C	89,4306	83,450	0,290	0,921
i2_C	89,4931	82,769	0,345	0,920
i3_C	89,5833	80,916	0,482	0,918
i4_C	91,2708	83,793	0,143	0,925
i5_C	89,9722	79,272	0,488	0,919
i6_C	89,9722	80,936	0,493	0,918
i7_C	89,8958	79,045	0,506	0,918
i8_co	89,9444	80,235	0,515	0,918
i9_co	90,9861	81,888	0,297	0,922
i10_co	89,7569	78,941	0,635	0,916
i11_co	89,8681	79,066	0,553	0,917
i12_co	89,9583	82,180	0,458	0,918
i13_co	90,0347	82,076	0,537	0,918
i14_cp	90,0625	82,101	0,523	0,918
i15_cp	90,0833	84,021	0,281	0,920
i16_cp	89,9792	80,244	0,663	0,916
i17_cp	90,1944	79,948	0,525	0,918
i18_cp	90,0833	79,937	0,668	0,916
i19_cp	90,0764	80,141	0,697	0,916
i20_cb	90,0417	79,942	0,722	0,915
i21_cb	90,0833	79,769	0,751	0,915
i22_cb	90,0764	81,665	0,535	0,918
i23_cb	90,1597	80,233	0,560	0,917
i24_cb	90,0972	81,151	0,564	0,917
i25_cb	90,0486	80,424	0,695	0,916
i26_E	90,0903	80,978	0,717	0,916
i27_E	90,1944	80,857	0,544	0,917
i28_E	90,2431	79,738	0,698	0,915
i29_E	90,0972	83,067	0,346	0,920
i30_E	90,0556	81,284	0,577	0,917

Confiabilidad : Para el presente estudio se revisó el coeficiente de confiabilidad utilizando el método de la consistencia interna Alfa de Cronbach, encontrando valores que van de un mínimo de 0.65 a un máximo de 0.83 en las escalas y para el total se registró un coeficiente de 0.92, que indica la alta precisión en la medición efectuada tal como se puede ver en la siguiente tabla

Tabla 4

De Confiabilidad Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Complaciente	0,65	0,68	7
Competencia	0,7	0,73	6
Compromiso	0,78	0,79	6
Colaboración	0,85	0,85	6
Evasión	0,83	0,84	5
Total	0,920	0,928	30

3.3.2. Ficha técnica del instrumento Estilos de liderazgo

Autor	:	Castro Solano, Nader y Casullo
Fecha de publicación	:	2004
Nombre	:	Cuestionario Estilo de liderazgo (CELID-A)
Procedencia	:	Estados Unidos
Administración	:	En forma individual
Duración	:	10 minutos aproximadamente
Objetivo	:	Determinar los estilos de liderazgo de los docentes
Total ítems	:	34
Dimensiones	:	Transformacional (preguntas 1 al 17) Transaccional (preguntas 18 al 28) Laissez Faire (preguntas 29 al 34)
Aplicación	:	El cuestionario será aplicado al finalizar las clases y durante el receso de los docentes
Adaptado de	:	Prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y B. Aviola
Validez	:	En el presente estudio se ha revisado la validez de contenido utilizando el método de relación ítem-test total, habiendo encontrado que el ítem número 1, 8 y 16 presentan coeficientes menores de 0.21 que no resultan significativos; sin embargo, no ha

sido necesario eliminarlos del cuestionario debido que el efecto si se sustrae del conjunto no modifica significativamente el valor alfa encontrado mayor de 0.90 razón por lo cual se ha decidido dejarlos en el cuestionario hasta un posterior análisis de contenido.

Tabla 5

Análisis de validez de contenido ítem-test total

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L1_T	64,0347	66,355	0,077	0,928
L2_T	64,3125	63,181	0,348	0,924
L3_T	64,9028	57,669	0,701	0,916
L4_T	64,8472	58,130	0,700	0,916
L5_T	64,9167	58,049	0,788	0,914
L6_T	65,0764	56,980	0,777	0,913
L7_T	65,2639	57,273	0,779	0,913
L8_T	64,1875	65,524	0,112	0,930
L9_T	65,1667	56,937	0,766	0,914
L10_T	64,9306	57,576	0,801	0,913
L11_T	65,1250	56,460	0,838	0,912
L12_T	65,1250	58,404	0,765	0,914
L13_T	65,1042	56,653	0,816	0,912
L14_T	64,9028	57,417	0,740	0,915
L15_T	65,0486	56,802	0,834	0,912
L16_T	64,0764	66,141	0,085	0,928
L17_T	64,0903	65,999	0,105	0,928
L18_TS	35,2847	43,212	0,684	0,944
L19_TS	35,6875	41,993	0,777	0,940
L20_TS	35,7083	42,712	0,771	0,940
L21_TS	35,7361	40,741	0,782	0,940
L22_TS	35,6042	43,569	0,737	0,942
L23_TS	35,5417	43,229	0,770	0,941
L24_TS	35,6042	42,255	0,767	0,941
L25_TS	35,4097	43,866	0,679	0,944
L26_TS	35,5347	42,432	0,783	0,940
L27_TS	35,6042	41,346	0,823	0,938
L28_TS	35,6042	42,549	0,806	0,939
L29_L	11,5625	19,996	0,621	0,940
L30_L	11,7847	18,967	0,784	0,919
L31_L	12,3264	18,739	0,865	0,909
L32_L	12,3403	18,604	0,841	0,911
L33_L	12,1944	18,242	0,822	0,914
L34_L	12,2917	18,432	0,856	0,909

