

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN SUR
DEL PERÚ 2020

TESIS

Presentada por:

Mtro. Elvis Isidro Juárez

ORCID: 0000-0002-8314-459X

Asesor:

Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

ORCID: 0000-0003-4852-1916

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2022

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN SUR
DEL PERÚ 2020

TESIS

Presentada por:

Mtro. Elvis Isidro Juárez

ORCID: 0000-0002-8314-459X

Asesor:

Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

ORCID: 0000-0003-4852-1916

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2022

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

Tesis

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN SUR
DEL PERÚ 2020**

Presentada por:

Mtro. Elvis Isidro Juarez

**Tesis sustentada y aprobada el 20 de abril de 2022; ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: Dr. Arcadio ATENCIO VARGAS

SECRETARIO: Dra. Eloyna Lucia PEÑALOZA ARANA

VOCAL: Dr. Santos Lucio GUANILO GÓMEZ

ASESOR: Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Elvis Isidro Juárez en calidad de doctorando del Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 00495062.

Soy autor de la tesis titulada: **ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN SUR DEL PERÚ 2020.**

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Administración, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 24% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con

pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 20 de abril de 2022.



Elvis Isidro Juárez

DNI 00495062

DEDICATORIA

A mi Padre por ser mi mejor amigo, consejero y ejemplo a seguir. Esta tesis y todo lo que logre hacer será gracias a su fortaleza, virtudes y valores inculcados en mí. Hoy que no estás sigues siendo mi pilar para continuar adelante.

Dedico esta investigación al gran amor de mi vida, la vida te envía personas que llenan tu camino de luz y alegría, personas que te alientan a ser mejor y alcanzar tus metas, por eso quiero dedicar esta tesis a mi esposa Gina.

Con Amor,

Elvis

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por santificar mi vida, por darme salud y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Agradezco a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y a mi esposa Gina Carla Chávez Huyhua por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

Agradezco a la Dra. Norma Velásquez Rodríguez docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, por haber compartido sus conocimientos y experiencias profesionales, al Dr. Jorge Luis Pino Vargas y a los directivos y docentes de las universidades en estudio por su valioso aporte para el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTOS.....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	XVII
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
RESUMO.....	XX
INTRODUCCIÓN.....	21
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.2.1 Interrogante Principal.....	28
1.2.2 Interrogantes secundarias.....	28
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.4.1 Objetivo General.....	29
1.4.2 Objetivos Específicos.....	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	31

2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	31
2.1.2.	Antecedentes Nacionales	33
2.2	BASES TEÓRICAS.....	35
2.2.1.	Variable estilos de liderazgo	35
2.1.1.1.	Distintas visiones de liderazgo.....	35
2.1.1.2.	Estilos de liderazgo	40
2.1.1.3.	Edades del liderazgo	44
2.1.1.4.	Tipologías de liderazgo.....	46
2.1.1.5.	Teorías de liderazgo	51
i.	La teoría de los rasgos.....	51
ii.	La teoría del comportamiento	53
iii.	La teoría de la contingencia	53
iv.	La teoría emergente.....	55
v.	Teoría del liderazgo transformacional	56
vi.	Teoría de los cinco factores de personalidad	58
2.1.1.6.	Dimensiones de liderazgo	60
2.2.2.	Variable Gestión organizacional (Y)	62
2.2.2.1.	Definición de administración.....	62
2.2.2.2.	Definición de organización	66
2.2.2.3.	Definición de gestión organizacional.....	68
2.2.2.4.	Teorías de la organización	70
2.2.2.5.	Características de las organizaciones.....	79
2.2.2.6.	Tipos de gestión organizacional.....	79
2.2.2.7.	Importancia de la organización.....	80

2.2.2.8.	El perfil del gestor.....	80
2.2.2.9.	El sistema educativo peruano en la emergencia sanitaria por la COVID-19	82
2.2.2.10.	Organización en las instituciones superiores del Perú.....	85
2.2.2.11.	Los instrumentos de gestión.....	86
2.2.2.12.	Dimensiones de la gestión organizacional.....	89
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	92
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	94
3.1.	HIPOTESIS.....	94
3.1.1	Hipótesis General.....	94
3.1.2	Hipótesis Especificas	94
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	95
3.2.1.	Identificación de la variable independiente	95
3.2.2.	Identificación de la variable dependiente	98
3.3.	TIPO y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	101
3.3.1.	Tipo de Investigación.....	101
3.4.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	101
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	101
3.6.	AMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	102
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	102
3.7.1.	Unidad de estudio	102
3.7.2.	Población.....	103
3.7.3.	Muestra	103
3.7.4.	Criterio de inclusión y exclusión	104

3.8. PROCEDIMIENTO, TECNICAS E INSTRUMENTOS	104
3.8.1. Procedimiento	104
3.8.2. Técnicas.....	105
3.8.3. Instrumentos.....	105
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	108
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	108
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	109
4.3. RESULTADOS.....	110
4.3.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	110
4.3.2. Prueba de normalidad de las variables.....	118
4.3.3. Prueba de normalidad de las dimensiones de estilos de liderazgo de los directivos.....	118
4.3.4. Resultado de la información general de la muestra	119
4.3.5. Resultado de la variable estilo de liderazgo de los directivos	121
4.3.6. Resultado de la variable gestión organizacional.....	124
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA	128
4.4.1. Correlaciones entre estilos de liderazgo y gestión organizacional	128
4.4.2. Regresiones entre variables.....	129
4.4.2.1. Regresión entre gestión organizacional y estilos de liderazgo de los directivos	129
4.4.2.2. Regresión entre gestión organizacional y las dimensiones de estilos de liderazgo.....	132
4.4.2.3. Regresión con la constante entre las dimensiones estilos de liderazgo con gestión organizacional.	133

4.4.2.4. Regresión sin constante entre las dimensiones de estilos de liderazgo con gestión organizacional	133
4.4.2.5. Diagnóstico de colinealidad	134
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	136
4.5.1. Comprobación de la hipótesis específica 1	136
4.5.2. Comprobación de la hipótesis específica 2	137
4.5.3. Comprobación de la hipótesis específica 3	138
4.5.4. Comprobación de la hipótesis General	139
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	140
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	151
PROPUESTA	155
REFERENCIAS	163
APÉNDICE	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de liderazgo según Goleman.....	42
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente e indicadores	96
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente (Y).....	99
Tabla 4 Universidades de estudio en la región sur del Perú, 2020	103
Tabla 5 Criterio de confiabilidad de valores (Kerlinger – 2002).....	107
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad de la variable estilo de liderazgo de los directivos	110
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones de la variable independiente	111
Tabla 8 Estadísticas de Fiabilidad de gestión Organizacional.....	111
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones de la variable dependiente	112
Tabla 10 Correlaciones de Spearman de las dimensiones de la variable independiente	113
Tabla 11 Cálculo de la validez de constructo o validez estructural mediante la técnica de análisis factorial	114
Tabla 12 Prueba de KMO y Bartlett	115
Tabla 13 Varianza total explicada	116
Tabla 14 Prueba de distribución normal de Kolmogorov – Smirnov para una muestra de las variables estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional	118
Tabla 15 Prueba de distribución normal de Kolmogorov – Smirnov para una muestra sobre las dimensiones de estilos de liderazgo	119
Tabla 16 Distribución de la muestra por universidades.....	120
Tabla 17 Tipo de universidad estudiada	120
Tabla 18 Sexo de los encuestados.....	121
Tabla 19 Grado de estudios alcanzado	121

Tabla 20	Tabla de porcentajes de respuestas de los indicadores de la primera dimensión estilo de liderazgo autocrático	122
Tabla 21	Tabla de porcentajes de respuestas de los indicadores de la segunda dimensión estilo de liderazgo democrático	123
Tabla 22	Tabla de porcentajes de respuestas de los indicadores de la tercera dimensión estilo de liderazgo transformacional.....	124
Tabla 23	Tabla de porcentajes de respuestas de la variable estilos de liderazgo de los directivos	124
Tabla 24	Indicadores de la cuarta dimensión de gestión organizacional.....	125
Tabla 25	Indicadores de la quinta dimensión de gestión organizacional	126
Tabla 26	Indicadores de la sexta dimensión de gestión organizacional	127
Tabla 27	Porcentajes de respuestas de la variable gestión organizacional	127
Tabla 28	Correlación de Spearman entre estilos de liderazgo y gestión organizacional	128
Tabla 29	Resumen del modelo de regresión.....	129
Tabla 30	Prueba ANOVA.....	130
Tabla 31	Coefficientes del Modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios.....	131
Tabla 32	Resumen del modelo de regresión	132
Tabla 33	Prueba ANOVA.....	132
Tabla 34	Coefficientes de las dimensiones	133
Tabla 35	Dimensiones de coeficientes.....	134
Tabla 36	Diagnóstico de colinealidad.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Recta de normalidad de los residuos estandarizados	131
Figura 2 Recta de normalidad.....	135
Figura 3 Estilos de liderazgo y gestión organizacional	157

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	171
Apéndice 2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	174
Apéndice 3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	180
Apéndice 4 MATRIZ DE DATOS Y ALPHA DE CRONBACH	196
Apéndice 5 CARTAS DE AUTORIZACIÓN	207

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito proponer un modelo de gestión organizacional basado en el tipo de liderazgo, para las universidades en la región sur del Perú, 2020.

En cuanto a la metodología aplicada en la investigación fue de nivel básico, de diseño correlacional no experimental. El estudio contó con una muestra estratificada de 123 directores de las universidades de la región sur del Perú. Se utilizó como técnica la encuesta elaborando dos cuestionarios que sirvieron como instrumentos para medir la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organización.

Los resultados obtenidos han permitido confirmar las hipótesis planteadas en relación a las variables en estudios con un p-valor $=0,000 < 0,05$ llegando a la conclusión que existe correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional en las universidades del sur del Perú.

Palabras claves: estilo de liderazgo, gestión organizacional, desempeño, tipo de *liderazgo*, *universidades del sur del Perú*.

ABSTRACT

The doctoral Thesis have main propose study the relationship to style of leadership with organizational management in the universities of south of Perú, 2020.

The research had a quantitative methodology of type basic level, non-experimental -correlational. The main population was 186 directors and teachers from the universities in study. The sample consisted of 123 managers and teachers; the sampling was stratified. used was technique the survey. We was two questionnaires were developed to measure the relationship between the leadership of the directors and the organizational management.

The main results reveal the confirmation of the hypothesis raised in the relationship of the leadership of the directors and the university organizational management in the south region of Peru, 2020, with a p-value = 0.000 <0.05. It was concluded that there is a positive and significant correlation between the leadership of managers and organizational management.

Keywords: Leadership of managers, organizational management, performance, type of leadership, south universities in Perú.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é propor um modelo de gestão organizacional baseado no tipo de liderança para as universidades da região sul do Peru, em 2020.

Em termos da metodologia aplicada, a pesquisa foi um nível básico, não experimental, de projeto correlacional. O estudo incluiu uma amostra estratificada de 123 diretores e professores de universidades da região sul do Peru. A técnica de pesquisa utilizada foi a elaboração de dois questionários que serviram como instrumentos para medir a relação entre a liderança dos gerentes e a gestão organizacional.

Os resultados obtidos confirmaram as hipóteses apresentadas em relação às variáveis estudadas com um valor $p = 0,000 < 0,05$, e levaram à conclusão de que existe uma correlação positiva e significativa entre a liderança dos diretores e a gestão organizacional nas universidades do sul do Peru.

Palavras-chave: estilo de liderança, gestão organizacional, desempenho, tipo de liderança, universidades no sul do Peru

INTRODUCCIÓN

La investigación doctoral titulada “Estilos de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020” busca proponer un modelo de gestión que permitan a través de los diferentes estilos de liderazgo generar mejores procesos de gestión en las universidades en estudio. Uno de los grandes problemas que enfrentan las instituciones de educación superior es la gestión organizacional principalmente asociada a nivel mundial por la tendencia a la masificación. Por tanto, uno de los factores interesante de estudiar es ese matiz que puede dar el liderazgo sobre todo para el diseño de procesos que ayuden a las instituciones universitarias a generar valor y asegurar la calidad.

Autores como Villaba (2017) mencionan que a nivel latinoamericano existen diversos problemas en cuanto a llevar una buena gestión universitaria como: (i) deficientes políticas presupuestarias; (ii) ineficientes modelos de gestión; (iii) desafíos en la acreditación entre otros que hacen más lentos los procesos de gestión administrativa de calidad ya sea en instituciones de nivel superior públicas o privadas. Otro aspecto importante que se resalta en la tesis, se refiere a las políticas internas que gestionan las universidades donde de acuerdo a los hallazgos es importante adecuar los documentos de gestión a los nuevos cambios de organizaciones 4.0 dado los efectos de la pandemia de la COVID-19 y a su vez, los efectos que estos procesos tienen en la acreditación y licenciamiento. En cuanto a la gestión de capital humano es fundamental priorizar la capacitación de sus directivos para la correcta aplicación de la gestión organizacional en sus respectivas universidades.

La tesis doctoral busca contestar a la pregunta de investigación. ¿De qué manera el liderazgo de los directivos influye en el modelo de gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020? La misma que ha sido testada a través de la hipótesis

central que indica si existe relación entre el liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020.

En cuanto al desarrollo capitular de la tesis ésta ha sido estructurada de acuerdo al esquema de la escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, considerando cinco capítulos. A continuación, se describe los principales contenidos:

- En el primer capítulo se abarca la problemática misma que define el problema de estudio, las causas y sus efectos latentes. Se priorizan los objetivos de investigación, así como la justificación de la investigación. El tema de investigación cumple con la línea de investigación planteadas por la universidad.
- En segundo capítulo considera el desarrollo del marco teórico, partiendo de un análisis de los principales antecedentes nacionales e internacionales que ayudarán al desarrollo de la discusión, a su vez, se considera el estado del arte de las dos variables de estudio: estilos de liderazgo y gestión organizacional universitaria para finalizar con un elenco de términos básicos alineados a las teorías guías del trabajo de investigación.
- En el tercer capítulo se describe el proceso metodológico de la investigación que comprende el tipo, método y diseño. Se presenta también los instrumentos aplicados, así como los procedimientos para llevar a cabo la recolección de datos en el trabajo de campo.
- El cuarto capítulo desarrolla el análisis de resultados obtenidos a través de la recolección de datos a través de trabajo de campo, el mismo que por motivos de la emergencia sanitaria se llevó a cabo a través de herramientas virtuales como el Google forms aplicado al público objetivo de investigación. Los resultados se han podido contrastar a través de las pruebas de hipótesis que han permitido desarrollar elementos para la discusión y aportes de la investigación.

- El último capítulo, comprende el desarrollo de las conclusiones ligadas a los objetivos de investigación y el desarrollo de recomendaciones para las universidades en estudio.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las universidades en América Latina viven nuevos cambios a nivel de gestión organizacional debido principalmente a la migración de actividades con carácter tecnológico debido a la pandemia por la Covid-19. En este sentido, las universidades han desarrollado cambios en su gestión organizacional a fin de asegurar una calidad de enseñanza. Araneda (2016) considera que uno de los problemas fundamentales que están asociados a la gestión organizacional es la masificación de carreras y currículos no acorde con los criterios que manejan las organizaciones y la competitividad laboral.

A nivel mundial, la Organización Internacional para la Educación Ciencia y Cultura (UNESCO) desarrolla investigación donde enfatiza la importancia de una buena gestión universitaria basada principalmente en una eficiente dirección por parte de los gestores quienes cuentan con mecanismos basados en el liderazgo que permiten generar valor institucional. Una característica que aporta al éxito de las universidades es la eficiente gestión organizacional la misma que gracias al liderazgo de los gestores universitarios maximizan los procesos de gestión logrando que las organizaciones educativas alcancen los objetivos planeados descritos en su planeamiento estratégico organizacional.

De otro lado, la UNESCO (2011) a través “Meta 4C-los docentes” considera fundamental que la organización cuente con docentes formados tanto a nivel de cualificación académica como de gestión a fin de desarrollar mejores procesos en las universidades. Ello va de la mano con lo que se plantea en las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) “objetivo 4: educación de calidad” que busca alcanzar estándares de educación superior de calidad que garanticen un desarrollo sostenible a través de un acceso universal a la misma. El Banco Mundial refuerza que es fundamental invertir en educación como mecanismo para minimizar la pobreza (Banco Mundial, 2017).

De otro lado, autores como Macías (2018), Choéz y Guale (2017), Araneda (2016), Condori (2018) y Echevarría (2016), han investigado la relación de la gestión de las organizaciones con los estilos de liderazgo de los directivos siendo esta una causa fundamental que genera efectos importantes en las organizaciones principalmente de tipo educativo.

En América Latina, investigadores como Villaba (2017) indican que la gestión universitaria tiene problemas latentes como deficientes políticas presupuestarias: ineficientes modelos de gestión, problemas para una adecuada acreditación internacional de calidad, entre otras. Por ello, las universidades enfrentan grandes desafíos donde deben priorizar una adecuada gestión organizacional donde el rendimiento administrativo genere procesos de calidad, eficiencia y transparencia en cualquier tipo de organización de nivel superior que aporte al desarrollo sostenible.