Confiabilidad : Para el presente estudio se ha revisado la confiabilidad utilizando el método alfa de Cronbach habiendo encontrado coeficientes que van de 0.92 hasta 0.94 indicando que en la muestra examinada el presente cuestionario tiene alta precisión en la recolección de datos.

Tabla 6

Confiabilidad por método de consistencia interna Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Transformacional	0,923	0,909	17
Transaccional	0,946	0,946	11
Laissez feire	0,930	0,931	6

3.4. Descripción de procedimiento de análisis

Para la recolección de datos se realizó las coordinaciones con las oficinas de administración y coordinación académica de la facultad de Ingeniería y Arquitectura, para luego formalmente hacer el documento dirigido al decano de la facultad solicitando la autorización para la aplicación del cuestionario al personal docente. La aplicación del cuestionario será dada en forma individual al finalizar las clases. El tiempo de duración del cuestionario es de 10 minutos aproximadamente.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información, se elaboró una base de datos consignando en ella toda la información obtenida de los cuestionarios a los docentes de la facultad de Ingeniería y Arquitectura, luego esta información fue procesada mediante el uso del programa estadístico Statistical Package or the Social Sciences (SPSS) versión 24.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados divididos en tres segmentos, el primero en relación al análisis de normalidad estadística que con el propósito de verificar si los datos se distribuyen conforme a la normal estadística para lo cual se ha utilizado el procedimiento de Kolmogorov-Smirnov, tanto para los datos de Resolución de Conflictos como para los Estilos de Liderazgo según Bass. Este análisis permite decidir por el estadístico inferencial para la prueba de hipótesis.

La segunda sección del análisis corresponde al análisis correlacional que es el núcleo de la tesis y que consiste en demostrar si los tipos de resolución de conflictos guardan relación con los estilos de liderazgo según Bass.

La tercera sección tiene un propósito diagnóstico tanto de los tipos de resolución de conflictos como de los tipos de estilos de liderazgo con la única intención de conocer como las variables se distribuyen en la organización estudiada; resultados que se presentan en el mismo orden que se ha mencionado.

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. Análisis de normalidad estadística

Utilizando los datos del cuestionario de resolución de conflictos se calculó la prueba de bondad de ajuste que permite identificar si los datos se distribuyen conforme al modelo estocástico de la normalidad estadística. Del análisis se concluye que los datos del cuestionario de resolución de conflictos arrojan un valor estadístico cuyo nivel de significación es menor del 0.05 lo que indica que el modelo obtenido discrepa significativamente de la distribución normal, por tanto estamos en condiciones de afirmar que los datos obtenidos no se distribuyen conforme al modelo de la normal estadística lo cual es explicable por el tipo de variable medida y también por el tipo de escala ordinal tal como se puede ver en la siguiente tabla

Tabla 7

Análisis de normalidad estadística de datos de Resolución de Conflictos

		Complaciente	Competencia	Compromiso	Colaboración	Evasión
N		144	144	144	144	144
Parámetros normales ^{a,b}	Media	22,5486	18,4514	18,5208	18,4931	15,1528
	D.E	2,61205	2,31996	2,11874	2,25319	1,89707
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,127	0,106	0,347	0,337	0,308
	Positivo	0,079	0,105	0,347	0,337	0,303
	Negativo	-0,127	-0,106	-0,257	-0,302	-0,308
Estadístico de prueba		0,127	0,106	0,347	0,337	0,308
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c				

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

En un análisis similar pero esta vez para los datos de los estilos de liderazgo se ha encontrado que los estadísticos de prueba arrojan valores cuyo nivel de significación es menor de 0.05 por tanto los datos encontrados tampoco se distribuyen de conformidad con la normalidad estadística, por tanto el estadístico de verificación de la hipótesis de las correlaciones serán no paramétricas tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 8

Análisis de normalidad estadística de datos de Estilos de Liderazgo

		Transformacional	Transaccional	Laissez faire
N		144	144	144
Parámetros normales ^{a,b}	Media	68.8194	39.1319	14.5000
	Desviación estándar	8.19231	7.15488	5.17120
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.097	0.218	0.212
	Positivo	0.097	0.218	0.212
	Negativo	-0.091	-0.140	-0.076
Estadístico de prueba		0.097	0.218	0.212
Sig. asintótica (bilateral)		,002 ^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.

4.1.2. Análisis de correlación

Para conocer el coeficiente de correlación entre las variables resolución de conflictos con los estilos de liderazgo se utilizarán el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre cada uno de los tipos de resolución de conflictos con los estilos de liderazgo que a continuación se presentan:

4.1.2.1. Relación del estilo de resolución de conflictos complaciente con los estilos de liderazgo

Se ha correlacionado los puntajes ordinales de cada una de las pruebas utilizadas para estimar la forma y la intensidad de cómo estas variables se relacionan habiendo encontrado:

El tipo complaciente presenta una correlación significativa aun para el 0.001 con el liderazgo transformacional, estos resultados indican que estas variables están correlacionadas pero existe otros factores en los mecanismos de la resolución de conflicto que no es explicado por estas variables.

Cuando se realiza el mismo análisis con el liderazgo transaccional se encuentra correlación significativa pero menor que con el transformacional y se interpreta de la misma forma, estas variables actúan positivamente en la resolución de conflictos pero dejan una brecha muy grande para la participación de otros factores que valen la pena estudiarla en otras investigaciones.

La correlación con Laissez faire es ausente por tanto si se combina un líder laissez faire y que tiene el estilo de resolución complaciente no resolverá el conflicto o si esto ocurre se deberá a factores desconocidos. Tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 9

Coefficiente de correlación de Spearman del estilo complaciente con los tipos de liderazgo

		Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Resolución Complaciente	Coefficiente de correlación	,264**	,208*	0,048
	Sig. (bilateral)	0,001	0,013	0,568
	N	144	144	144

4.1.2.2. Relación del estilo de resolución de conflictos competencia con los estilos de liderazgo

La correlación entre el tipo de resolución de conflicto de competencia presenta correlación de 0.26 tanto con el liderazgo transformacional como con el transaccional y espurio con el laissez faire que indica que en la medida que aumenten el estilo de competencia aumenta el transformacional y el transaccional esta relación directa al igual que en el acápite anterior no es alta como para predecir que son los factores que determinan la resolución de conflictos pueden participar oportunamente pero no necesariamente van a resolver el conflicto dejando nuevamente entrever la existencia de otros factores lo que sí se puede afirmar es que laissez faire no aporta en la solución de conflictos tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 10

Coefficiente de correlación de Spearman del estilo competencia con los tipos de liderazgo

		Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Resolución de competencia	Coefficiente de correlación	,264**	,269**	0,094
	Sig. (bilateral)	0,001	0,001	0,262
	N	144	144	144

4.1.2.3. Relación del estilo de resolución de conflictos compromiso con los estilos de liderazgo

El estilo compromiso tiene mayor correlación positiva con el liderazgo transformacional y con el transaccional inclusive con el laissez faire lo que deja entrever que en la resolución de conflictos tiene mayor peso el estilo compromiso y se ve favorecido con características de liderazgo transformacional y transaccional curiosamente el liderazgo laissez faire no se mantiene al margen sino habiendo un estilo de compromiso estos líderes también contribuyen aun cuando es necesario enfatizar que si bien la correlación es más alta, sin embargo hay todo un margen que deja entrever que en la solución de conflictos continua la presencia de otros factores.

Tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 11

Coefficiente de correlación de Spearman del estilo compromiso con los tipos de liderazgo

		Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Resolución de Compromiso	Coefficiente de correlación	,315**	,312**	,243**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,003
	N	144	144	144

4.1.2.4. Relación del estilo de resolución de conflictos colaboración con los estilos de liderazgo

El tipo de resolución de conflictos colaborativo mantiene un coeficiente de correlación con el liderazgo transformacional de 0.46 y con el transaccional de 0.44 y con el laissez faire de 0.25, resultando muy significativo con los dos primeros, por tanto se espera que cuando una persona mantiene el estilo colaborativo y es transformacional tendrá mejor talento para la solución de conflictos haciéndose extensivo al liderazgo transaccional y con menor opción de éxito con el laissez faire sin embargo como el coeficiente no llega a 0.98 se afirma la presencia de otros factores que están activos durante la negociación, estos liderazgos pueden contribuir significativamente pero no actuar como determinantes para la consecución del éxito durante la negociación. Tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 12

Coefficiente de correlación de Spearman del estilo colaboración con los tipos de liderazgo

		Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Resolución Colaboración	Coefficiente de correlación	,464**	,437**	,253**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,002
	N	144	144	144

4.1.2.5. Relación del estilo de resolución de conflictos evasión con los estilos de liderazgo

El resultado indica que el aporte en el estilo evasivo en la solución de conflictos con el liderazgo transformacional es significativo pero de intensidad que deja entrever que hay muchos otros factores que están presentes para llegar a resolver el conflicto cuando el negociador tiene este estilo si es transaccional o laissez faire mejora su posibilidad de éxito, sin embargo no resuelve contundentemente la situación de conflicto. Como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 13