En cuanto a las universidades peruanas existen de diferentes tipos de organización: públicas, privadas, sin fines de lucro, asociativas entre otras, donde el nivel de liderazgo de los directivos marcan un papel diferencial en la toma de decisiones. Así por ejemplo, Casalino, Rivas & Toche (2018) enfatizan que la universidad pública peruana sigue una reforma universitaria basada en tres

dimensiones: institucional, social y política. Este proceso de cambio busca en todo sentido que la gestión organizacional aporte a que el joven universitario llegue a cumplir con su propósito de ser profesional y se valga de instrumentos y conocimiento para el desarrollo adecuado a los estándares del mercado laboral ya sea nacional o internacional.

En ese sentido, la Ley universitaria busca fomentar la calidad en las universidades enfocadas en un licenciamiento y acreditación que fomente el desarrollo e investigación de las localidades donde se encuentran supervisadas por un ente rector estatal denominado Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

En la literatura, Mabres (1994) indica que la universidad no debería administrarse como si fuera una empresa sino más bien enfocarse en la calidad de servicios y en la eficiencia, autores más recientes determinan que la universidad genera valor y al nivel de la organización deben generar estabilidad democrática, continuidad institucional y funcionamiento permanente donde su busque una gestión empresarial específica para cada universidad. (Delgado de la Flor, 2001):

“Es necesario establecer una gestión de calidad que responda a las nuevas exigencias” en realidad se trata de encontrar un nuevo modelo, y eso es un reto. El modelo que ayude a la universidad a cumplir sus fines; y a tener una gestión que responda a su entorno. (Citado por Fernández, 2015, p. 399)

En cuanto a las universidades del sur del país, deben de cumplir los parámetros establecido por la SUNEDU que viene realizando cambios importantes en la gestión organizacional, a través de la Ley N°30220 (MINEDU, 2014). Asimismo, el liderazgo directivo se debe de relacionar con la gestión organizacional en el sentido de que los gestores deben generar procesos de planificación estratégica para asegurar la gestión dado que hoy en día estos

procesos están jugando un papel fundamental debido a la emergencia sanitaria, las universidades que cuentan con programas de innovación y tecnología y a la vez han creado procesos basados en la organización 4.0 donde la transformación digital de las universidades es ahora una realidad. Los directivos han tenido que desarrollar planificación estratégica de manera diferente para poder innovar y usar herramientas como la big data y machine learning para la toma de decisiones.

Desde marzo del 2020 la educación superior ha sufrido cambios a nivel mundial por la presencia de la COVID-19. Las universidades han tenido que migrar de la presencialidad a un estudio a distancia a través de la virtualidad, generando cambios estructurales no sólo a nivel pedagógico sino también a nivel de gestión. La modalidad virtual ha generado un proceso de adaptación educativa no sólo para los estudiantes sino también para los docentes y administrativos quienes han tenido que generar cambios tanto en la forma de enseñanza, la manera de generar procesos, carencia de plataformas y recursos digitales entre otros (UNESCO, 2020).

En Perú se declaró el 16 de marzo de 2020 el estado de emergencia donde MINEDU a través de la SUNEDU genera un seguimiento a todo el proceso que han diseñado las universidades. Las universidades han puesto en marcha las plataformas virtuales para dar inicio a las clases virtuales y adaptarse a esta gestión de cambios (Valenzuela y Murillo, 2020).

Los problemas de gestión organizacional en las universidades del sur del país han sido causados por diferentes aspectos como carencia de documentos de gestión adecuados; carencia de capital humano apropiado para la gestión organizativa; carencia de compromiso institucional; relaciones burocráticas, escasas investigaciones a nivel de docentes, falta de políticas universitarias regionales, carencia de liderazgo por parte de sus directivos entre otras. Siendo, el

estilo del liderazgo una causal interesante de estudiar para llevar a cabo una buena gestión organizacional para la generación de una toma de decisiones eficientes.

En la región del sur, las universidades han evidenciado la escasa gestión organizacional debido principalmente al poco liderazgo directivo siendo este tema poco estudiado y relevante para la generación de mejores procesos de aprendizaje en el sur del país. De allí nace la necesidad del presente estudio de investigación doctoral.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante Principal

¿De qué manera el estilo del liderazgo de los directivos influye en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- a) ¿En qué medida el estilo de liderazgo tipo autocrático influye en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020?
- b) ¿En qué medida el estilo de liderazgo de tipo democrático influye en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020?
- c) ¿En qué medida el estilo de liderazgo de tipo transformacional influye en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación doctoral busca encontrar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión organizacional en las universidades del sur del país a fin de plantear un modelo de gestión que ayude a través de ciertas características organizacionales a marcar pautas para generar más valor en la región.

La tesis doctoral tiene una relevancia pues pondrá en valor las características de los estilos de liderazgo que han permitido generar una mejor gestión organizacional basada en la eficiencia y eficacia que han logrado satisfacción a la comunidad universitaria. La investigación aportará también de manera teórica a través del diseño del modelo empírico se podrá reconocer las principales características de los estilos de liderazgo y como estos influyen en la gestión organizacional, siendo este un aporte relevante para la mejora en la toma de decisiones.

La investigación se vuelve más importante porque generarán instrumentos ad hoc a la realidad de la región sur del país los mismos que pueden ser replicados cada año para monitorear la gestión organizacional universitaria y poder a través de lecciones aprendidas reconocer cambios estructurales.

La tesis doctoral aportará a la línea de investigación de “Liderazgo y toma de decisiones” de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia del estilo del liderazgo en la gestión organizacional, de las universidades en la región sur del Perú, 2020.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia del estilo de liderazgo autocrático en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020.
- b) Determinar la influencia del estilo de liderazgo democrático en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020.
- c) Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El capítulo II, presenta la recopilación de las principales investigaciones que han servido para esclarecer conceptos y generar un hilo conductor de los principales marcos teóricos de las variables en estudio: estilos de liderazgo y gestión organizacional. El capítulo se divide en tres subcapítulos: los antecedentes de estudio; las bases teóricas científicas y la base conceptual.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Macías et al. (2018) en su artículo que fue de tipo descriptivo aplicando el método de análisis documental (p. 61). Y concluye que el éxito de las instituciones de educación superior está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, considerados deseables por la mayoría, que busca que la sociedad alcance los más altos niveles éticos y morales. De esto se desprende que la gerencia y el liderazgo en educación superior deben orientarse a una relación balanceada que implique la administración de recursos físicos, a través de procesos gerenciales adecuados y la aplicación de factores éticos, que se adecúen a las necesidades sociales, es decir, aquellas que sean ampliamente deseables y aceptables por parte de la mayoría de las personas. (2018, pág. 69)

También Choéz y Guale (2017) en su trabajo de investigación indica que:
el objetivo de la investigación fue conocer la situación actual del barrio Simón Bolívar en referencia la gestión organizacional, en

cuanto a la metodología se usó el enfoque cualitativo, con la aplicación de un grupo focal que permitió determinar las perspectivas de los moradores del Barrio Simón Bolívar, en relación al liderazgo y la gestión organizacional y de manera general se determinó que el sector barrial Simón Bolívar junto con su directiva, induce a mejorar la aplicación de las normas de orden organizacional, donde se involucren valores en función de liderazgo y filosofía institucional (p.11).

Macías, et al (2018) en su investigación usó el método descriptivo llegando a concluir que los líderes de las instituciones de educación superior deben conducir sus acciones considerando otros valores que incluyen democracia y participación, pertinencia social, contextualización local, regional y global, respeto al ser humano y consideración de la diversidad. Se puede afirmar que el éxito de las instituciones de educación superior está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, que busca la sociedad para alcanzar los más altos niveles éticos y morales.

Araneda (2016) realizó la investigación de carácter cuantitativo, de corte transversal y con un propósito exploratorio, concluye que el estilo de liderazgo percibido por los académicos, respecto de sus directivos de las unidades académicas se relaciona con la calidad que estas alcanzaron, siendo el liderazgo transformacional el que tenía un vínculo significativo y directo con la calidad de estas unidades, medido en los años promedio de acreditación de las carreras que la conforman.

Álvarez y Torrens (2018) indica que la reforma educativa de Cataluña debe buscar un impacto social en el liderazgo creativo de los equipos directivos el objetivo de la investigación fue emular los éxitos educativos de países referentes como Finlandia, transfiriendo el conocimiento científico que se observa en dicho

país al sistema educativo catalán en las escuelas finlandesas entre los hallazgos rescata el carácter colaborador, unido a las evidencias científicas y a la experiencia del profesorado. La colaboración entre el profesorado fomenta un liderazgo educativo con impacto social, como resultado de una creación del conocimiento que es mutua, colaborativa.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Condori (2018) en su tesis doctoral, afirma que:

la investigación realizada es de tipo descriptiva y de diseño correlacional. La técnica que se utilizó fue la encuesta para ambas variables y como instrumento se aplicó un cuestionario. Se realizó una muestra de 45 docentes entre (26) docentes nombrados y (19) docentes contratados del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno – 2017. (p. 11). La conclusión más importante es la existencia de un alto grado de correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno, que es $r = 0,72$, debido a que la existencia de un regular nivel de liderazgo personal e institucional hace posible que haya regulares niveles de gestión del conocimiento de capital tangible y de recursos humanos. (p. 64)

En esta investigación se observó que los directivos demuestran falencias de planificación para dirigir una casa superior de estudios, existen conflictos entre los docentes y estudiantes respecto al uso inadecuado de los recursos de la institución, carencia de transparencia por parte la autoridad competente quien debe de informar a toda la comunidad universitaria.

Barrios (2017) en su tesis doctoral, indica que:

“la investigación fue de corte cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental. El instrumento que utilizó fue la encuesta y la población estuvo compuesta por 101 profesores, de los cuales se tomó una muestra de 80 profesores” (p. 11). Se concluyó que el fomento de la identidad institucional, cumplimiento de normas y reglamentos, solución de conflictos y comunicación personal. Se ha podido determinar, a la luz de toda la información obtenida y analizada, que el liderazgo del director y la calidad educativa se relacionan significativamente en la I. E. “Alfredo Bonifaz” – 2017 (pp. 79- 80).

Baique (2016) en su estudio buscó identificar el nivel de liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo, 2016. En cuanto a la metodología aplicada la investigación uso el enfoque cuantitativo no experimental, y de diseño transversal descriptivo; concluyó que el liderazgo directivo en sus dimensiones: efectivo, eficaz, eficiente e innovador en las quince instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo fue de nivel medio, según la escala de Likert aplicada lo que demostró que los directivos de las Instituciones Educativas no presentan un buen liderazgo en su gestión educativa. El desempeño docente fue de nivel medio los resultados indican que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo en sus dimensiones efectivo, eficaz, eficiente e innovador y el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, con un valor de correlación $p = 0,189$.

Echevarría (2016) en su tesis , afirma que:

“el estudio fue correlacional de tipo no experimental y la población de estudio fue de 58 directores y 881 profesores de instituciones educativas

de la UPS. La determinación del tamaño muestral fue de 39 directores y 709 profesores” (p. 14). “Concluyó que la relación que existe entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur fue significativa. Es decir, a mayor gestión organizacional mayor calidad educativa” (p. 87).

García (2017) en su estudio, menciona la siguiente pregunta: *¿Cuál es la relación entre la gestión organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Regional de Control Huaraz – 2017?*, el objeto de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Regional de Control Huaraz – 2017; los resultados muestran que el 75,6% de los trabajadores considera buena la gestión organizacional y el 66,7% percibe como buena la satisfacción laboral. El análisis correlacional muestra que existe relación directa y significativa entre gestión organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Regional de Control Huaraz, 2017.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. Variable estilos de liderazgo

La variable causal estilos de liderazgo, se estudiará la tendencia, principios, estilos, teorías y tipología encontrada.

2.1.1.1. Distintas visiones de liderazgo

La literatura administrativa determina diferentes conceptos sobre el liderazgo aquí se realiza un recuento de varios conceptos:

Ganga-Contreras, Rodríguez-Ponce, & Pedraja-Rejas (2018) afirma

El liderazgo es un proceso social de influencia, el cual logra maximizar el esfuerzo de otros hacia el logro de una meta. El liderazgo se enfoca en las actuaciones y las actividades que los líderes desarrollan con vistas a potenciar la motivación y los resultados de sus equipos. (p. 2)

Asimismo, Bonifaz (2012) afirma

“El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio” (p. 10).

Por su parte, Contreras, Barbosa y Piñeros (2015) afirma de manera similar que,

“el liderazgo implica un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros en la búsqueda de un determinado objetivo” (p. 1). Por otro lado, Ruiz (2017) nos dice: “liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas” (p. 6).

Por su parte, Cuevas (2011) indica que,

“la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el

cumplimiento de sus objetivos (p. 107). “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (p. 108).

Por otro lado, Chiavenato (2006) indica que el liderazgo es

“la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (p.56).

De los conceptos estudiados se puede indicar entonces que el liderazgo es un proceso que busca dirigir al individuo para el logro de los objetivos y metas trazadas donde se inculca la innovación o el cambio en la organización.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza, (como se citó en Alvarez, 2017) define al liderazgo como la

“capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p. 28).

Blanchard, (como se citó en Alvarez, 2017), define al liderazgo como la

“capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p. 28).

En cuanto a la relación del liderazgo en la gestión administrativa universitaria Bolívar (2010) indica la importancia de generar fortalezas grupales basadas en la confianza y la creatividad para la solución de problemas donde es fundamental el tener un líder de tipo pedagógico y administrativo que aporte en el desarrollo de la universidad. Navarrete (2019) aporta a que se debe entender que un cargo directivo busca desarrollar funciones de trabajo en equipo, delegar responsabilidades, desarrollar toma de decisiones cooperativas, compartir autoridad de tal manera que el director se oriente a ser un facilitador y dinamizador de su equipo como un agente de cambio proactivo y capaz de desarrollar mejorar en la institución donde trabaja. Por tanto, la labor del directivo es de orientar a todos los profesionales que trabajan en la organización y así tener en cuenta la innovación en la institución de educación superior y hacer cambios que motiven a todos los profesionales de la organización.

Autores como Cueva (2011), identifica tres importantes rasgos del liderazgo recurrente en las organizaciones: (i) la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, (ii) las actitudes para desarrollar una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado y (iii) el desarrollo de técnicas de control y seguimiento en presencia de un liderazgo dinámico.

Según, Ramírez (2012) la tarea del líder será entonces reconocer la situación en la cual debe ejercer o no presión sobre el grupo; ser directivo, controlador, postergar decisiones, entre otras. Es decir, actuar de manera consciente dependiendo de la situación en la que se encuentre y utilizando las habilidades técnicas y humanas con las que cuenta. En una organización se debe enfatizar por el desarrollo de una buena planificación estratégica, así como desarrollar políticas de seguimiento y control.

El liderazgo ha sido estudiado por distintos autores quienes han hecho esfuerzos considerables por clasificar distintos tipos de líderes, estableciendo de esta forma estilos de liderazgo. Entre los modelos que se utilizan en la actualidad, se puede encontrar diferenciaciones entre liderazgo autocrático y democrático, autoritario y participativo, como también podemos encontrar el liderazgo colaborativo y el distribuido (Shukla y Bhagat, 2013). Existen otros autores que han desarrollado otras clasificaciones de estilos de liderazgos tales como: liderazgo instrumental, donde el líder explica a sus subordinados la forma de efectuar el trabajo, definiendo los procedimientos y las tareas sin opción a consultas; liderazgo participativo caracterizado por un líder que considera la opinión de los subordinados; y liderazgo colaborativo, donde el líder apoya a los suyos en los trabajos encomendados, con los que trabaja Ogbonna y Harris (2000) y Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2004).

Bass (2000) propone una clasificación respecto a los estilos de liderazgo, los cuales hacen referencia estilo autocrático, el cual está orientado hacia la tarea para lograr una mejor implementación del plan estratégico; el estilo democrático, donde el dueño y los empleados están involucrados en la toma de decisiones y el *laissez faire*, donde los empleados establecen sus propios objetivos para lograr la aplicación del plan estratégico trabajados por Chege et al., (2015) y por Bass y Stogdill (1990). No obstante, aquello, se decide trabajar con la clasificación de Avolio y Bass (1991), debido a que dicho modelo ha sido validado en investigaciones previas en Chile (Pedraja-Rejas et al., 2009; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004) siendo los resultados el verificar la existencia de una relación directa entre el estilo de liderazgo ejercido por los directores de los colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes, encontrándose que existe una relación directa y significativa entre el los estilos de liderazgo transformacional y transaccional respecto al grado de satisfacción de los estudiantes (Pedraja-Rejas et al., 2016). En consecuencia, se puede establecer que el modelo de liderazgo de rango completo propuesto por Avolio y Bass (1991)

que es de los más utilizados en distintos países. (Araneda, Neumann-González, Pedraja-Rejas, & Rodríguez, 2016)

Para, Bill, Peter, Mclean y Mayer (2007), los principios de liderazgo son valores llevados a la acción. Tener una sólida base de valores y ponerlos a prueba bajo fuego permite desarrollar los principios que se utilizarán al liderar. Por ejemplo, un valor como “*preocupación por los demás*” podría traducirse en un principio como “*crear un ambiente de trabajo donde las personas sean respetadas por sus aportes, tengan seguridad laboral y puedan concretar su potencial*”. (p. 4)

2.1.1.2. Estilos de liderazgo

En cuanto a los estilos del liderazgo de acuerdo a distintos autores estos pueden referirse a comportamientos, manifestaciones y antecedentes personales, que forman parte del líder como resultado de su vivencia. Según Primo (como se citó en Luna, 2008), el estilo es la exposición definida, coherente y estable donde los líderes reflejan su imagen real frente a los demás. Sin embargo, como menciona Ayaub (citado en Primo 2008) el estilo el líder se verá en sus actos y comportamientos, estos algunas veces influenciaran en las actitudes de los demás.

A partir de los años cuarenta la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. Según Northouse (como se citó en Ayoub, 2010), no se trata de una visión normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que generan influencia. Por su parte, Rudy (2011) indica que cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder

lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus colaboradores. Entre los estilos los que más destacan y se consideran como básicos: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo transformacional.

Daniel Goleman en su libro “Leadership that gets results” (2017) describió seis estilos de liderazgo basados en la inteligencia emocional indicando que los mejores líderes son aquellos que pueden tomar elementos de cada uno de estos estilos e ir adaptándolos a las demandas de su organización según corresponda. Siendo estos liderazgos el coercitivo o autoritario; democrático; afiliativo; visionario u orientativo; timonel y el coach.

A continuación, se describen cada uno de los tipos de liderazgo

Tabla 1
Tipos de liderazgo según Goleman

<i>Coercitivo o autoritario</i>	Este tipo de liderazgo se basa en la disciplina. Por ello emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. En muchos casos este tipo de liderazgo provoca desmotivación, puesto que los colaboradores sienten que no tienen control en su trabajo.
<i>Democrático</i>	Considera que es importante tomar en cuenta las opiniones de todo el grupo para la toma de decisiones. Es útil de usarlo cuando se tiene un equipo multidisciplinario
<i>Afiliativo</i>	Creación de lazos entre los distintos miembros del grupo donde se generan lazos de armonía y colaboración entre ellos. Existe una dificultad en cuando se carece de disciplina y la organización es muy grande.
<i>Visionario u orientativo</i>	Es el estilo de liderazgo más demandado en las organizaciones donde se busca motivar a los colaboradores teniendo una visión clara de la empresa donde la motivación es el factor clave en la organización.
<i>Timonel</i>	El líder marca un rumbo en la organización y trata de conseguir que se mantenga. El mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al modelo.
<i>Coach</i>	Este liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos fuertes y débiles ayudando a que el colaborador alcance su máximo desarrollo.

Fuente: Goleman (2017)

Autores como Vásquez (2010) indican que durante muchos años se han efectuado estudios a través de los cuales se hacía una clasificación pura de los estilos de liderazgo, encasillando a cada persona considerada como líder dentro de una de las mismas. En la actualidad, se ha demostrado que un buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en la que se encuentre, lo que le dotará de una magnífica flexibilidad que facilitará su tarea. Autores como Durán y Lara (2001) indican que durante la etapa de crecimiento de la psicología

social fue Kurt Lewin quien influyó en el análisis e investigación en comportamiento de grupos determinando investigación de estilos de liderazgo en procesos intragrupales en la Universidad de Iowa. Castaño (2013) explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación:

	Autoritario	Democrático	Laissez-Faire
<i>Decisión</i>	Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros las ejecutan	Se basa en la identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece	El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder que solo actúa en casos extremos.
<i>Futuro</i>	Es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder propone alternativas posibles para ayudarlos a ver claro	El líder está disponible da información, materiales o su opinión, si fuere necesario, pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto
<i>Participación en la ejecución</i>	No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, dirigir.	En el trabajo actúa como un miembro más del grupo, la tarea de organización le lleva tiempo y energías.	Generalmente adopta la conducta del que trabaja como “uno más”
<i>Intervención</i>	Suele decidir las tareas que hace cada miembro y compañero que tendrá cada uno de ellos.	Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo	No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”
<i>Valoración</i>	Suele ser muy personal a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo.	El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar	Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán” no intenta evaluar ni regular”

Fuente: Zuzama (2015 pp-12-13)

2.1.1.3. Edades del liderazgo

Los estilos de liderazgos cambian en función de las condiciones y las personas; así se consideran por ello seis edades de liderazgo (Fort, 2014):

Edad de liderazgo de conquista.

Es un primer periodo, donde la principal amenaza es la conquista. El tipo de liderazgo se caracteriza por tener una autoridad que lidera sobre la omnipotencia, es un mandatario despótico y dominante que le asegura a sus colaboradores seguridad a cambio de lealtad e impuestos. Este liderazgo va más de la mano con la gestión de un país, se busca a autoridades que puedan defender a la población asumiendo que este tipo de rol es proteccionista, haciendo que a cambio de seguridad, trabajo, o políticas sociales la población sea leal a ese tipo de principios.

Edad de liderazgo comercial

Este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente porque la seguridad pasa a un segundo nivel. Las personas ya no buscaban este tipo de liderazgo sino más bien asumían que un líder era aquella persona que podía asegurarles mejora su nivel de vida.

Edad de liderazgo de organización

En este periodo se puede indicar que el liderazgo se convirtió en la capacidad de poder organizarse. Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a dónde “pertenecer”. La

institucionalidad se volvió un tema fundamental en el desarrollo de gestión y organización.

Edad del liderazgo e innovación

La innovación y tecnología ha avanzado a pasos agigantados en este sentido las empresas en sus procesos de producción se veían afectados puesto que el “nuevo producto” que se lanzaría al mercado con el avance tecnológico ya era obsoleto. Por tanto, los líderes se caracterizan por que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Edad de liderazgo de la información

La información, tecnología e innovación lideran el diseño de productos y servicios, por ello los líderes de esta etapa son aquellos que usan la información como medio para la toma de decisiones. El nuevo líder organiza sus procesos, a través del análisis e interpretación de resultados, conocen herramientas informáticas para predecir y deciden el camino que sigue la empresa en función a la creatividad, inteligencia e información.

Liderazgo en la nueva edad

Este tipo de liderazgo permanece teniendo en cuenta a adaptación del líder a las nuevas tecnologías, siendo este líder:

- El que analiza de manera eficiente la información.
- Organiza a la institución teniendo en cuenta el desarrollo de capacidades que dan valor a la organización.
- Desarrollan la capacidad de escucha y comunicación asertiva.

- Quien dirige a las personas, considerándola como el medio más importante para generar valor en la empresa, se basa en la centralidad de la persona.
- Aportan en la dirección de personas donde a través de la motivación logran cumplir con los objetivos de la empresa.

2.1.1.4. Tipologías de liderazgo

Para Ganga-Contreras, Navarrete y Valderrama, 2013; Solajá et al, 2016, en términos generales, el liderazgo se refiere a la capacidad de motivar e influir en los grupos o individuos al interior de una organización para lograr una determinada actuación o conducta en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales. Según Rodríguez et al. 2017, se puede plantear que los estilos de liderazgo se refieren a un método descriptivo o prescriptivo de despliegue del ejercicio de influencia sobre terceros. Por su parte, Mukherjee, 2016, menciona que bajo esta perspectiva se ha probado la relevancia de los estilos de liderazgo en los resultados de los equipos de trabajo. Zeb et al, 2015, así como en el desempeño global de las organizaciones. (Citado por Pedraja, Vega, Riquelme, & Viancos, 2018)

Por su parte Adserias et al, 2017; Hamlin y Patel, 2017; Kasemsap, 2017 señalan que en los últimos años el liderazgo ha sido estudiado en el campo de la educación superior con creciente interés, en la perspectiva de encontrar modos o formas de mejora en la gestión institucional. (citado por Pedraja, Araneda, Bernasconi, & Viancos, 2018)

Liderazgo autocrático

Bonifaz (2012) manifiesta que,

siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos (p. 13).

Para Ruiz (2017) manifiesta que,

es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados. (p. 7)

También, Cuevas (2011) manifiesta que “el liderazgo autoritario es muy útil cuando se trata de movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes tienen una buena habilidad para promover el cambio, son muy empáticos. El líder autocrático suele ser un buen generador de visión” (p. 129).

Por otro lado, French y Raven, (como se citó en Ayoub, 2010) las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa.

Además, García, M. (2015) indica que,

este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados. (p. 64)

Toda la responsabilidad de la toma de decisiones de la organización le asume el liderazgo autocrático, en donde el líder controla a los subalternos, en donde, los subalternos tienen obediencia a su superior quiere decir que toda la decisión lo toma el líder de la organización.

Liderazgo democrático o participativo

La aplicación de los tipos de liderazgo dependerá de la institución en el momento de ejercerla. Bonifaz (2012) afirma que,

consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. (p. 13)

Por otro lado, Ruiz (2017) nos dice que,

es el líder quien toma las decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar las decisiones (p. 7).

También, Cuevas (2011) manifiesta que,

los líderes democráticos fomentan la comunicación dentro de la organización. Escuchan la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener datos de un determinado empleado” (p. 129).

García, M. (2015) describe que un,

líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y a emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (p. 64).

Adams y Yoder, (como se citó en Ayoub, 2010) las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones.

Este tipo de liderazgo se centra en la toma de decisiones de la organización en concordancia con los trabajadores de la institución, en los diferentes problemas que tiene la institución con las diferentes opiniones captadas de los trabajadores de la empresa, para tomar una decisión acertada en el problema que aqueja a la organización.

Liderazgo transformacional

Para, Pedraja-Rejas, L., Vega, R., y Riquelme, J. (2018) sobre la base de los estudios de Hechanova y Cementina-Olpoc (2013) mencionan que,

este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de lograr una inspiración y a la vez una visión compartida en los seguidores”. (p. 7)

Asimismo, del estudio realizado por Pedraja y Rodríguez. (2014) indican que,

se destaca por generar propósitos y metas desafiantes que se procuran alcanzar como institución o como equipo, para lo cual el empoderamiento es clave. (p. 7)

Contreras (2015) nos dice,

como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, lo cual representan a su vez un beneficio para la colectividad. (p. 23)

Burns (como se citó en Ayoub, 2010) define al liderazgo transformacional como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad. Koehler y Pankowski (1997) para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y faculta a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización. Avolio y Bass (2004) como el proceso de influencia en el cual los líderes cambian en sus seguidores la consciencia de lo que es

importante y los impulsan a verse ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma de organización (p. 96).

Mediante este estilo de liderazgo se busca alcanzar los objetivos planteados por la organización y así obtener una visión para nuestros seguidores, realizando cambios profundos en la organización con el fin de conseguir las metas propuestas.

Para Bass (como se citó en Ayoub 2010) es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas. Esta definición es la adoptada por este trabajo, toda vez que integra a los elementos del modelo de liderazgo de alcance pleno.

2.1.1.5. Teorías de liderazgo

i. La teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos fue enunciada por Gordon Allport que en el año 1936 en su investigación caracterizó tres niveles de rasgos de personalidad en base a la descripción encontrada en un diccionario sobre más de 4 mil palabras que describían dichos rasgos. Encontrando:

Rasgos cardinales: este tipo de rasgo prevalecen a lo largo de la vida de la persona. En muchos casos, las personas se vuelven “más conocidas” por sus rasgos de personalidad y son denominadas así en vez de sus nombres. Estos rasgos dominan y moldean el comportamiento de la persona.

Rasgos centrales: considera las características generadas que forman los rasgos básicos de la personalidad, estos no son tan dominantes y sus características son comunes en distintas personas. Como la inteligencia, honestidad, timidez, entre otras.

Rasgos secundarios: según Allport estas características están relacionadas con los gustos y preferencias. Y en muchos casos las creencias que hacen propias los tipos de personalidad. Por ejemplo: “es impaciente cuando tiene que esperar”.

De otro lado, según García (2015) “La teoría de los rasgos se centró en identificar los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad y madurez” (p. 7). Asimismo, López (2013) indica que en ella se considera que líder es aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación. Su éxito puede deberse, al hecho que se expresa en la popular idea de que algunas personas “nacen líderes”, y poseen características peculiares que inducen a otros a querer seguirles. (p. 7) En ese sentido los autores determinan que la inteligencia, toma de decisiones, responsabilidad, son características importantes que permiten trabajar sobre las habilidades de los colaboradores para motivar un buen trabajo en equipo. La teoría fundamenta que las personas pueden entrenarse, desarrollar y aprender pero que el líder nace no se desarrolla.

De otro lado, Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman (como se citó en Solano, Perugini, Benatuil, Nader y Solano, 2007; Franco, 2018), sostienen que el estudio de los rasgos no está determinado solamente por características personales sino que también toma referencia habilidades y aptitudes que tiene el líder para desenvolverse en una determinada situación, de esta manera el líder será

más eficiente cuando pueda ser capaz de resolver situaciones problemáticas, esto le dará mayor experiencia para solucionar problemas complejos en la institución donde se desenvuelve. Esta teoría en la actualidad tiene relación con las habilidades y aptitudes para desarrollar competencias en los líderes directivos así busquen los resultados de manera eficiente en los diferentes problemas que tenga la organización.

ii. La teoría del comportamiento

Lewin (como citó García, 2015) dio una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, con el argumento de que estos surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto, le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis: el estilo de liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire. Estos estilos de liderazgo están basados específicamente en el comportamiento del líder. (p. 8)

García, (2015) indica: “Surge en la Universidad Estatal de Iowa, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son” (p. 5). Esta teoría hace referencia al comportamiento de un líder en el mercado y desarrollando actividades para enseñar con el ejemplo a la toma de decisiones en base al aprendizaje. El comportamiento observable y habitual que permite a las personas tener éxito en su actividad. Los resultados producen las decisiones y toda decisión produce resultados.

iii. La teoría de la contingencia

García, (2015) manifiesta que esta teoría analiza los rasgos o comportamientos no garantiza la existencia de un buen líder. Por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de

un liderazgo. Los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación. (p. 7)

López (2013) sugiere que el liderazgo efectivo está en función del lugar que ocupa el líder en la organización, del tipo de tarea a realizar, de los atributos de la personalidad del líder y de los colaboradores, y de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los colaboradores con respecto al líder. (p. 15). Esta teoría de la contingencia afirma que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza que enfrenta el líder; por lo que, esta teoría es incierta ya que pueda ocurrir o no depende del análisis de la organización.

González, (2018) menciona que esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral está dada por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que, por tanto, hace que dicha persona se sienta muy segura. Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que *cuanto mayor sea la madurez mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa*; esto en razón a que deberá tener el tiempo oportuno al subordinado maduro, así dirija sus energías al proceso cualitativo de su labor, para aportar nuevas ideas y opiniones positivas para renovar la calidad y eficiencia de la institución. Al contrario, el subordinado inmaduro debe de mantenerse ocupado, para desarrollar sus energías en un rendimiento deseable.

La calificación del grado de preferencia del líder por las tareas o relaciones es realizada por medio de una escala dicotómica alto o bajo liderazgo. Los cuatro elementos de la matriz constituyen los cuatro estilos de liderazgo situacional:

(i) El estilo dirigir: se caracteriza por la alta preferencia del líder por tareas y baja preferencia por relaciones interpersonales (el líder representa el papel de guía de sus seguidores y prácticamente, programa todas sus acciones).

(ii) El estilo persuasivo: se caracteriza por la alta preferencia del líder hacia tareas y relaciones, el líder armoniza la instrucción con la confianza en sus seguidores. Cuando el subalterno es competente (es maduro) se da mayor consideración tanto a la labor como a la actividad.

(iii) El estilo participativo: se distingue por alta preferencia del líder en las relaciones y su baja preferencia por tareas.

Cuando el subalterno ha conseguido una competencia alta y el grado de madurez está orientado a la actividad es un tanto más baja (se asume que solo pueden laborar) y más bien se destaca en las relaciones.

(iv) El estilo delegar: se caracteriza por baja preferencia del líder por tareas y correlaciones. (García & Moreno, 2010, p. 2). Coincide con un alto grado de madurez, la cual se delega las actividades sin obligación de tanto control, a la alta confianza y seguridad por la cual, se requiere de poca atención a las correlaciones.

iv. La teoría emergente

García, (2015) manifiesta,

en esta teoría se orienta al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. (p. 8)

De igual manera Calatayud, (2015) indica,

que un buen director es aquel capaz de ejercer un liderazgo compartido, resonante y transformacional; con una dirección centrada en el desarrollo de las personas, tanto individual como colectivamente, y una dirección visionada que asuma riesgos; implicado de manera directa en las decisiones pedagógicas, y capaz de unir a la comunidad y de entusiasmarla en un proyecto común y compartido. (p. 12)

La teoría emergente consiste en compartir el liderazgo y asumir las responsabilidades a la hora de los triunfos gracias al maestro, y a la hora de las derrotas el director no pudo dirigir. También debe dominar la comunicación y el trabajo en equipo para la toma de decisiones, el liderazgo emergente debe de ser rápido para tomar decisiones.

v. Teoría del liderazgo transformacional

Según Álvarez, (Como se citó en Benites, 2018), el liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias

actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y su desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización.