Coefficiente de correlación de Spearman del estilo evasión con los tipos de liderazgo

		Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Resolución	Coefficiente	,274**	,411**	,306**
Evasión	de			
	correlación			
	Sig.	0,001	0,000	0,000
	(bilateral)			
	N	144	144	144

De los datos encontrados se puede observar que los estilos de resolución de conflictos presentes en mayor porcentaje son competencia un 47% complaciente 31% en tanto que compromiso, colaboración tienen 25% y evasión en un 23% como se puede observar no hay una clara tendencia de comportamiento para resolver conflictos aun cuando casi un 50% mantienen la confrontación o la competencia. Como se puede ver en la siguiente figura se ha calculado el porcentaje del número de personas que han alcanzado una puntuación equivalente al grado 3 que corresponde al punto de corte hasta donde se ubica aquellos examinados que han obtenido puntaje por encima del mencionado punto de corte y que dejan entrever que son aquellos que tienen características más arraigadas sobre determinados estilos de resolución de conflictos, como se puede observar sobresale el porcentaje de examinados que se caracterizan por resolver conflictos mediante la competencia.

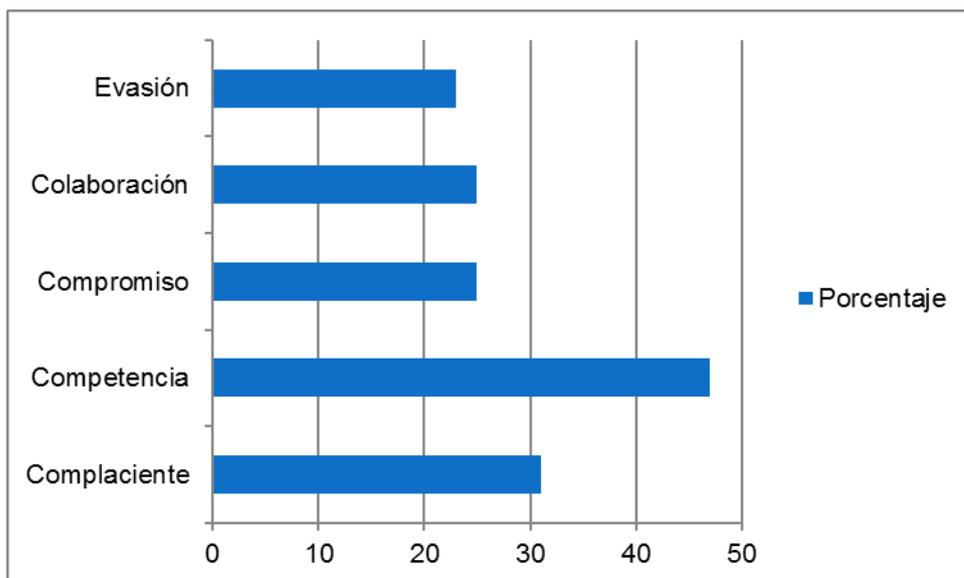


Figura 4

Porcentajes de examinados por estilos de resolución de conflictos

Estos datos pueden verse en la siguiente tabla

Tabla 14

Porcentual descriptivo del número de examinados que se encuentran fuera y dentro de cada categoría de estilo de resolución de conflictos

Estilos	Porcentaje negativo	Porcentaje positivo	Total
Complaciente	69 %	31%	100%
Compromiso	75%	25%	100%
Competencia	53%	47%	100%
Colaboración	75%	25%	100%
Evasión	77%	23%	100%

Para cerrar el análisis es conveniente identificar el porcentaje de examinados que se ubican en cada uno de los tipos de liderazgo es notorio que el 87% se ubican como líderes transformacionales frente a un 42% de transaccionales y un 12% de laissez faire, es conveniente aclarar que la suma al 100% solo debe ajustarse con el complemento de cada tipo dado que una misma persona puede registrar dos tipos que lo ubican como estilo transformacional o laissez faire esta interpretación se hace extensiva para el análisis de estilos de resolución de conflictos .