Álvarez (2017) afirma que,

el líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores. (p. 36)

El liderazgo transformacional se inicia con Burns (como se citó en Franco, 2018), sin embargo este planteamiento es puesto en actividad por Bass (como se citó en Franco, 2018), en el llamado liderazgo transformacional, estableciendo cuatro componentes: (i) carisma (desarrollar una visión), (ii) inspiración (motivar para altas expectativas), (iii) consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores), (iv) estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). Este estilo de líder se enfoca en el cambio, la motivación de las personas y los valores que deben de tener sus seguidores.

La característica más importante de este líder es el efecto cascada, de acuerdo con Bass y Avolio (como se citó en Franco, 2018), consiste en la habilidad que tiene el líder de lograr cambiar a sus seguidores en líderes transformacionales en el instante que sea necesario, permitiendo la eficacia y sostenimiento de la organización. Este tipo de liderazgo basada en la empresa es tomado como soporte hoy en las instituciones educativas, ya que accede a un crecimiento organizacional y a lograr los objetivos de todos sus integrantes.

vi. Teoría de los cinco factores de personalidad

Autores como Eysenck & Cattell han sido pioneros en determinar los factores de personalidad. Siendo Cattell aquel que se centra en conocer demasiados rasgos de personalidad mientras que Eysenck se concentra en muy pocos. A raíz de los estudios de ambos investigadores nace la teoría conocida como modelo de cinco factores de la personalidad (“*big five*”) estos rasgos interactúan para formar la personalidad humana. Estos factores o dimensiones son: extraversión, agradabilidad, escrupulosidad, neuroticismo y franqueza.

Se debe considerar las dimensiones de personalidad descritas por Eysenck como:

Introversión / extraversión: donde la introversión consiste en dirigir la atención en las experiencias internas (tranquila, reservada) de la persona mientras que la extraversión (sociable, expansivo) se centra en la atención hacia el exterior sobre otras personas y el medio ambiente.

Neuroticismo / estabilidad emocional: esta dimensión se caracteriza por la inestabilidad emocional frente a la templanza, es decir la persona sufre inestabilidad a nivel emocional mientras que la estabilidad aporta a la tendencia a permanecer emocionalmente estable.

Psicoticismo: este tipo de dimensión tiene un alto contenido de este rasgo que tiende a tener dificultades para hacer frente a la realidad, en muchos casos pueden ser antisociales, manipuladores, hostiles, poco empáticos, entre otros.

Por su parte, Cattell ha analizado los rasgos de la personalidad de 4 000 estudiadas por Allport a 171 y a través del análisis factorial identificó rasgos que están estrechamente relacionados reduciéndolos a 16 rasgos de personalidad. Las mismas que forman parte de un cuestionario de dieciséis factores de la personalidad (16PF). Estos 16 PF miden factores básicos: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, & Q4; más cinco factores de segundo orden. Estos

factores están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta en general, siendo el Factor A el de mayor influencia. Estos factores son:

Factores básicos:

- Factor A (Afectividad)
- Factor B (Razonamiento)
- Factor C (Estabilidad)
- Factor E (Dominancia)
- Factor F (Impulsividad)
- Factor G (Conformidad grupal)
- Factor H (Atrevimiento)
- Factor I (Sensibilidad)
- Factor L (Suspiciosa)
- Factor M (Imaginación)
- Factor N (Astucia)
- Factor O (Culpabilidad)
- Factor Q1 (Rebeldía)
- Factor Q2 (Autosuficiencia)
- Factor Q3 (Autocontrol)
- Factor Q4 (Tensión)

Factores de segundo orden:

- QS1 (Introversión vs extroversión).
- QS2 (Ansiedad vs tranquilidad).
- QS3 (Susceptibilidad vs tenacidad).
- QS4 (Dependencia vs independencia).
- QS5 (Alto autocontrol vs bajo autocontrol).

2.1.1.6. Dimensiones de liderazgo

Existen diversos autores para analizar el liderazgo, donde se desarrollan análisis sobre diferentes tipos de liderazgo. En este sentido el análisis del liderazgo gerencial aporta al desarrollo de la gestión y cultura organizacional estudiando cuatro dimensiones.

Liderazgo personal autoliderazgo: donde el líder actúa y piensa como auto liderarse. Sus características se basan en la seguridad y autoestima en el descubrir el sentido de la vida y optimizar actitudes que lo conlleven a mejorar su calidad de vida.

Liderazgo de influencia: donde el líder cuenta con diferentes tipos de cualidades basadas en la comunicación asertiva, promueve la colaboración y clima laboral basados en el desarrollo de la confianza.

Liderazgo estratégico: el líder desarrolla características que aportan a que los colaboradores trabajen en equipo. Donde los valores, la visión y misión de las empresas son los guías para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Liderazgo por resultados: es el tipo de liderazgo que suma todas las otras características mencionadas, operativiza la estrategia mejorando la capacidad organizacional de la Institución.

Otros autores determinan lo importante que en la nueva era de la administración se trabaje sobre la dirección de personas y en ese sentido sustentan cinco dimensiones de estilo de liderazgo:

1. Trabajar en auto conocimiento.
2. Aprender a conectar, además de comunicar.
3. Admitir los errores y querer dejar de tener razón.
4. Humanizar los vínculos profesionales.
5. Aprender las lecciones y continuar.

A su vez, nace un concepto del liderazgo “humilde” postulado por Shein que nace a raíz de las crisis y riesgos donde se busca expresar y trascender centrándose en lo humano. Siendo sus dimensiones:

1. El servicio a otros,
2. El sentido
3. La influencia
4. La trascendencia
5. El legado

2.2.2. Variable Gestión organizacional (Y)

En el subcapítulo se presentarán la evolución de los marcos teóricos de la variable gestión organizacional.

2.2.2.1. Definición de administración

Los autores Bateman & Snell, (2009) manifiestan que,

es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente. (p. 19)

Según los autores Robbins & Coulter, (2014) indican que,

la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo. En todas las empresas los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar.

Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas...

Organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas...

Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización.

El control, es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios.... (p. 20)

De acuerdo a Munch, (2010)

la administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización (p. 23).

Otros conceptos que son proxis y que se relacionan para determinar la gestión organizacional es el concepto de gestión, y distintos autores de acuerdo al contexto y tipo de institución han determinado diferentes formas de definirlo.

Según Cabrales y Díaz (2015) la define como,

la capacidad del gobierno y de la administración de las instituciones para alcanzar los objetivos organizacionales en el marco restrictivo y condicionante que imponen la

regulación del Estado y la competencia del mercado. ... (p. 7)

Hernández, por su parte lo define como (Como se citó en Álvarez, Navarro, Montoya, & Gil, 2018)

la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y se miden los resultados obtenidos para orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados (p. 17)

De acuerdo con Rodríguez (2016) la gestión se define como,

“... aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad en las organizaciones” (como se citó en Álvarez, Navarro, Montoya & Gil, 2018, p. 5).

En este mismo sentido Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), denomina la gestión como,

“un conjunto de dimensiones que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa con una mirada integral que conduce a considerarla como un sistema, compuesto de partes, con una jerarquía, comunicación y control” (como se citó en (González, 2012)).

Rodríguez (2006) manifiesta que la gestión es un conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y largo plazo. La gestión, es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en promover y activar la consecución de un mandato o encargo (p. 303).

La gestión se define como un proceso social pues reúne el conjunto de elementos de gestión que se implementan para hacer que una organización sea eficaz y eficiente. Mientras que la eficacia remite al logro de los objetivos fijados, la eficiencia se refiere a la optimización de los medios en relación con el objetivo. Como lo han mostrado numerosos especialistas en gestión, esta distinción no es neutral en la implementación de las prácticas gerenciales, ya que algunos administradores privilegian la efectividad y otros la eficiencia (Pitcher, 1994; Mintzberg, 2004; Khurana, 2007; Chanlat, 1998).

De acuerdo con Arnoletto (citado por Anchelia, 2021), la gestión administrativa se define como el conjunto de actividades y procesos definidos que el o los directivos tienden a desarrollar en función de los recursos que tengan a disposición como por ejemplo recursos materiales, humanos, entre otros. Según lo manifestado por Johnes (2015) en cada institución el proceso de gestión administrativa es función directa del consejo directivo ya que según dicho autor el consejo académico no ejerce función administrativa alguna.

Ocando (citado por Anchelia, 2021), mencionó que la gestión administrativa equivale al proceso o mecanismo desarrollado por un único o diversos responsables cuya finalidad es direccionar el desempeño de los trabajadores, lo que se traduce en qué tan adecuado es el proceso de empleo de recursos de los que disponen. Castro (citado por Anchelia, 2021), menciona que el proceso de gestión marca la pauta que orienta el desarrollo socioeconómico y que al mismo tiempo garantiza el empleo optimizado de todos los recursos disponibles orientando el desempeño de los trabajadores hacia la consolidación de los fines trazados por la organización y sus directivos.

La gestión administrativa, según Junshan (citado por Anchelia, 2021), deben ser entendidas como una serie de operaciones que deben ser ejecutadas con

la finalidad de movilizar una serie de recursos que se tengan a disposición (bienes, servicios, personal, entre otros) a fin de plasmar los objetivos de una institución; razón por la cual dicho proceso compete una serie de requerimientos tales como planificación, asignación de procesos, delimitación de funciones y en especial la toma de decisiones y manejo de conflictos que pudiesen ocurrir en el contexto de la organización. Por tanto, para llevar a cabo una gestión administrativa en el ámbito educativo es fundamental reconocer la dinámica institucional, la organización en cuanto a gestión de tareas, manejo de personal, y demandas administrativas a fin de desarrollar una eficiente gestión de recursos.

2.2.2.2. Definición de organización

Las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta. En este sentido la relación entre la sociedad y la organización no es un tema sobre el que se haya hecho mucha reflexión, a pesar de su importancia y a que las diferencias entre ambos tipos de sistemas conducen a dificultades en la relación y en la índole y aceptación de las soluciones organizacionales ofrecidas a los problemas de la sociedad.

Según Parsons (Como se citó en Rodríguez Mansilla, 2006),

“las organizaciones son unidades sociales, construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (p. 27).

Chester Barnard (Como se citó en Rodríguez Mansilla, 2006), las define como “sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas” (p. 27).

Las definiciones anteriores están en la línea de determinar a una organización con características centradas en la propia institución, autores como Parson (2010) considera que esta diferencia se da principalmente por el tipo grupo de personas así también no considera a la organización como un sistema sino más bien pone atención a los objetivos alcanzados por la organización mientras que para Barnard (1938) ya indicaba que son las actividades y funciones que realiza la persona las que definen el sistema organizacional. Parson también manifiesta que las organizaciones son sistemas sociales y son formados por acciones orientadas normativas para el logro de los objetivos (Rodríguez, 2006).

Luhmann (citado por Rodríguez, 2006) indican que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Estos sistemas, además, unen la alta especificidad de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación. Esto quiere decir que, el sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos para hacer uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero independiente de cuáles sean las aspiraciones, necesidades o motivaciones particulares que cada uno de los miembros de la organización tenga para participar en ella, la organización transa con ellos una determinada remuneración.

Echevarría, considera a la organización como aquel conjunto de estrategias que una institución aplica para integrar el conocimiento y coordinar la producción de sus bienes y servicios, utilizando reglas de juegos particulares y

correspondientes a la forma de pensar de la organización, lo que la hace competitiva. Orozco, et al (2007 citado por Echevarría, 2017, p. 18)

2.2.2.3. Definición de gestión organizacional

Para Gonzáles (2012) la gestión organizacional se define como,

“un proceso sistemático que contempla los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control, orientado por unos objetivos organizacionales y apoyados en estrategias” (p. 4).

Epiquén, Corichaoa, Paucar, & Vilca (2018) consideran que la gestión organizacional,

“consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas” (p. 3).

De este modo el autor menciona que los recursos asignados también implicarían la asignación de funciones y responsabilidades; donde una excelente organización hace que la institución genere mejores procesos administrativos que determinen una mejor atención y desenvolvimiento del colaborador.

Chiavenato, (citado por Heredia, 2019) la gestión organizacional es un área muy sensible a la mentalidad de las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de varios aspectos como la cultura de cada organización y la estructura organizacional que adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, tecnología organizada, procesos internos y otras variables importantes. La gestión organizacional esta basada en el trabajo

en equipo de un proceso interrelacionado entre los miembros que lo componen a la vez es trabajar por un objetivo propuesto basado en la coordinación de factores comunicacionales que aportan a la organización.

El modelo de la gestión organizacional se basa en objetivos y el desarrollo de productos finales las mismas que se relacionan con un diseño de estrategia. Las estrategias que se definen pueden ser de tipo tangibles e intangibles que buscan aportar a la mejora del talento humano para desarrollar a mejores líderes. Los líderes cumplen con ciertas características y funciones que buscan estar presentes en la organización. El líder busca gestionar y mejorar las decisiones en la organización.

La gestión organizacional cuenta con diferentes objetivos orientados a la visión y metas de la organización:

- Lograr la ejecución y actividades eficientes de la organización,
- Obtención de metas, desarrollo humano, productividad y condiciones de trabajo en la institución,
- Fortalecer el mercado laboral, productividad, posicionamiento de la entidad e imagen y compromiso social y objetivos específicos para la gestión del talento humano.

Por tanto, la gestión organizacional buscan dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la empresa. Para lograr cumplir con los objetivos deben seguir con una estrategia apropiada que sigan con un plan de acción que asegure que los recursos estén dirigidos hacia los objetivos finales de la empresa. Estas estrategias se deben adaptar en la gestión del tiempo, seguimiento y control de actividades que se asumen en la empresa.

2.2.2.4. Teorías de la organización

En cuanto a las teorías de la organización, a continuación se nombran una serie de teorías:

Teorías clásicas (Town, Taylor 1900). Taylor desarrolló dos trabajos fundamentales “shop management” y “principles of scientific management”. Taylor propuso el análisis de gestión basado en mejorar las condiciones de trabajo para fomentar la productividad del grupo de trabajo. Estudio los procesos de armonización de las relaciones entre colaboradores y jefes usando el método científico, así como también métodos de comprobación científica. A partir de sus resultados categoriza los principios de la administración que se orientan hacia el trabajo y los que se dirigen hacia el desarrollo de obligaciones: (Taylor 1911/1969. p41)

-

1. Desarrollo de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas. Es decir, aplica la ciencia que reemplaza los métodos empíricos de trabajo.
2. Proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores. En ese sentido busca instruir, y formar al “obrero” mientras que el pasado éste elegía su oficio con el método aplicado el obrero se instruía a si mismo de acuerdo a sus habilidades y capacidades.
3. Desarrollo de esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar una buena administración.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

En la actualidad los estudios de Taylor muestra la transformación del poder ejercido sobre los obreros a partir de los principios administrativos que se han definido dando origen al nuevo conocimiento sobre características del trabajo.

En lo productivo, Taylor establece a través de un nuevo conocimiento sobre el obrero, su cuerpo y el trabajo que realiza, las condiciones de control y coerción que lo harán más productivo, atendiendo a la máxima de la individualización como un parámetro de su nueva administración, pues en la medida en que se trabaje sobre un individuo a la vez se logrará un máximo de rendimiento posible: —(...) al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno solo por vez, puesto que cada obrero tiene sus propias capacidades y restricciones especiales, y como no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su mas alto rendimiento y prosperidad (1911/1973:p.33).

- **Teoría funcional (Fayol, 1916)** considera una transformación al pensamiento administrativo incorporando cinco funciones básicas para toda la organización: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de incluir catorce principios para operar con eficiencia. Esta teoría contribuyó a la generación de riqueza promoviendo la eficiencia en las organizaciones. Fayol destaca que toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas, que son las siguientes:

1. *Funciones técnicas.* Consideradas como empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.
2. *Funciones comerciales.* Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienen puedan llegar bien y ser consumidos.

3. *Funciones financieras.* Consideran la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.
4. *Funciones de seguridad.* Trabajan sobre el bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.
5. *Funciones contables.* Se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Estas funciones permiten un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.
6. *Funciones administrativas.* Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.

Por su parte Fayol desarrollo 14 principios de la gestión que buscan aportar a la gestión de métodos de dirección teniendo en cuenta como el factor humano desarrolla sus actividades en la empresa. Los 14 principios son:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. La disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Remuneración
8. Jerarquía
9. Centralización
10. Orden

11. Equidad
12. Estabilidad
13. Iniciativa
14. Espíritu de cuerpo

- **Teoría burocrática (Weber, 1924)** en su publicación *The Theory of Social and Economic Organization* sostiene que la forma más eficiente de las organizaciones es el estudio de las máquinas, conocido también como teoría racional legal. Esta teoría determina que toda organización debe tener reglas claras y racionales, donde se toman decisiones impersonales y de excelencia técnica para los colaboradores y gestores.

Weber (2004) en su libro *Economía y Sociedad*, plantea la validez de dominación legal con las siguientes ideas:

1. Que todo derecho “pactado” u “otorgado” puede ser estatuido de modo racional.
2. Que todo derecho es un cosmos de reglas abstractas.
3. Quien está a la cabeza obedece al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones.
4. El que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece "al derecho".

En el mismo texto, en su capítulo sobre la esencia, supuesto y desarrollo de la dominación burocrática, plantea las siguientes características de la burocracia moderna, así:

- Rige el principio de las atribuciones oficiales fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo.
- Rige el principio de la jerarquía funcional y de la tramitación.