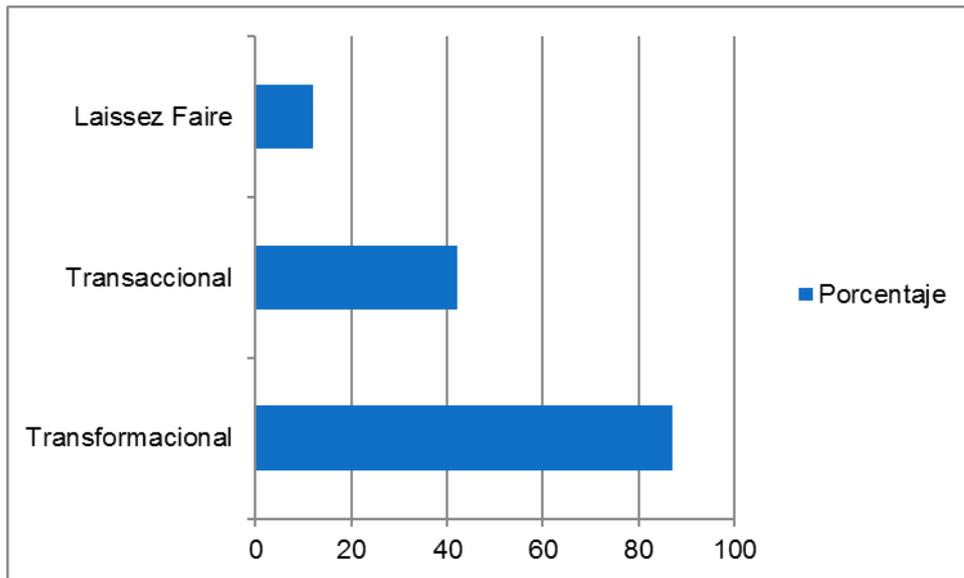


Figura 5

Porcentajes de examinados por estilos de liderazgo

Tabla 15

Porcentual descriptivo del número de examinados que se encuentran fuera y dentro de cada categoría de estilo de liderazgo

Estilos	Porcentaje negativo	Porcentaje positivo	Total
Transformacional	13%	87%	100%
Transaccional	58%	42%	100%
Laissez faire	88%	12%	100%

4.2 Discusión de resultados

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina, en una muestra de 144 docentes que pertenecen a una población de 230 docentes. Dicho trabajo de investigación nos ha proporcionado información de las variables objeto de investigación en relación a su contexto y la relación existente entre ambas.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon el instrumento Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann adaptada en el Perú por Izaquel Marcelino Rodriguez (2012) y el Cuestionario Estilo de liderazgo (CELID-A) adaptado de la Prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y B. Aviola.

Según Solanellas (2014) en las organizaciones, las relaciones interpersonales e intergrupales no siempre están en armonía precisamente por la diversidad de personal que aumenta la posibilidad que surjan conflictos; como una respuesta ante la percepción de que las partes tienen diferentes necesidades, deseos o aspiraciones que no se puede alcanzar al mismo tiempo. Los conflictos pueden resultar positivos cuando conducen a un resultado constructivo del problema o negativos cuando se desvían esfuerzos para el logro de las metas y se agotan los recursos.

Los resultados obtenidos entre los estilos resolución de conflicto: complaciente, competencia, compromiso, colaboración y evasión y el estilo de liderazgo transformacional se correlacionan significativamente, dejando entrever que el liderazgo transformacional y transaccional presentan características comunes de lo contrario habría menor coeficiente de correlación en relación a los tipos de liderazgo; estas similitudes son las siguientes estimulación intelectual, consideración personal hacia los subordinados, inspiración, y demás característica, tal como lo menciona Bass (1985), citado por Rojero-Jimenez, et. al. (2019) “el líder transformacional es aquel que promueve conductas proactivas en sus seguidores. El fundamento de los líderes transformacionales es modificar los intereses de los individuos y ponerlos al servicio de la organización a través del convencimiento en una visión compartida.” (p. 181).

Los estilos complaciente, competencia, compromiso, colaboración y evasión de la resolución de conflictos y el estilo de liderazgo transaccional también mantienen una relación significativa esto es debido a que el líder transaccional sigue modelos tradicionales y para solucionar los conflictos utiliza la técnica de recompensar o sancionar. Arévalo (2015), “el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder”. (p. 25).

El estilo complaciente y el estilo competencia de la resolución de conflictos y el estilo de liderazgo laissez faire no mantienen una relación significativa esto es debido a que el líder laissez prefiere evitar tomar decisiones y decide mantener distancia de los conflictos suscitados. López-Vílchez (2019), indica que las características de este tipo de líder son: “falta de definición de objetivos y metas colectivas con claridad, ineficacia en la resolución de conflictos y ausencia de dirección y apoyo al grupo del que forman parte”. (p. 231). Sin embargo, los estilos de compromiso, colaboración y evasión si tienen una relación significativa con este tipo de liderazgo.

Es conveniente tener en cuenta que el resultado obtenido en los docentes examinados más del 80% se perciben como líderes transformacionales menos el 40% como transaccionales y menos del 20% como laissez faire y al mismo tiempo más del 50% considera que resuelven los conflictos siendo competitivos menos del 40% complacientes y en porcentajes menores los otros tipos, lo que deja entrever que en la muestra examinada el estilo de liderazgo que está presente en casi el total de la muestra es el liderazgo transformacional seguido del transaccional al no haber una distancia claramente demarcatoria sobre todo en lo que respecta al transformacional inclina para que los datos se inclinen hacia los ejes dominantes de liderazgo esto es el transformacional y el transaccional con los que se encuentran correlaciones significativas en todos los tipos de negociación de conflictos con coeficientes que se aproximan a ser similares.