- La administración moderna se basa en documentos conservados en borradores o minutas, y en un cuerpo de empleados subalternos y de escribientes de toda clase.
 - La actividad burocrática, presupone normalmente un concienzudo aprendizaje profesional.
 - En un cargo propiamente dicho, su desempeño exige todo el rendimiento del funcionario, sin detrimento de la circunstancia de que pueda estar bien determinado el tiempo que esté obligado a permanecer en la oficina cumpliendo con sus deberes.
 - El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas.
- **Teoría de las relaciones humanas (TRH) (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957)** esta teoría se desarrollo en un periodo de 1920 a 1966. Mayo (1920) concluyo sobre los aspectos emocionales del trabajo son factores fundamentales de la productividad. Follet destaca la tarea del administrador en el sentido de descubrir las motivaciones de los individuos y de los grupos; autores como Likert, Mc Gregor, Herzberg incluyeron aspectos de la psicología humanistica a las organizaciones.

El enfoque central de la TRH busca describir a la empresa como una gran familia en la que el éxito económico depende del sentimiento de autorrealización y de la satisfacción personal de los trabajadores (Beltrán, 1988). En este sentido Elton Mayo (1920) con sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

- La integración y el comportamiento social: donde los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada a estándares sociales.
 - Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.
 - Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
 - El contenido del cargo: Mayo consideró que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
 - Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.
 - El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.
- **Teoría de los sistemas cooperativos (Barnad, 1938)** Barnard en su libro “the functions of executive” presentó una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de eficiencia. Estos sistemas cooperativos generan una participación de las personas. Barnard considera que una persona es eficaz de cumplir objetivos de la empresa y desarrollar los

objetivos que buscan una cooperación entre los miembros a través de un trato justo y beneficios recíprocos.

- **Teoría de los sistemas** (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig) este nuevo enfoque es capaz de producir principios válidos para cualquier dominio científico, a partir de estos sistemas se crearon las teorías cuantitativas y la propia teoría de sistemas aplicada a las organizaciones. Aquí se han incorporado la teoría de la información, informática, cibernética, robótica entre otras. Esta teoría coordina armónicamente los diferentes subsistemas del sistema organizacional.
- **Teoría del comportamiento** (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984). Simon desarrolla una propuesta para incorporar la toma de las decisiones en la administración. Esta teoría aporta a que los empleados tomen decisiones y colaboren para el cumplimiento de los objetivos a todo nivel de la organización.

Para Herbert A. Simon la gerencia es equivalente a la toma de decisiones, por lo que se interesó principalmente en estudiar las maneras como se lleva a cabo este proceso. Simon estudio la racionalidad práctica y argumenta que las decisiones corporativas son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados. El proceso de toma de decisiones hay básicamente tres etapas:

- a. Encontrar ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que se puede asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
- b. Inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción.
- c. Elegir un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad "de opción/elección" u "optativa".

Simon hace una crítica a la teoría convencional. Generando aportes que constituyen en realidad una filosofía de las acciones a la teoría del comportamiento administrativo. Su novedad es haber logrado un tema de economía experimental dentro de los avances logrados por la teoría de las decisiones racionales y la psicología del agente administrativo (Earl y Elgar 2001).

Para que la organización no carezca de principios la racionalidad se ha exteriorizado; Simon dijo que:

“No conozco ningún desarrollo sistemático de una teoría de la información y comunicación, que considere a la atención, y no a la información, como el recurso escaso [y, sin embargo] hoy en día el problema para el procesador humano de la información, tanto en el interior como en el exterior de una organización, consiste en seleccionar las comunicaciones que desea atender, provenientes del gran aluvión informativo que lo zarandea [...] Todo el concepto de lo que significa saber se ha transformado. En la era anterior a la computadora una persona sabía algo cuando lo había almacenado en su memoria, en forma tal que pudiera localizarlo sobre la base de datos apropiada [...] Actualmente la tarea crítica no consiste en generar, almacenar o distribuir información, sino en filtrarla de modo que los requerimientos de procesamiento sobre los componentes del sistema, humanos y mecánicos, no superen en gran medida sus capacidades” (Simon 1972).

- **Teoría política** (Selznick, Pfeffer, Croazier) postula que las organizaciones deben crear colaciones entre los diferentes grupos de interés a fin de gestionar los conflictos.

Selznick investiga los procesos dentro de las organizaciones planteando como resultado la interacción de la organización interna como externa incorporando una mirada no racional y a la vez introduciendo un análisis de factores como la cultura, interés grupal, y estrategias de diversas organizaciones que traen consigo la forma de manejo de la organización. En palabras de Selznick (1949, p. 260) su trabajo se dirigió a desnudar el “oscuro campo de la interacción informal”, mostrando cómo factores informales, limitan la racionalidad en las instituciones. Selznick considera que en el proceso de institucionalización de las organizaciones el liderazgo institucional juega un papel importante para el desarrollo de la gestión.

- **Teoría del desarrollo organizacional** (Lewin, McGregor, 1946) esta teoría promueve el cambio planeado basado en intervenciones donde se busca la colaboración entre los distintos niveles organizaciones.
- **Teoría de la contingencia** (Burns, Slater, Woodward, Child) postula que la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente. En palabras de Scott “la mejor forma de organizarse depende de la naturaleza del entorno con el cual la empresa tiene que relacionarse” (1981, p.114)

Burns estableció las vinculaciones entre la estructura de organización y el medio ambiente. Realizó un estudio en 20 organizaciones descubriendo la manera de llevar a la práctica actividades administrativas que variaban de acuerdo al contexto, la tecnología y el mercado.

Los hallazgos Burns- Stalker indican que la estructura de una organización y los sistemas de administración dependen de factores externos En consecuencia, propusieron una distinción entre empresas orgánicas y mecánicas Las orgánicas son las que operan en ambientes inestables y las mecánicas lo hacen en ambientes estables.

2.2.2.5. Características de las organizaciones

Las organizaciones según Rodríguez (2006) se caracterizan por

- Desarrollo de división de trabajo de tipo racional;
- Facilitación, coordinación y control del cumplimiento de obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo;
- Una buena comunicación canalizada en una buena coordinación para el logro de objetivos;
- Claridad en el diseño de su organigrama funcional;
- Tener una mirada no solo al interior de la organización sino también a su macroentorno;

2.2.2.6. Tipos de gestión organizacional

Heredia (2019) analiza tres tipos de gestión organizacional:

Modelo del empoderamiento. es una estrategia gerencial donde el principal activo es el capital humano, siendo el desarrollo de capacitaciones y la educación factores claves para el desarrollo de una administración y dirección moderna.

Modelo de la reingeniería. Considera la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en la compañía en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento y desempeño de los colaboradores usando innovación y tecnología en los procesos.

Modelo del desarrollo a escala humana. Parte de un buen direccionamiento estratégico donde es fundamental que los directivos

alcancen el círculo de oro de la organización (visión y misión) y desarrollen cambios en consecuencia de valorar las actividades del equipo (pp. 41-42 y 44)

2.2.2.7.Importancia de la organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar el desarrollo de actividades en cuanto a las funciones y la buena gestión de los recursos. Todo buen gestor debe lograr que no solo se maximicen los beneficios de la empresa, sino que el desarrollo de los procesos internos se genere de tal manera que se logre cumplir con las metas mensuales logrando no solo la satisfacción del cliente externo sino también del cliente interno.

Una buena gestión organizacional implica trabajar sobre distintos sistemas, estructuras y procesos de la empresa. En ese sentido la gestión organizacional implica que los gestores de la empresa puedan conocer de diferentes formas de llegar a su objetivo siguiendo por ejemplo la gestión a lo Project Management Institute (PMI) que gestiona las actividades internas de la empresa por procesos con entradas y salidas; o considerar una gestión a lo six sigma que gestiona la calidad, o considerar una gestión a lo lean manufacturing a través del “pull” o “push” en el desarrollo de los productos entre otros. En este sentido, cuando el gestor maneja eficientemente a la organización reduce costos; minimiza la duplicidad de actividades; simplifica el trabajo y establece una arquitectura más dinámica de la empresa.

2.2.2.8.El perfil del gestor

Rodríguez, Artiles y Aguiar (2015) afirma:

Que el perfil del gestor, ha sido el de un individuo que posee destrezas para guiar a su equipo.

El directivo, gerente o gestor de la empresa según Sanin (2007) en la publicación que hiciera para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) denomina “Las 12 reglas de oro del Gerente de Proyectos”, determina que un directivo debe tener en su perfil características que aporten al desarrollo de los objetivos de la empresa, en este sentido Sanin determina que el gerente debe tener bien claro los objetivos de la empresa, pues estos son la brújula para encaminar el desarrollo de la empresa. También es necesario contar con habilidades comunicacionales que aporten en relacionarse con los otros involucrados. Es fundamental que el gerente tenga la habilidad de organizar a todas las unidades tanto ejecutoras como las relacionales dentro de la empresa, con procesos comunicacionales eficientes.

Es indispensable que el gerente tenga la habilidad de desarrollar su gestión de manera estratégica programando y presupuestando sus actividades creando un equipo gerencial que ayude en el desarrollo de la toma de decisiones. El gerente debe liderar el equipo y gestionar las relaciones externas, para ello debe gestionar de manera eficiente los recursos, controlando los costos y los procesos de ejecución. Siendo indispensable que el perfil del gestor este ligado a aprender de la experiencia.

Otro aspecto importante que debe tener el gerente es crear y transmitir conocimiento de manera eficiente y sistemática a través de los procesos que se realicen en la empresa, el mismo que está ligado en al desempeño y competitividad, por tanto, el gerente debe concebirse como un gestor de conocimiento. En ese sentido, el gerente debe identificar, recopilar, administrar y almacenar el conocimiento de la empresa para ser compartido y revisado por todos

los departamentos de la organización y desarrollando lecciones aprendidas. Entre las labores principales también está el fomento de la creatividad, innovación y trabajo colaborativo entre los colaboradores de la empresa donde es fundamental implementar técnicas y sistemas que permitan que la información fluya y se reutilice de acuerdo a los objetivos de la empresa.

El gestor de la empresa, debe tener tres competencias esenciales para lograr los objetivos de la empresa: (i) competencias sociales, (ii) competencias tecnológicas y (iii) competencias intelectuales. Siendo importante las capacidades de liderazgo y comunicación.

Bernués & Alcaide (2017) determinan que en la actual coyuntura económica se ha instalado la desconfianza y la incertidumbre del consumidor por tanto el gerente debe contar con habilidades para humanizar la relación empresa cliente ofreciendo soluciones a sus clientes fundamentadas principalmente en la satisfacción y superación de expectativas. Estas habilidades corresponden a considerar características sociables, asertivas, de autoconfianza, honestidad, discreción, entusiasmo e iniciativa, disposición a trabajar duro, actualización, adaptabilidad, productividad, apariencia personal, positivismo, creatividad, receptividad, empatía, saber escuchar entre otros.

2.2.2.9.El sistema educativo peruano en la emergencia sanitaria por la COVID-19

La institución educativa, como centro de las reformas de estos últimos años, ha sido el espacio donde se concretan actividades tan diversas como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados del aprendizaje; la revisión de contenidos curriculares; los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión y la aplicación de estrategias como la integración institucional para

mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo. (Rodríguez, 2006, p. 42)

El Banco Mundial, publicó cifras donde explica que el país se ha visto gravemente afectado por la pandemia de la COVID-19. Una cuarentena estricta y prolongada que llevó a un descenso del PBI de 11,1% en el 2020. El empleo cayó en promedio 20% entre abril y diciembre. En este contexto, se paralizaron las clases presenciales en todos los niveles educativos para evitar el contagio. El gobierno desarrolló un programa educativo denominado “Aprendo en Casa” para tratar de llevar la educación inicial, primaria y secundaria de manera remota a las poblaciones más vulnerables, sin embargo, se encontró con la dificultad que no todos podían acceder a los contenidos, ya que, en varias zonas urbanas y rurales, no existía la infraestructura para implementar una educación a distancia. Datos que se recogen del sitio web del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP, 2021), indican 79% de los locales educativos no tiene acceso a internet, el 55% de los docentes carecen de habilidades para usar tecnologías digitales. El 90% de los centros educativos es de primaria y el 73% de secundaria. El 64% de los niños están expuestos a riesgos cibernéticos. También indican que 230 mil estudiantes de primaria y secundaria han salido del sistema educativo, otros 200 mil matriculados no están asistiendo a clase, aunado a que más de 65 000 jóvenes de educación superior dejaron de estudiar, 170 000 están en riesgo de perder su ciclo académico por falta de una infraestructura digital. (Campechano, 2021)

La pandemia por la COVID-19 ha causado impactos sin precedentes en las economías mundiales. En el sector educación, más de 1,5 de estudiantes y jóvenes de todo el mundo están o han sido afectados por el cierre de escuelas y universidades; la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2020) lanzó una plataforma de colaboración e intercambio denominada “La Coalición mundial para la Educación” con el

objetivo de proteger el derecho a la educación y garantizar que la educación continúe. En esa línea se ha visto importante entender el desempeño del docente universitario.

Un aspecto importante de considerar en cuanto al desempeño en la gestión organizacional como indica Guzmán & Abreo (2017) el desempeño del trabajador en medios digitales, requiere desarrollar habilidades que favorezcan a la apropiación de competencias propias de su actuar. En ese sentido, es fundamental que los docentes y gestores desarrollen habilidades de nivel tecnológico para poder hacer frente a las condiciones de las universidades y las escuelas en esta etapa de emergencia sanitaria. Por su parte, Hällgren, Rouleau & De Rond (2018) determinan que es fundamental que las organizaciones manejen entorno de crisis que puedan adaptar los procedimientos, normativas y actividades en este nuevo contexto para mejorar e implementar políticas de trabajo remoto.

Sánchez (2017) analiza como la tecnología y las comunicaciones determinan el nuevo estilo de trabajo a su vez el estado peruano aprobó la Ley N° 30036 (2015) que regula el teletrabajo con el propósito de satisfacer demandas laborales en miras de mejorar el acercamiento a poblaciones vulnerables (p. 565581), sin embargo para el año 2020 se dio el Decreto de Urgencia Nro. 127-2020 que incorpora el trabajo remoto y estableció el derecho de desconexión digital de los trabajadores.

Los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) (2020) revelan que el 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a internet en el primer trimestre del año 2020 y que el 94,7% de la población con educación universitaria tuvo acceso a Internet. El servicio de internet en el Perú, relacionado a su velocidad, alcanzó 42,3 megabits en el servicio fijo y 22,51 megabits en el móvil (OPECU, 2020), lo que revela las bajas posibilidades de

desarrollar un eficiente trabajo remoto limitando las posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.

2.2.2.10. Organización en las instituciones superiores del Perú

En el sector de la educación superior, la Ley Universitaria 30220 (2014), establece que,

“las universidades pueden desarrollar programas de educación a distancia, basados en entornos virtuales... siempre que no supere el 50% de créditos del total de la carrera...” (p.24).

En cuanto al desarrollo de gestión organizacional SUNEDU ha determinado el desempeño laboral remoto de los docentes universitarios el mismo que fue regulado a través en la Resolución de Consejo Directivo Nro. 115-2020-SUNEDU-CD (2020) y modificadas por los Decretos de Urgencia Nro. 026-2020 (2020) y Nro. 127-2020 (2020) los mismos que se encuentran orientados a términos de la calidad de la enseñanza mejorando alternativas de aprendizaje coherentes y pertinentes por la necesidad de desarrollar rutas de aprendizaje y acompañamiento al estudiante; y, al monitoreo y seguimiento a la labor docente.

En cuanto a la organización educativa está constituida por niveles y modalidades integrados y articulados que se desarrollan de manera flexible y acorde con los principios, fines y objetivos de la educación. Tiene como fundamento el desarrollo biopsicosocial de los educandos y según las características de cada realidad. La estructura comprende la educación formal que se imparte en forma escolarizada en sus diferentes niveles y modalidades; y la educación informal que está constituida por el aprendizaje y por la acción de los diversos agentes educativos y por medio de la comunidad social (Rodríguez, 2006, p. 44).

Las estructuras orgánicas

Está constituida por los distintos órganos y unidades administrativas que se ha establecido en la organización, constituye la estructura de la institución y deben establecerse de acuerdo a las necesidades, tamaño, giro u otra característica especial de la organización. Para su establecimiento hay principios esenciales que se deben tener en consideración:

- Alcanzar los objetivos organizacionales,
- Delegación de autoridad y responsabilidad para evitar la excesiva centralización de mando,
- Comunicación entre los diferentes puestos o cargos dentro de cada autoridad administrativa, para facilitar el trabajo en equipo,
- Control y gestión del recurso humano.

Generalmente los órganos de gestión son los siguientes:

- ✓ Órgano de alta dirección.
- ✓ Órgano de dirección.
- ✓ Órgano de línea.
- ✓ Órgano de asesoría.
- ✓ Órganos de consultoría.
- ✓ Órganos de control.
- ✓ Órganos de apoyo.
- ✓ Órganos descentralizados.