Es conveniente señalar que la percepción de liderazgo laissez faire mantiene relación significativa con los estilos de resolución de conflicto de compromiso, colaboración y evasión.

De este modo se comprueba que los tipos de liderazgo se correlacionan con los estilos de resolución de conflictos siendo el estilo más dominante el competitivo seguido por el complaciente.

CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis de resultados se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se ha comprobado que existe relación significativa entre la percepción de la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.
2. Los estilos de resolución de conflictos complaciente, competencia, compromiso, colaboración y evasión se relacionan significativamente con el liderazgo transformacional que al obtener relación directa positiva debe entenderse que cuando aumenta el valor de una variable aumenta también el valor de la variable asociada.
3. La percepción de la resolución de conflictos de estilo complaciente, competitivo, compromiso, colaboración y evasión mantienen relación significativa con el liderazgo transaccional también con relación directa positiva por tanto al aumentar una variable aumentara también la otra.
4. La percepción de los estilos de resolución de conflictos que son cinco los considerados en el presente estudio solo los estilos compromiso, colaboración y evasión correlacionan significativamente con el estilo el liderazgo Laissez Faire siendo el porcentaje de correlaciones significativas el 60% y de no significativa el 40% por tanto se puede afirmar que estas variables solo se correlacionan en la resolución de conflictos compromiso, colaboración y evasión.

RECOMENDACIONES

1. En caso se presente conflicto por resolver con los docentes puede utilizarse cualquiera de los estilos porque se relacionan con el transformacional y transaccional.
2. Para asegurar eficacia en la resolución de conflicto habiendo líderes con características laissez faire, resultaría mejor utilizar como técnica común el estilo de colaboración y el de compromiso aun cuando el resultado también nos llevaría a usar la evasión.
3. Dado que el porcentaje por encima del 80% corresponde a docentes que se perciben con características transformacionales, es conveniente usar esta percepción para la interiorización y externalización práctica del comportamiento porque podría ocurrir es una percepción ideal y no real.
4. Dado que un porcentaje cercano al 50% usa el estilo competitivo es conveniente en la medida de las posibilidades desarrollar como política de la organización el trabajo en equipo para incrementar la resolución de conflictos mediante la colaboración y el compromiso.

REFERENCIAS

- Alarcón, R. (2008). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Editorial Universidad Ricardo Palma
- Arévalo, V. A., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *REiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 4, 24–27. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=100985940&lang=es&site=ehost-live>
- Barreto, H., Candelera, M. & et. al. (coord.) (2009). *Trabajo y conflicto*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=4&docID=3193497&tm=1538434949264>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 22
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (3ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Cruz, C., Poggi, C. & Vera, M. (2017). *Estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8272>
- De León, M. (2016). *Liderazgo y Conflictos laborales*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations*, 2(2), 129–152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>
- Evans, J. & Lindsay, W. (2014). *Managing for quality and performance excellence*. (9ª ed.). Mason, Estados Unidos.: Cengage Learning
- Fernández, M. C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457005>
- Fisher, R.J. (1993). *Conflict and social psychology*. Londres: SAGE
- Fleishman, E. A., Harris, E. F. & Burt, H. E. (1955). *Leadership and supervision in industry*. Columbus: Bureau of educational research, Ohio State University
- Fiedler, F. F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill
- Follett, M. P. (1940). *Constructive conflict*. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30– 49). New York: Harper & Row

- Glasl, F. (1982). *Conflict management and industrial relations*. NY, Estados Unidos.: Hawthorn Press
- Griffin, R., Phillips, J. & Gully, S. (2017). *Organizational behavior: managing people and organizations*. (12ª ed.). Boston, Estados Unidos.: Cengage Learning
- Griffin, Ricky W. & Van Fleet, David D. (2014). *Management skills: assessment and development*. Mason, Estados Unidos.: Cengage Learning
- Guariato, M. (2014). *La inteligencia emocional y la resolución de conflictos institucionales*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2015-03-02T10:52:12Z-5561/Publico/guariato_mario_e.pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (12ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.) México, D.F.: McGraw Hill
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México, D.F.: McGraw Hill
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (3a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-98
- Kurdek, L. (1994). Conflict Resolution Styles in Gay, Lesbian, Heterosexual Nonparent, and Heterosexual Parent Couples. *Journal of Marriage and Family*, 56(3), 705-722. doi:10.2307/352880

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. doi:10.2307/2391211
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Likert, R. (1979). From production and employee centeredness to systems. *Journal of Management*, 5(2), 147-156
- Littlewood, Z. H. F., & Uribe, P. J. F. (Eds.). (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?docID=5635086&ppg=76>
- López-Vílchez, J. J., Grau-Alberola, E., Gíl-Monte, P. R., & Figueiredo-Ferraz, H. (2019). Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (39), 223–254. Recuperado de https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2019393239
- Martínez, H. (2010). *Liderazgo responsable*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=19&docID=3197730&tm=1538439324921>
- Martínez-Corts, I., Boz, M., Medina, F. J., Benítez, M., & Munduate, L. (2011). Coping with Interpersonal Conflict at Work in Small Business: The Moderating Role of Supervisor and Co-Worker Support. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(2), 117-129. doi:10.5093/tr2011v27n2a4
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46(11), 22-28