2.2.2.11. Los instrumentos de gestión

Cada organización cuenta con distintos instrumentos de gestión los mismos que a continuación se detallan:

Estatutos

Es el primer documento normativo administrativo, el mismo que da origen a su constitución y funcionamiento legal de la institución; contiene las normas básicas en cuanto a su constitución, organización asociativa y empresarial, así como el sistema de gestión. El estatuto debe estar registrado en los Registros Públicos mediante una escritura pública, extendida por un notario. (Rodríguez, 2006, p. 28)

El Manual de Organización y Funciones (MOF)

Son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el reglamento de organización y funciones; asimismo establece los cargos y requisitos para ser ocupados por las personas dentro de la estructura orgánica. (Rodríguez, 2006, p. 28)

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es, por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- Las principales unidades orgánicas.
- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.

- Los canales formales de comunicación.

Reglamento interno

Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento de la institución educativa. Contiene los objetivos y la organización de la institución; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad. (Rodríguez, 2006, p. 29)

Manual de procedimientos

Es un documento específico, orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución de un trámite o servicio de la institución.

Reglamento interno de trabajo

Es el documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral trabajador - empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para su implementación legal.

Cuadro de asignación de personal

Es el documento técnico que contiene los cargos con respaldo presupuestal asignados por el órgano administrativo inmediato superior, y que se ordena de acuerdo a la jerarquía que tiene en el organigrama de la institución educativa. Los

tipos más utilizados son el “estructural” y el “nominal”. El primero muestra los cargos y las plazas; el segundo, lista los nombres y apellidos de los trabajadores que ocupan aquellas plazas. (Rodríguez, 2006, p. 29)

2.2.2.12. Dimensiones de la gestión organizacional

García (2017) estudia cuatro dimensiones de la gestión organizacional

- a. **Visión organizacional.** – Es entendida en la práctica como la visión organizacional en conjunto que plantea una organización y bajo cuyo estandarte se guía. (p. 24)

La visión organizacional es la imagen que busca las organizaciones dentro de sí y que es lo que quieren o adonde quieren llegar en el futuro, además deben de tener ciertos niveles de motivación para el trabajo en equipo y el director proporcionara un enfoque, y los miembros de la organización trabajen enfocados en una misma dirección. Asimismo, todas las actividades que realicen siempre se deben lograr y conseguir el anhelado éxito. Por lo tanto, con la visión compartida, las personas empiezan a laborar en equipo, a su vez, incentivan a la innovación con la implicancia de correr riesgos.

- b. **Dirección organizacional.** – es la misma que se encargará de realizar todo lo planeado, encargado también de la ejecución de aquellos elementos que van a constituir una correcta administración (p. 22). La dirección considera dos modelos de directivos: (i) el directivo administrador o gestor, centrado en asegurar la estabilidad presente de su organización, y (ii) el directivo promotor o líder, más orientado a la promoción de la renovación o

innovación, procurando no solo la estabilidad presente, sino el desarrollo armónico de su organización con visión de futuro.

- c. **Cultura organizacional.** – es el conjunto de colaboradores de una determinada institución, donde cada quien es poseedor de características esenciales para el correcto desempeño de su institución. (p. 23). Para Peiro, (citado por Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006) define la cultura organizacional como un “*sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes*” (p. 12).

Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero (2006) indican que “la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. Desde esta perspectiva, la cultura es una variable más en la gestión de la organización” (p. 13).

Robbins (Citado por Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015) indican que la cultura organizacional lo define como: “una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años setenta y ochenta; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores” (p. 9).

La cultura organizacional, en primer lugar, está dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones, las que se vuelven como normas. Un elemento de su importancia, inmerso en la cultura organizacional es el termino valor, el cual se convierte en una creencia permanente, o de muchos años, que sirve de guía a los trabajadores, tratando de alcanzar los objetivos de la institución. (p. 364)

Desde la psicología, los investigadores han orientado sus trabajos sobre la cultura organizacional en variables eminentemente psicológicas, centrándose más en los individuos que en las organizaciones como sistemas, según Hare, Ghiselli y Porter (citado por (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006); esto significa que las diferencias observadas se focalizan en las relaciones entre cultura y conducta más que entre cultura y características de la organización. Todas estas orientaciones ponen de manifiesto la complejidad para alcanzar el consenso en torno al concepto de cultura organizacional. Schein (citado por Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006), indica que la cultura organizacional es un “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización”.

Pettigrew (citado por Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006), publicó un artículo en el que presenta el concepto de “cultura”, señalando como conceptos implicados en el mismo “simbolismo”, “mitos” o “ritual”, que pueden utilizarse en el análisis de las organizaciones con el objetivo de ayudar en el estudio del comportamiento organizacional (p. 391). En relación a los elementos que forman parte de la cultura, se puede distinguir dos posturas fundamentales: (i) una holística que considera que todo lo que genera o adopta un grupo es cultura, la otra, (ii) diferenciadora, que considera sólo algunos elementos, que pueden variar de un autor a otro, aunque la mayoría puede coincidir en cuáles son los compartidos por los miembros del grupo, de forma que todos los demás elementos serían manifestaciones de la cultura.

El punto de vista diferenciador considera a la cultura como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros de un sistema cultural. En tanto, los valores son ideales que comparten y aceptan a los integrantes de un sistema.

d. **Inteligencia organizacional.** – Prieto (2013) clasifica a los estrategas en cuatro puntos, los cuales son:

- Avestruz: inactivo, renuncia a ver el mundo y los cambios lo sepultan.
- Bombero: reactivo, espera a que haya fuego para actuar pasivamente.
- Asegurador: preactivo, prepara la táctica, corrige la ruta y sigue el camino.
- Campeón: proactivo, se anticipa a los hechos y previene los acontecimientos antes que repararlos. (Garcia, 2017, p. 24)

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Liderazgo

Según Baique (2016) “Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización”.

Estilos de liderazgo

Es la manera en que un líder obtiene sus propósitos. Puede tener profundos efectos en una organización y su personal, y puede determinar si la organización es eficaz o no.

Liderazgo universitario

un constructo polisémico, es decir, está en función del contexto y de su propia práctica

La gestión organizacional

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones

Gestión universitaria

Es entendida como el acto de gerenciar una universidad.

Organización

Establece funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

Gestor

El gestor no es más que la persona que se encarga de hacer que los trámites u operaciones se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos y por eso su aporte es siempre importante ya que si no estuviera presente no se conocerían los procesos o formas de actuar en cada caso.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPOTESIS

3.1.1 Hipótesis General

Existe influencia del estilo del liderazgo de los directivos en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe influencia del estilo de liderazgo autocrático en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.
- b) Existe influencia del estilo de liderazgo democrático en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.
- c) Existe influencia del estilo de liderazgo transformacional en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Identificación de la variable independiente

Variable Independiente: Estilos de liderazgo

Dimensiones:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo transformacional

3.2.1.1. Indicadores

A continuación, se describe los indicadores detallados en cada dimensión de la variable independiente.

Tabla 2*Operacionalización de la variable independiente e indicadores*

Variable (X)	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Estilos de liderazgo	Son comportamientos, manifestaciones y antecedentes personales, que forman parte del líder como resultado de su vivencia. Según Primo (como se citó en Luna, 2008), el estilo es la exposición definida, coherente y estable donde los líderes reflejan su imagen real frente a los demás.	Los estilos de liderazgo tienen tres dimensiones, se captan a través de un cuestionario de 18 presuntas, asimismo, asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización, entre las cuales tenemos; liderazgo autocrático,	- Liderazgo autocrático	- Toma de decisiones individuales	Ordinal (Likert de 5 opciones)
			- Liderazgo democrático	- Controla al subalterno - Dirige verticalmente - Toma decisiones horizontales - Realiza una administración completa	

democrático. (Alvarez, 2017) y el liderazgo transformacional, donde podemos implementar un modelo de liderazgo que describa la calidad institucional de las universidades del sur del Perú. (Pedraja-Rejas, et al., 2018, p. 7)

- Liderazgo transformacional

- Motiva y estimula a los subalternos
- Carisma o influencia idealizada
- Motivación inspiracional
- Estimulación emocional

3.2.1.2. Escala de medición

Se ha elaborado la escala de Likert de cinco alternativas donde:

1	“muy de acuerdo/nunca”
2	“en desacuerdo/casi nunca”
3	“indiferente/a veces”
4	“de acuerdo/casi siempre”
5	“muy de acuerdo/siempre”.

3.2.2. Identificación de la variable dependiente

Variable Dependiente (Y): Gestión organizacional

Dimensiones:

- Visión organizacional
- Dirección organizacional
- Cultura organizacional

3.2.2.1. Indicadores

A continuación, se describe los indicadores detallados en cada dimensión de la variable dependiente.

Indicadores de la Variable Dependiente Gestión organizacional.

La investigación realizada por García (2017) y el estudio que estoy realizando enfatice “las dimensiones y los indicadores del autor” (p. 35).

organizacional, dirección - Cultura - Adaptabilidad
organizacional y cultura organizacional - Consistencia
organizacional. (García., - Misión
2017)

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2. Escala de medición

Se elaboró la escala de Likert de cinco alternativas, donde

1	“muy de acuerdo/nunca”
2	“en desacuerdo/casi nunca”
3	“indiferente/a veces”
4	“de acuerdo/casi siempre”
5	“muy de acuerdo/siempre”.

3.3. TIPO y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado es básico, también conocida como pura. Así mismo estudia el aspecto problemático de la realidad educativa, en nuestro caso el estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es descriptivo correlacional causal, porque solo se describe y analiza su incidencia en un momento dado de las variables.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental. Según Hernández (2018) La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, en la presente investigación no se realiza una variación intencional de las variables independientes. La tesis no experimental

observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979).

"La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (p. 116).

3.6. AMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de estudio de la investigación está conformado por la Universidad Privada de Tacna (Tacna), Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (Tacna), Universidad Nacional de Moquegua (Moquegua), Universidad José Carlos Mariátegui (Moquegua) y la Universidad Católica San Pablo (Arequipa).

El desarrollo del tiempo social de la investigación empezó en diciembre 2019, y termina con el desarrollo de la lectura del análisis de resultados el tercer trimestre de 2020.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. Unidad de estudio

Los directivos de las universidades: Universidad Privada de Tacna (Tacna), Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (Tacna), Universidad Nacional de Moquegua (Moquegua), Universidad José Carlos Mariátegui (Moquegua) y la Universidad Católica San Pablo (Arequipa).

3.7.2. Población

La población estuvo constituida por 182 directivos: vicerrectores académicos e investigación, vicepresidente académico e investigación, decanos, directores, coordinadores de escuelas y docentes de las universidades de la región sur del Perú.

Tabla 4

Universidades de estudio en la región sur del Perú, 2020

Centro de Estudios	Directivos
Universidad Privada de Tacna	40
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	47
Universidad José Carlos Mariátegui	34
Universidad Nacional de Moquegua	32
Universidad Católica San Pablo	29
Total	182

Fuente: RCU N° 3394-2019-CU-UJCM (Reglamento General de la UJCM), RR N° 1756-2017-UN/JBG (Estructura Orgánica de la UNJBG), RCU N° 020-2015-UPT-CU (Reglamento General de la UPT), RCO N° 0278-2019-UNAM-CU (Estatuto de la UNAM), RCS N° 64.2019CS.UCSP (Reglamento de Organización y Funciones).

3.7.3. Muestra

Se utilizó un muestreo aleatorio estratificado, y se obtuvo la muestra constituida por 123 directivos, las cuales fueron encuestadas las universidades de la región sur del Perú.

$$N = \frac{(Z)^2(P)(Q)(N)}{(E)^2(N-1) + (Z)^2(P)(Q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Distribución normal estándar (1,96)

E = Error de estimación de la media de la muestra poblacional (0,05)

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia de los casos (0,5)

N = Directivos (182)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(182)}{(0,05)^2(182 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 123$$

3.7.4. Criterio de inclusión y exclusión

Para ser incluido dentro del estudio el criterio de inclusión fue que la unidad de análisis sean directivos de la universidad: rector, vicerrector, decanos, presidente de la comisión reorganizadora, vicepresidente de la comisión reorganizadora, docentes ordinarios, que estén en ejercicio de sus funciones.

El criterio de exclusión fue que los directivos estén en goce vacacional, docentes en año sabático, docentes contratados.

3.8. PROCEDIMIENTO, TECNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1. Procedimiento

En la investigación se ha tomado en cuenta, el desarrollo del trabajo de campo teniendo los siguientes pasos:

- Las autorizaciones de las universidades de estudio (anexo 05)
- El contacto con los representantes de la universidad para la aplicación del estudio (unidad de estudio).
- El diseño de instrumentos de trabajo

- El desarrollo de protocolos de investigación (juicio de expertos)
- La prueba piloto del trabajo
- El procedimiento de la mejora de los instrumentos para ir a campo
- El desarrollo de trabajo de campo desarrollado entre los meses de junio y julio de 2020.

3.8.2. Técnicas

Para la tesis siguiendo la investigación de tipo cuantitativo se desarrolló como técnica la encuesta. El periodo de referencia que se desarrolló la encuesta es el segundo trimestre de 2020.

3.8.3. Instrumentos

Se adaptó el instrumento de Lewin, Lippit y White (1968), para aplicar en la región de Tacna, Moquegua, y Arequipa el cuestionario de la variable estilos de liderazgo.

Se adaptó el instrumento de Ishikawa (1986), para aplicar en la región de Tacna, Moquegua, y Arequipa, se tituló cuestionario de la variable gestión organizacional.

Se llevó a juicio de experto siguiendo el procedimiento de la Universidad Privada de Tacna (anexo 03) el documento se desarrolló con tres jurados expertos denominados por la universidad que tengan la categoría de doctor.

Los expertos identificaron algunas preguntas que no estaban dirigidas a determinar influencia del constructo que se ha hecho.

El cuestionario consta de seis dimensiones y 36 preguntas. Se desarrolló la prueba piloto a un grupo específico de 123 personas, para poder probar la calidad y pertinencia de la pregunta, para ello:

1. Se desarrolló la prueba piloto y para poder mirar la validez del constructo de la construcción de la encuesta, se aplicó la prueba de Alpha Cronbach.
2. Asimismo, se aplicó la prueba de Alpha de Cronbach (anexo 04), para la variable independiente “estilo de liderazgo” obteniendo el grado de confiabilidad de 0,924, es decir, la confiabilidad del constructo es alta.
3. De otro lado, se aplicó la prueba de Alpha de Cronbach (anexo 04), para la variable dependiente “gestión organizacional” obteniendo el grado de confiabilidad de 0,916, es decir, la confiabilidad del constructo es alta.

Por lo tanto, se indica que los valores aplicados con la prueba de Alpha de Cronbach (anexo 04), son superiores a 0,960, ello implica que los instrumentos de ambas variables son adecuados, y obteniendo una alta confiabilidad del constructo de estudio (Frias Navarro, 2019).

Para los estadísticos descriptivos se trabajó con las medidas de tendencia central, que nos permiten identificar y ubicar valor alrededor del cual se tienden a reunir los datos (“punto central”): media o promedio, mediana y moda o frecuencia; y las medidas de dispersión, que miden la variación de un conjunto de datos que proporciona información adicional y permiten juzgar la confiabilidad de la medida de tendencia central siendo las medidas más importantes la desviación típica o estándar y varianza, frecuencias. Para interpretar mejor las frecuencias, estas se graficarán empleando diagramas de barras y/o gráficos de pie.

Para efectos de validación de instrumentos se empleó el juicio de expertos el mismo que estaba conformado por tres docentes expertos en las líneas de

investigación de estilos de liderazgo y gestión organizacional que cuentan con el grado de doctor y conocen la realidad de la unidad de estudio.

Una vez que se tuvo la información en el software estadístico se procedió a realizar el análisis de confiabilidad para determinar la consistencia interna de la base, para ello se usó el coeficiente de Alpha de Cronbach, que se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto, llevaría a conclusiones equivocadas o en el caso sea un instrumento fiable este permitiría realizar mediciones estables y consistentes.

El Alpha de Cronbach se obtiene a través de la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Siendo:

- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach
 K : Número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza e los ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de ítems

Tabla 5

Criterio de confiabilidad de valores (Kerlinger – 2002)

Criterio de confiabilidad de valores (Kerlinger – 2002)	
Alta confiabilidad	0,90 - 1,00
Fuerte confiabilidad	0,76 - 0,89
Existe confiabilidad	0,70 - 0,75
Baja confiabilidad	0,61 - 0,69
No es confiable	0 - 0,60

Fuente: Encuesta de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

El capítulo IV comprende los resultados de la investigación partiendo de la descripción del trabajo de campo, seguido del diseño de la presentación de los resultados, para luego desagregar la investigación teniendo en cuenta la validez del instrumento, pruebas de normalidad, resultados, análisis de correlación y análisis regresional. El capítulo también abarca la comprobación de las hipótesis y la discusión.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La investigación desarrollada fue de tipo cuantitativa correlacional y tuvo como finalidad identificar si existe una relación entre el estilo de liderazgo directivo con la gestión organizacional en las universidades de la región sur del Perú, en el 2020.

Para dar inicio a la investigación como primer paso se solicitó a la escuela de postgrado los permisos correspondientes para ser presentado como tesista en las universidades de la región sur en estudio. A fin que se dieran las facilidades para poner en práctica el instrumento validado por expertos. Cada una de las universidades siguiendo sus protocolos brindaron las facilidades para el desarrollo del trabajo de campo a través de las respectivas direcciones administrativas.

El segundo paso planteado fue la realización del trabajo de campo, en un primer momento se contaba con una planificación de trabajo in situ pero debido a la emergencia sanitaria este fue reemplazado utilizando el Google forms, como estrategia para llegar al público objetivo se cursaron correos electrónicos con la finalidad que los directivos faciliten el link de la encuesta a los potenciales encuestados. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de mayo a junio de 2020 logrando llegar a la muestra establecida en la metodología. Luego se procedió a desarrollar la crítica y codificación de la información obtenida a través del programa Excel y posteriormente se utilizó un software estadístico.

Una de las dificultades encontradas en el desarrollo del trabajo de campo fue que muchos entrevistados no revisaban los correos electrónicos por lo que se decidió enviar el link por WhatsApp permitiendo así alcanzar a la población deseada del estudio.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la presentación de los resultados de la investigación se planificó utilizar el siguiente protocolo:

- Demostración de la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.
- Demostración de la normalidad de los datos, indicadores y variables, para determinar el tipo de estadística a utilizar en el análisis.
- Resultados de la información general
- Resultados de la variable estilos de liderazgo de los directivos
- Resultados de la variable gestión organizacional
- Correlaciones entre estilos de liderazgo y gestión organizacional
- Regresiones entre variables

- Prueba de hipótesis
- Discusión de resultados

4.3. RESULTADOS

4.3.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación fueron sometidos a juicio de expertos para determinar su validez de contenido. Los criterios de juicio a expertos fueron brindados por la Escuela de Postgrado a fin de determinar los criterios de validez del contenido del instrumento. Como siguiente paso se procedió a obtener la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, con respecto al cuestionario 1, tal como se aprecia en la tabla 6.

La confiabilidad de la variable de estilo de liderazgo de los directivos mediante el estadístico alfa Cronbach fue 0,975, considerándose una alta confiabilidad, tal como se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad de la variable estilo de liderazgo de los directivos

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,975	18

Fuente: Encuesta estilo de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

Las confiabilidades de las dimensiones del estilo de liderazgo de los directivos se analizaron mediante el estadístico alfa Cronbach obteniendo el siguiente resultado. La dimensión del estilo de liderazgo autocrático tiene una confiabilidad de 0,975, la dimensión del estilo de liderazgo democrático tiene una confiabilidad de 0,948 y la dimensión del estilo de liderazgo transformacional

tiene una confiabilidad de 0,961, considerándose una alta confiabilidad de las dimensiones de estudio, tal como se aprecia en la tabla 7.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones de la variable independiente

Dimensión	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Estilo de liderazgo autocrático	0,911	6
Estilo de liderazgo democrático	0,948	6
Estilo de liderazgo transformacional	0,961	6

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Respecto al cuestionario 2, relacionado con la variable gestión organizacional se analizó mediante el estadístico alfa Cronbach obteniendo el siguiente resultado 0,979, considerándose una alta confiabilidad de la variable independiente, tal como se aprecia en la tabla 8.

Tabla 8

Estadísticas de Fiabilidad de gestión Organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,979	18

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Las confiabilidades de las dimensiones de la variable gestión organizacional se analizaron mediante el estadístico alfa Cronbach obteniendo el siguiente resultado. La dimensión visión organizacional tiene una confiabilidad de 0,928, la dimensión dirección organizacional tiene una confiabilidad de 0,967 y la dimensión cultura organizacional tiene una confiabilidad de 0,960, considerándose una alta confiabilidad de las dimensiones de estudio, tal como se aprecia en la tabla 9.

Tabla 9*Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones de la variable dependiente*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Visión organizacional	0,928	6
Dirección organizacional	0,967	6
Cultura organizacional	0,960	6

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Una técnica para probar la validez de constructo o validez estructural es determinar las correlaciones entre las dimensiones y la variable; en este caso cada uno de los estilos de liderazgo con el liderazgo total.

La correlación entre cada una de las dimensiones con el liderazgo total debe ser alta y significativa lo que se confirma en la tabla de correlaciones donde se aprecia que la correlación de la dimensión de liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo transformacional con la variable liderazgo son de 0,939, 0,971 y 0,959 respectivamente siendo todas significativas con $p < 0,01$; lo que confirma, que las dimensiones **estilos de liderazgo** están correlacionadas con la variable independiente estilos de liderazgo.

Por otro lado, las correlaciones entre las dimensiones D1 liderazgo autocrático, D2 liderazgo democrático, D3 liderazgo transformacional, deben tener correlaciones entre medias y bajas. En la tabla de correlaciones se aprecia que la correlación entre liderazgo autocrático y liderazgo democrático es 0,871; y entre el liderazgo autocrático y liderazgo transformacional 0,830; y entre liderazgo democrático y liderazgo transformacional 0,914, los cuales si bien son inferiores a las correlaciones entre las dimensiones con la variable independiente total se aprecian como valores altos, lo cual se debe a la colinealidad entre las dimensiones, es decir, que la información que captan cada uno de ellas se entre

mezclan con las otras. Esto se explica por qué ningún estilo de liderazgo es puro y se encuentran mezclando la información de los otros estilos, lo que en la práctica así ocurre.

Tabla 10

Correlaciones de Spearman de las dimensiones de la variable independiente

Dimensiones	D1 autocrático	D2 democrático	D3 transformacional	VI E. Liderazgo
D1_autocrático	1	0,871**	0,830**	0,939**
D2_democrático	0,871**	1	0,914**	0,971**
D3_transformacional	0,830**	0,914**	1	0,959**
VI E. Liderazgo	0,939**	0,971**	0,959**	1

Nota técnica:

La muestra de estudio es de 123 directivos.

*p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Se han determinado tres componentes (autocrático, democrático y transformacional) y las puntuaciones de cada componente no permiten determinar adecuadamente la pertenencia de cada pregunta a cierto componente y que coincida con el cuestionario propuesto por Alvarez Rivera Jelicoe Antonio “El Liderazgo de los Directivos y el Desarrollo Institucional de la Institución Educativa Pública de Gestión Privada General Emilio Soyer Cavero del Distrito de Chorrillos y Garcia Huaman Katherine Sheyla “Gestión Organizacional y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de las Oficina Regional de Control de Huaraz 2017” y que fueron tomados como base para el presente estudio por lo cual, como alternativa para la validez de constructo se utilizó la tabla de correlaciones entre las dimensiones y los estilos de liderazgo.

Tabla 11

Cálculo de la validez de constructo o validez estructural mediante la técnica de análisis factorial

	Matriz de componente rotado ^a		
	Componente		
	1	2	3
El rector o presidente en su universidad otorga libertad en la toma de decisiones	,534	,448	,452
El rector o presidente de su universidad, tiene la capacidad para tomar decisiones	,658	,297	,486
El decano o director se reúne con sus directores de carrera	,295	,456	,720
Los directores dirigen personalmente el trabajo de los docentes	,162	,678	,492
El decano o director tiene poder de decisión sobre los directores	,194	,281	,776
Los directores dirigen a sus subordinados a través de documentos escritos	,284	,360	,686
El decano o director presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	,355	,503	,583
El director de su carrera/escuela respeta los puntos de vista de los demás	,250	,695	,515
Comparte las responsabilidades de la universidad con todos los involucrados	,384	,687	,414
Procura que todas las decisiones de trabajo se realicen inmediatamente	,451	,699	,324
El rector o presidente motiva el desempeño laboral del personal de la universidad	,577	,654	,226
El decano o director de su carrera/escuela estimula a los trabajadores	,392	,727	,337
Su actitud es empática con las personas que tiene bajo su dirección	,329	,755	,297
Reconoce los logros obtenidos por sus docentes	,368	,798	,232
Demuestra disposición para la innovación en el trabajo	,399	,822	,208
Propone políticas de cambio en la gestión organizacional	,422	,808	,210
El decano o director estimula a los docentes mejorar su capacidad profesional	,394	,668	,392
Estimula a los decanos, directores para alcanzar los objetivos	,504	,617	,435
Existe un ambiente de libertad para expresar un modelo de organizacional	,390	,672	,322
Conoce los objetivos estratégicos de la universidad	,530	,310	,490
El rector o presidente toma las decisiones acertadas	,741	,254	,420
Los decanos o directores de las facultades/escuelas toman decisiones acertadas	,522	,256	,608
Los directores, docentes se encuentran motivados con los objetivos trazados	,551	,441	,487
Se siente motivado trabajando en la universidad	,619	,425	,486
El rector o presidente muestra iniciativa de innovación en la universidad	,776	,432	,262
Las políticas que se vienen dando en su universidad ayudan a la gestión actual	,765	,384	,338
La ejecución de los planes se implementa eficientemente	,811	,332	,258
Se cumple la ejecución presupuestal programado por la universidad	,809	,357	,166
El vicerrector o vicepresidente académico implementa políticas universitarias	,711	,389	,401
Los decanos, directores plantean innovaciones en políticas universitarias	,629	,514	,297
La universidad promueve la cultura organizacional	,860	,304	,175
Considera usted que en la universidad existe un excelente ambiente de trabajo	,798	,403	,249
Es fácil llegar a un consenso, incluso en temas difíciles	,815	,323	,140
El código de ética guía nuestro comportamiento	,798	,337	,228
Conoce la misión de la universidad	,671	,210	,321
Hay una estrategia clara del futuro de la universidad	,826	,322	,226

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones

Nota: Extraído de la encuesta Estilos de liderazgo y gestión organizacional

La matriz de correlaciones debe tener una determinante distinta de 1. El determinante de la matriz da una idea de la correlación generalizada de todas las variables. El valor obtenido es:

Determinante = 1.299E-24

Las hipótesis a probar son:

$$H_0: |R| = I$$

$$H_1: |R| \neq I$$

La matriz de correlaciones es distinta de 1 por lo cual, se demuestra que las correlaciones entre las variables son distintas de modo significativo.

La prueba de esfericidad Bartlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad que indicaría el modelo factorial es inadecuado. Esta prueba permite rechazar la H_0 y, por tanto, el modelo factorial obtenido resulta adecuado.

Tabla 12

Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,955
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6004,194
	gl	630
	Sig.	,000

La varianza explicada por las tres primeras componentes es de 77,95% el cual es un porcentaje adecuado y que capta la variabilidad de la información.

Tabla 13
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	24,556	68,212	68,212	24,556	68,212	68,212	12,122	33,673	33,673
2	2,280	6,333	74,545	2,280	6,333	74,545	9,839	27,330	61,003
3	1,226	3,406	77,951	1,226	3,406	77,951	6,101	16,948	77,951
4	,932	2,588	80,539						
5	,713	1,981	82,520						
6	,583	1,618	84,138						
7	,495	1,376	85,514						
8	,489	1,359	86,873						
9	,465	1,292	88,166						
10	,402	1,115	89,281						
11	,376	1,043	90,324						
12	,333	,925	91,250						
13	,314	,872	92,122						
14	,260	,722	92,844						
15	,245	,679	93,523						
16	,222	,617	94,140						
17	,197	,548	94,688						

18	,193	,535	95,223
19	,181	,503	95,726
20	,166	,462	96,188
21	,158	,440	96,628
22	,146	,406	97,034
23	,130	,361	97,395
24	,118	,327	97,722
25	,102	,283	98,005
26	,097	,270	98,275
27	,094	,261	98,536
28	,087	,241	98,777
29	,076	,212	98,989
30	,073	,203	99,192
31	,069	,192	99,384
32	,057	,159	99,543
33	,052	,145	99,688
34	,042	,116	99,804
35	,038	,105	99,909
36	,033	,091	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales

Nota: Extraído de la encuesta Estilos de liderazgo y gestión organizacional

4.3.2. Prueba de normalidad de las variables

En cuanto a las pruebas de normalidad de las variables estilo de liderazgo de los directivos y gestión organizacional se ha hecho uso de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, donde la significancia estadística ($p < 0,05$) permite llegar a la conclusión que las variables estilos de liderazgo de los directivos y gestión organizacional no siguen una distribución normal por lo que, para el procesamiento de los datos se utilizará la estadística no paramétrica.

Tabla 14

Prueba de distribución normal de Kolmogorov – Smirnov para una muestra de las variables estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional

Parámetros de estudio		Estilo de liderazgo de los Directivos	Gestión Organizacional
Parámetros normales	Media	70,18	69,42
	Desv. Desviación	16,45	16,80
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,179	,160
	Positivo	,114	,110
	Negativo	-,179	-,160
Estadístico de prueba		,179	,160
Sig. asintótica(bilateral)		,000	,000

Nota técnica:

Muestra estudiada 123 encuestados.

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

4.3.3. Prueba de normalidad de las dimensiones de estilos de liderazgo de los directivos.

La significancia estadística de la aplicación de la prueba de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,05$) lleva a la conclusión que las variables estilos de liderazgo de los directivos y gestión organizacional no siguen una distribución normal por lo que para el procesamiento de los datos se utilizara la estadística no paramétrica.

Tabla 15

Prueba de distribución normal de Kolmogorov – Smirnov para una muestra sobre las dimensiones de estilos de liderazgo

Parámetros de estudio		D1 autocrático	D2 democrático	D3 transformacional
Parámetros normales	Media	23,6016	23,5285	23,0488
	Desv. Desviación	5,51858	5,64282	6,04065
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,196	,194	,213
	Positivo	,123	,126	,125
	Negativo	-,196	-,194	-,213
Estadístico de prueba		,196	,194	,213
Sig. asintótica(bilateral)		,000	,000	,000

Nota técnica:

Muestra estudiada 123 encuestados.

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

4.3.4. Resultado de la información general de la muestra

El perfil de la muestra está representado con la caracterización de las principales variables de control que aportan a caracterizar de una mejor manera la relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de las universidades del sur del país.

En cuanto a las características del grupo encuestado se puede indicar que el 36,6% de los encuestados son de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman seguido de un 31,7% de la Universidad Privada de Tacna; un 20,3% de la Universidad José Carlos Mariátegui; un 7,3% de la Universidad Nacional de Moquegua, y un 4,1% de la Universidad Católica San Pablo.

Tabla 16
Distribución de la muestra por universidades

Universidades	Frecuencia	Porcentaje
UPT	38	30,89
UNJBG	42	34,15
UJCM	25	20,32
UNAM	12	9,76
UCSP	6	4,89
Total	123	100,0

Nota técnica:

UPT: Universidad Privada de Tacna.

UNJBG: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman.

UJCM: Universidad José Carlos Mariátegui.

UNAM: Universidad Nacional de Moquegua.

UCSP: Universidad Católica San Pablo,

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Reorganizando la información por tipo de universidad se puede apreciar que el 56,1% de los encuestados pertenecen a universidades privadas y el 43,9% pertenecen a las universidades de tipo públicas; tal como se aprecia en la tabla 15.

Tabla 17
Tipo de universidad estudiada

Tipo de universidad	Frecuencia	Porcentaje
Pública	54	43,9
Privada	69	56,1
Total	123	100,0

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

De la encuesta realizada a las universidades públicas y privadas del sur del Perú el 63,4% de los encuestados fueron varones y el 36,6% fueron mujeres, lo que indica que en las universidades hay prevalencia de los varones en puestos directivos, tal como se aprecia en la tabla 16.

Tabla 18*Sexo de los encuestados*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	78	63,4
Mujer	45	36,6
Total	123	100,0

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

En cuanto al grado de estudio alcanzado de los directivos de las universidades del sur del país se aprecia que un 57,7% han alcanzado el grado de maestro o magister; un 33,3% son titulados y sólo un 8,9% han alcanzado el grado de doctor.

Tabla 19*Grado de estudios alcanzado*

	Frecuencia	Porcentaje
Titulado	41	33,3
Magister/ Maestro	71	57,7
Doctor	11	8,9
Total	123	100,0

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

4.3.5. Resultado de la variable estilo de liderazgo de los directivos

Según los datos mostrados en la tabla 18 sobre los indicadores de la primera dimensión liderazgo autocrático se observa que el 57,7% están de acuerdo que el director se comunica con sus subalternos a través de documentos escritos; el 49,6% está de acuerdo que el director otorga libertad en la toma de decisiones; el 47,2% está de acuerdo que el director tiene la capacidad para la toma de decisiones; el 45,5% está de acuerdo tener reuniones con sus directivos, para un 11,4% les he indiferente que los directores dirige personalmente el trabajo de los docentes mientras que un 39,0% están de acuerdo con esta práctica; un 42,3% están de acuerdo con la afirmación que el decano o director tiene poder de decisión sobre los directores y un 57,7% están de acuerdo que los directores dirijan a sus

subordinados a través de documentos escritos; un 22,8% lo consideran muy de acuerdo mientras que 19,5% opinan por debajo del indiferente (7,3% lo considera indiferente, el 7,3% está en desacuerdo con la afirmación y un 4,9% están en muy desacuerdo con la afirmación).

Tabla 20

Tabla de porcentajes de respuestas de los indicadores de la primera dimensión estilo de liderazgo autocrático

(en porcentajes)

Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
P1	6,5	2,4	9,8	49,6	31,7
P2	7,3	2,4	2,4	47,2	40,7
P3	7,3	2,4	6,5	45,5	38,2
P4	9,8	4,1	11,4	39,0	35,8
P5	8,1	4,9	18,7	42,3	26,0
P6	4,9	7,3	7,3	57,7	22,8

Nota técnica:

P1: El rector o presidente en su universidad otorga libertad en la toma de decisiones

P2: El rector o presidente de su universidad, tiene la capacidad para tomar decisiones

P3: El decano o director se reúne con sus directores de carrera

P4: Los directores dirige personalmente el trabajo de los docentes

P5: El decano o director tiene poder de decisión sobre los directores

P6: Los directores dirigen a sus subordinados a través de documentos escritos.