- Mendoza, L. & Pérez, S. (2018). Modelos y estilos de resolución de conflictos en el marco de una cultura de paz para los líderes de las unidades habitacionales del Municipio de Puebla, México. *European Scientific Journal*, 14(23), 178-195. Recuperado de: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/11135>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, (10), 53-71. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=555/55501005>
- Morales, V., San Martín, H. & Valenzuela, P. (2015). *Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble*. (Tesis de maestría). Recuperada de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/367/1/Morales_Haro_Valeria.pdf
- Morales, J. & Yubero, S. (coord.) (1999). *El grupo y sus conflictos*. Cuenca, España: Universidad de Castilla-La Mancha
- Nader, M. & Castro S., A (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Pacheco, R. (2006). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=7&docID=3164582&tm=1523037998892>
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167–194. <https://doi.org/10.1177/000276483027002005>

- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Rahim, M. Afzalur (2011). *Managing conflict in organizations*. (4a ed.). New York, Estados Unidos: Routledge.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344
- Ramírez, B. (2018). *Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa Corplimax S.A.C – Lima – 2018*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú). Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/719>
- Ramírez, P. (2016). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú – Lima – (EESTP-PNP)*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/948>
- Ramírez L., J. J. & Sgambatti M., V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del área metropolitana de Caraca. *Visión gerencial*, (2), 403–416. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545879008>
- Reyes, J. (2016). *Percepción de la diversidad y capacidad de la resolución de conflictos en docentes de la unidad académica de una universidad privada limeña*. (Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma). Recuperado de <http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/1102>
- Robbins, S., Coulter, M. & Decenzo, D.A. (2017). *Fundamentals of management*. (10a ed.). Boston, Estados Unidos: Pearson.

- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. (17a ed.). Boston, Estados Unidos: Pearson.
- Rodríguez, I. (2012). *Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima Metropolitana*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Perú
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I. y Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. Recuperado de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support.
- Say, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales (estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez)*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Solanellas, P. (2014). Recetas de liderazgo. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=1&docID=3223480&tm=1540509016176>
- Stogdill, Ralph M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71, doi: 10.1080/00223980.1948.9917362
- Toledo, C., Quintana, C., Napa, D. & Terzano, J. (2016). *Estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7528>

- Urcola, T. J. L., & Urcola, M. N. (2019). *Gestión de conflictos: teoría y práctica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?docID=5885813&ppg=168>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict MODE instrument. New York: XICOM
- Vroom, V. H. & Yetton, P. H. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, Estados Unidos: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership*. Englewood, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=22&docID=4776296&tm=1522774998217>
- Yzaguirre, G. (2017). *Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Perú



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Rodriguez Toledo Patricia Aurora

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Relación entre la Percepción de la Resolución de Conflictos y los Estilos de Liderazgo en Docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una Universidad Privada del Distrito de La Molina, 2018

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL DISTRITO DE LA MOLINA, 2018

el mismo que es realizado por la Srta. Estudiante:

Rodriguez Toledo Patricia Aurora

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos

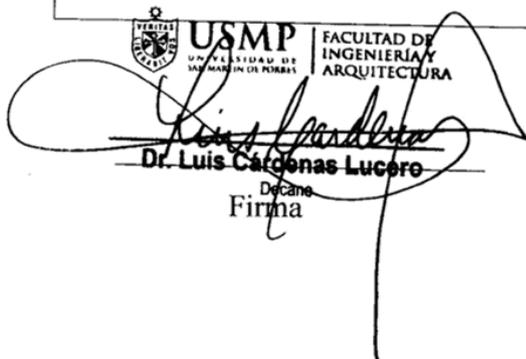
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ingeniería y Arquitectura	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI
		NO

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Ing. Cárdenas Lucero Luis	Cargo del Jefe/Responsable del área: Decano de la Facultad
---	---

Teléfono fijo (incluyendo anexo) o celular: 2086001 anexo 1101	Correo electrónico de la empresa: decanofia@usmp.pe
---	--


Dr. Luis Cárdenas Lucero
 Decano
 Firma

19/11/18
 Fecha

ANEXO N° 3

Matriz de Consistencia: Relación entre la percepción de la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en docentes de la Facultad De Ingeniería Y Arquitectura de una universidad privada del distrito De La Molina

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
<p>General: ¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?</p> <p>Específicas: ¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y liderazgo transformacional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?</p>	<p>General Determinar la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina</p> <p>Específicos Conocer la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y el liderazgo transformacional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada</p>	<p>General: Existe relación significativa entre la percepción de la resolución de conflictos y estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.</p> <p>Específicas: Existe relación significativa entre la percepción en la resolución de conflictos y liderazgo transformacional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada</p>	<p>Variable X: Resolución de conflictos</p> <p>Variable Y: Estilos de liderazgo</p>	<p>X₁ = Evasión X₂ = Acomodo X₃ = Compromiso X₄ = Competencia X₅ = Colaboración</p> <p>Y₁ = Transaccional Y₂ = Transformacional Y₃ = Laissez Faire</p>	<p>Tipo, diseño y método de investigación La investigación es de tipo aplicativo, método descriptivo donde se va a recolectar datos del fenómeno que se va a investigar y el diseño es no experimental longitudinal porque no se ha manipulado la variable y la recolección de datos se va a tomar en diferentes momentos. (Hernández, Méndez, Mendoza & Cuevas, 2017).</p> <p>Población y muestra: La población de la presente investigación es de 230 docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura. Y como muestra de investigación se evaluara a 144 docentes</p>

<p>¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y liderazgo transaccional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?</p>	<p>del distrito de La Molina</p> <p>Identificar la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y el liderazgo transaccional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina</p>	<p>del distrito de La Molina.</p> <p>Existe relación significativa entre la percepción en la resolución de conflictos y liderazgo transaccional en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.</p>			
<p>¿Existe relación entre la percepción de la resolución de conflictos y liderazgo Laissez Faire en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina?</p>	<p>Establecer la relación entre la percepción en la resolución de conflictos y el liderazgo Laissez Faire en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina</p>	<p>Existe relación significativa entre la percepción en la resolución de conflictos y liderazgo Laissez Faire en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada del distrito de La Molina.</p>			

ANEXO N° 4

CUESTIONARIO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

OBJETIVO: Medir la capacidad de resolución de conflictos por parte de los docentes

EDAD:

GENERO: F () M ()

TIPO DOCENTE: Ordinario () Contratado () Extraordinario ()

ESCUELA: Civil () Sistemas () Industrial () Alimentarias () Electrónica ()
Aeronáuticas () Arquitectura ()

Instrucciones: En los siguientes enunciados encontrará afirmaciones acerca de su forma de actuar o de pensar. Marque con una “x” la alternativa que describa mejor su comportamiento. No existen respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nunca 2 = Algunas veces 3 = Frecuentemente 4 = Siempre

N°	Ítems	1	2	3	4
1	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo.				
2	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.				
3	Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.				
4	Sacrifico mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.				
5	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.				
6	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.				
7	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.				
8	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
9	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros.				
10	Soy una persona que se mantiene firme con sus ideas.				
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.				
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.				
13	Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si el me respeta y permite mantener en algunas de las mías.				
14	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones o conflictos con otros.				

15	Trato de no herir los sentimientos del otro.				
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.				
17	Soy de las personas que piensa que los problemas se solucionan con el tiempo.				
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.				
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.				
20	Prefiero una discusión directa y abierta del problema.				
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.				
22	Soy de las personas que no le gusta entrar en situaciones de conflictos.				
23	Si la posición de la otra persona es muy importante para ella, le doy la razón.				
24	Utilizo todo lo que puedo para convencer a los demás.				
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.				
26	Entre mi punto de vista y el de los demás propongo una solución intermedia.				
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.				
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.				
29	Procuro de no herir los sentimientos de la otra persona.				
30	Expreso mis ideas y pregunto a los demás sus opiniones.				

ANEXO N° 5

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Determinar el estilo de liderazgo por parte de los docentes

EDAD:

GENERO: F () M ()

TIPO DOCENTE: Ordinario () Contratado () Extraordinario ()

ESCUELA: Civil () Sistemas () Industrial () Alimentarias () Electrónica ()

Aeronáuticas () Arquitectura ()

Instrucciones: A continuación se presentan los siguientes enunciados acerca del liderazgo y el acto de liderar. Marque con una “x” la alternativa que se ajusta al estilo de liderar que usted posee. No existen respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

N°	Ítem	5	4	3	2	1
1	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
2	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problema antes de actuar					
3	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan					
4	Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
5	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
6	Estoy dispuestos a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten					
7	Les doy charlas para motivarlos					
8	Cuento con su respeto					
9	Potencio su motivación de éxito					
10	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender					
11	Trato desarrollar nuevas formas para motivarlos					
12	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva					
13	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
14	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
15	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que					

	antes les resultaban desconcertantes					
16	Tienen plena confianza en mi					
17	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					
18	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
19	Evito involucrarme en su trabajo					
20	Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”					
21	Les doy lo que quieran a cambio de recibir su apoyo					
22	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
23	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo					
24	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo					
25	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
26	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación					
27	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
28	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio					
29	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
30	No les digo donde me situó en algunas ocasiones					
31	Evito tomar decisiones					
32	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
33	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
34	Es probable que esté ausente cuando se me necesite					