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Según los datos mostrados en la tabla 19, sobre los indicadores de la segunda dimensión liderazgo democrático se observa lo siguiente: que el 52,0% están de acuerdo que el director presenta alternativas de solución y comparte las responsabilidades con los involucrados, sólo un 23,6% están muy de acuerdo con la afirmación un 15,4% lo consideran como indiferente y menos del 10% no están de acuerdo con la afirmación; el 50,4% están de acuerdo que las decisiones se ejecuten inmediatamente; el 49,6% está de acuerdo que el director respeta el punto de vista de los demás; el 45,5% están de acuerdo que el director motive el desempeño del persona, el 39,0% están de acuerdo con la afirmación que el decano o director de su carrera/ escuela estimula a los trabajadores.

Tabla 21

Tabla de porcentajes de respuestas de los indicadores de la segunda dimensión estilo de liderazgo democrático

(en porcentajes)

Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
P7	4,1	4,9	15,4	52,0	23,6
P8	5,7	1,6	8,1	49,6	35,0
P9	4,1	4,9	9,8	52,0	29,3
P10	4,9	4,9	10,6	50,4	29,3
P11	8,1	4,9	8,1	45,5	33,3
P12	8,1	5,7	17,1	39,0	30,1

Nota técnica:

P7: El decano o director presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas

P8: El director de su carrera/escuela respeta los puntos de vista de los demás.

P9: Comparte las responsabilidades de la universidad con todos los involucrados.

P10: Procura que todas las decisiones de trabajo se realicen inmediatamente.

P11: El rector o presidente motiva el desempeño laboral del personal de la universidad.

P12: El decano o director de su carrera/ escuela estimula a los trabajadores.

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Según los datos mostrados en la tabla 20, sobre los indicadores de la tercera dimensión liderazgo transformacional se observa lo siguiente: que el 48,8% están de acuerdo que el director proponga políticas de cambio y estimula a los directivos para alcanzar los objetivos un 30,9% están muy de acuerdo mientras que el 21,1% considera que esta afirmación es indiferente o están en desacuerdo; el 48,8% está de acuerdo que el director tiene una actitud empática con el personal bajo su cargo y reconoce los logros de sus directivos.

Tabla 22

Tabla de porcentajes de respuestas de los indicadores de la tercera dimensión estilo de liderazgo transformacional

(en porcentajes)

Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
P13	7,3	2,4	11,4	48,0	30,9
P14	7,3	4,1	13,8	48,0	26,8
P15	7,3	3,3	13,0	44,7	31,7
P16	7,3	3,3	14,6	48,8	26,0
P17	8,9	2,4	16,3	45,5	26,8
P18	7,3	4,1	16,3	48,8	23,6

Nota técnica:

P13: su actitud es empática con las personas que tiene bajo su dirección.

P14: reconoce los logros obtenidos por sus docentes.

P15: demuestra disposición para la innovación en el trabajo.

P16: propone políticas de cambio en la gestión organizacional.

P17: el decano o director estimula a los docentes mejorar su capacidad profesional.

P18: Estimula a los decanos, directores para alcanzar los objetivos

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Un 48,0% están de acuerdo con el liderazgo autocrático y el liderazgo transformacional mientras que un 39,0% están de acuerdo entre el estilo de liderazgo democrático y el estilo de liderazgo transformacional.

Tabla 23

Tabla de porcentajes de respuestas de la variable estilos de liderazgo de los directivos

(en porcentajes)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
VI-Estilos de liderazgo	1,6	5,7	5,7	39,0	48,0

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

4.3.6. Resultado de la variable gestión organizacional

Según los datos mostrados en la tabla 22, sobre los indicadores de la dimensión visión organizacional se observa lo siguiente que el 57,7% están de

acuerdo que el director tome las decisiones acertadas, un 20,3% están muy de acuerdo con esta afirmación; el 54,5% está de acuerdo que los directivos tomen decisiones acertadas; un 15,4% lo considera indiferente mientras que un 19,5% están muy de acuerdo con la afirmación; el 50,4% están de acuerdo que los directivos se encuentran motivados con los objetivos trazados; el 46,3% está de acuerdo que conocen los objetivos estratégicos de la universidad. En cuanto a la afirmación sobre si se siente motivado en la universidad, un 39,8% se sintió muy de acuerdo con la afirmación, un 44,7% lo consideró como de acuerdo y el resto considera que la afirmación es indiferente o no están de acuerdo con la misma.

Tabla 24

Indicadores de la cuarta dimensión de gestión organizacional

(en porcentajes)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
P19	5,7	4,9	16,3	45,5	27,6
P20	4,9	3,3	12,2	46,3	33,3
P21	7,3	3,3	11,4	57,7	20,3
P22	7,3	3,3	15,4	54,5	19,5
P23	7,3	6,5	13,8	50,4	22,0
P24	7,3	0,8	7,3	44,7	39,8

Nota técnica:

P19: existe un ambiente de libertad para expresar un modelo de organización.

P20: conoce los objetivos estratégicos de la universidad.

P21: el rector o presidente toma las decisiones acertadas.

P22: los decanos o directores de las facultades/escuelas toman decisiones acertadas.

P23: los directores, docentes se encuentran motivados con los objetivos trazados.

P24: se siente motivado trabajando en la universidad.

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Según los datos mostrados en la tabla 23, sobre los indicadores de la dimensión dirección organizacional se observa lo siguiente: que el 45,5% están de acuerdo que el director muestra iniciativa de innovación, cumple con la ejecución presupuestal e implementa políticas universitarias; el 44,7% están de acuerdo que el director ejecute los planes y se implemente eficientemente; el 45,5% está de acuerdo con las políticas que se vienen realizando y los directores plantean

políticas universitarias. En este bloque de preguntas sobre la dimensión de dirección organización la mayoría de los encuestados considera a las afirmaciones en “de acuerdo” o “muy de acuerdo”.

Tabla 25

Indicadores de la quinta dimensión de gestión organizacional

(en porcentajes)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
P25	5,7	5,7	8,9	45,5	34,1
P26	8,1	4,9	9,8	43,1	34,1
P27	6,5	7,3	15,4	44,7	26,0
P28	3,3	8,1	15,4	45,5	27,6
P29	5,7	4,9	12,2	45,5	31,7
P30	6,5	5,7	20,3	43,1	24,4

Nota técnica:

P25: el rector o presidente muestra iniciativa de innovación en la universidad

P26: las políticas que se vienen dando en su universidad ayudan a la gestión actual

P27: la ejecución de los planes se implementa eficientemente

P28: se cumple la ejecución presupuestal programado por la universidad.

P29: el vicerrector o vicepresidente académico implementa políticas universitarias.

P30: los decanos, directores plantean innovaciones en políticas universitarias

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

Según los datos mostrados en la tabla 24, sobre los indicadores de la dimensión cultura organizacional se observa lo siguiente: que el 48,0% están de acuerdo que en la universidad existe un excelente ambiente de trabajo; el 47,2% están de acuerdo con el código de ética guía nuestro comportamiento; el 45,5% está de acuerdo con la promoción de la cultura organizacional y llegar a un consenso incluso en temas difíciles; el 43,9% están muy de que conocen la misión de la universidad.

Tabla 26
Indicadores de la sexta dimensión de gestión organizacional
 (en porcentajes)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
P31	4.9	8.1	13.8	45.5	27.6
P32	6.5	6.5	13.8	48.0	25.2
P33	8.1	5.7	24.4	45.5	16.3
P34	8.1	4.9	9.8	47.2	30.1
P35	5.7	2.4	8.1	39.8	43.9
P36	8.1	3.3	16.3	39.0	33.3

Nota técnica:

P31: la universidad promueve la cultura organizacional.

P32: considera usted que en la universidad existe un excelente ambiente de trabajo.

P33: es fácil llegar a un consenso, incluso en temas difíciles.

P34: el código de ética guía nuestro comportamiento.

P35: conoce la misión de la universidad.

P36: hay una estrategia clara del futuro de la universidad.

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

La gestión organizacional utilizada por las universidades estudiadas está muy de acuerdo entre la visión organizacional y la cultura organizacional (48,0%) y están de acuerdo en un 38,2% entre la dirección organizacional y la cultura organizacional.

Tabla 27
Porcentajes de respuestas de la variable gestión organizacional

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
VD-gestión organizacional	1,6	5,7	6,5	38,2	48,0

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

4.4.1. Correlaciones entre estilos de liderazgo y gestión organizacional

Utilizando el coeficiente de Rho de Spearman se puede apreciar la correlación entre las variables de estudio, primero entre las dimensiones de estilos de liderazgo (autocrático, democrático y transformacional) y la variable estilo de liderazgo y gestión organizacional, observando una correlación alta significativa entre las dimensiones de estilos de liderazgo y las variables estilo de liderazgo y gestión organizacional. Así la correlación entre las dimensiones de estilos de liderazgo como son: Liderazgo Autocrático, Liderazgo Democrático y Liderazgo Transformacional con la variable gestión organizacional tienen correlaciones de 0,691; 0,822 y 0,789 respectivamente los cuales son significativos positivos a una significancia de 0,01; y las dimensiones de estilos de liderazgo (L.A; L.D; LT) con la variable estilo de liderazgo tienen correlaciones de 0,922, 0,937 y 0,929 respectivamente, los cuales son significativos positivos a una significancia de 0,01 y la variable estilo de liderazgo con gestión organizacional tienen una correlación de 0,797 el cual es significativo positivo a una significancia de 0,01.

Tabla 28

Correlación de Spearman entre estilos de liderazgo y gestión organizacional

		Autocrát.	Democrát.	Transform.	VI E. Liderazgo
D1 autocrático	Rho de Spearman				
D2 democrático	Rho de Spearman	,822**			
D3 transformacional	Rho de Spearman	,789**	,826**		
VI E. Liderazgo	Rho de Spearman	,922**	,937**	,929**	
VD Gestión O.	Rho de Spearman	,691**	,779**	,767**	,797**

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional

4.4.2. Regresiones entre variables

4.4.2.1. Regresión entre gestión organizacional y estilos de liderazgo de los directivos

Para comprobar la relación de causalidad entre las variables en estudio se ha realizado una regresión de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) encontrando que uno de los indicadores que mide la relevancia global entre variables es alta indicando un buen modelo (R^2) en la tabla 27 se muestra el resumen del modelo, donde el coeficiente de correlación (R) es de 0,876, el mismo que confirma una correlación positiva. El coeficiente de determinación R^2 es de 0,767, este valor si bien positivo es relativamente moderado ya que interpreta la proporción de varianza explicada por la recta de regresión, sin embargo este valor incrementaría al introducir más variables independientes, para evitar el posible sesgo, se interpreta el coeficiente de determinación corregida (R^2 ajustada), cuyo valor es de 0,765, este valor es muy parecido al coeficiente de determinación, esta relación pudiera deberse a que solamente existe una variable independiente. El error típico de la estimación es de 8,14913, este valor representa la medida de la dispersión del estimador respecto de su media.

Tabla 29

Resumen del modelo de regresión.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,876 ^a	,767	,765	8,14913

Fuente: Encuesta de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

La tabla ANOVA tiene una F calculada con un $p < 0,05$ por la cual, la regresión entre la gestión organizacional y el estilo de liderazgo de los directivos es significativa.

En la Tabla 28 se tiene que la suma de cuadrados de regresión, más la suma de cuadrados residual, trabajando con los grados de libertad correspondientes, se obtiene la media cuadrática, que representan las varianzas. Estos datos nos proporcionan el estadístico F de Fisher cuyo resultado es de 397,731 con una probabilidad $p=0.000$; el modelo de regresión es estadísticamente significativo ya que variabilidad observada en el modelo no está provocada por el azar.

Tabla 30
Prueba ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	26412,614	1	26412,614	397,731	,000
Residuo	8035,402	121	66,408		
Total	34448,016	122			

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

Los parámetros de la regresión tanto la constante como la pendiente son significativos (0,041 y 0,000 respectivamente).

La Tabla 29 muestra los coeficientes de la regresión. La columna de coeficientes no estandarizados contiene los coeficientes de regresión parcial que definen la ecuación de regresión en puntuaciones directas. La constante es el origen de la recta de regresión y el coeficiente correspondiente a estilos de liderazgo de los directivos es la pendiente de la recta de la regresión. Esta pendiente indica el cambio medio que corresponde a la variable dependiente (gestión organizacional) por cada unidad de cambio de variable independiente (estilos de liderazgo de los directivos).

En la misma Tabla 29 se muestran los coeficientes tipificados que valoran la importancia relativa de cada variable independiente dentro de la ecuación. Finalmente, se muestra la significancia de cada coeficiente, el estadístico de

contraste (t-student) así como su nivel crítico (Sig.), donde el coeficiente de la pendiente es significativo.

Tabla 31
Coefficientes del Modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	6,665	3,231		2,062	,041
VI_Liderazgo	,894	,045	,876	19,943	,000

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

La figura 1 indica que los residuos siguen una distribución aproximadamente normal.



Figura 1
Recta de normalidad de los residuos estandarizados

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

La ecuación de regresión queda de la siguiente manera:

$$G. O. = 6,665 + 0,894 E.L.D + u$$

Donde:

G.O : Gestión organizacional

E.L.D : Estilo de liderazgo de los directivos

A cada valor de gestión organizacional (GO) le corresponde un incremento 0,894 veces el valor del estilo de liderazgo de los directivos (ELD).

u : Término error.

4.4.2.2. Regresión entre gestión organizacional y las dimensiones de estilos de liderazgo

La regresión entre gestión organizacional y las dimensiones de estilos de liderazgo de los directivos es la siguiente:

El R^2 es alto (0,768) lo que indica un buen ajuste del modelo

Tabla 32
Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,876 ^a	,768	,762	8,20185

Fuente: Encuesta de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

El valor de F calculada es alto ($F_c = 131,028$) lo que indica, que la regresión es significativa.

Tabla 33
Prueba ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	26442,840	3	8814,280	131,028	,000
Residuo	8005,176	119	67,270		
Total	34448,016	122			

Fuente: Encuesta de liderazgo y gestión organizacional

Elaboración: Propia.

4.4.2.3. Regresión con la constante entre las dimensiones estilos de liderazgo con gestión organizacional.

Se aprecia en la tabla 32 que cada una de las dimensiones son significativas, es decir la D1 liderazgo autocrático tiene una significancia de $p=0,001$, la D2 liderazgo democrático tiene una significancia de $p=0,005$ y la D3 liderazgo transformacional tiene una significancia de $p=0,027$, lo que quiere decir que influyen en la gestión organizacional pero la constante no es significativa ($p=0,064$), lo que sugiere que la regresión no tiene constante.

Tabla 34
Coefficientes de las dimensiones

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	6,225	3,333		1,868	,064		
D1_autocrático	,944	,278	,310	3,394	,001	,234	4,277
D2_democrático	1,062	,375	,357	2,834	,005	,123	8,107
D3_transformacional	,691	,308	,248	2,245	,027	,160	6,265

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

4.4.2.4. Regresión sin constante entre las dimensiones de estilos de liderazgo con gestión organizacional

Se aprecia en la tabla 33 muestra la significancia de cada una de las dimensiones de estilos de liderazgo con la gestión organizacional, es decir la D1 liderazgo autocrático tiene una significancia de $p=0,000$, la D2 liderazgo democrático tiene una significancia de $p=0,002$ y la D3 liderazgo transformacional tiene una significancia de $p=0,035$, lo que quiere decir que influyen en la gestión organizacional demostrándose que los coeficientes de todas las dimensiones son significativos.

Tabla 35
Dimensiones de coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
D1 Autocrático	1,098	,269	,373	4,089	,000	,013	75,871
D2 Democrático	1,186	,373	,402	3,183	,002	,007	145,489
D3 transformacional	,664	,311	,221	2,137	,035	,010	98,010

Fuente: Encuesta estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

La regresión resultante es la siguiente:

$$G.O. = 1,098 L.A + 1,186 L.D. + 0,664 L.T. + u$$

Según los coeficientes Beta estandarizados se aprecia la mayor importancia de liderazgo democrático en la regresión. Sin embargo, se aprecia ciertos niveles de colinealidad.

4.4.2.5. Diagnóstico de colinealidad

El diagnóstico de colinealidad nos indica que el índice de condición obtenido es 29,666 muestra colinealidad fuerte entre las dimensiones, lo cual se debe a que los efectos de cada estilo están mezclándose con los otros estilos. El factor inflacionario de varianza es mayor que diez para cada una de las dimensiones confirmándose la colinealidad.

Tabla 36
Diagnóstico de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de varianza			
				(Constante)	D1 autocrático	D2 democrático	D3 transformacional
1	1	3,946	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	0,040	9,964	,92	,01	,01	,04
	3	0,010	20,205	,07	,80	,01	,35
	4	0,004	29,666	,01	,19	,98	,61

Fuente: Encuesta de estilos de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

El análisis de los residuos indica que los residuos siguen una distribución aproximadamente normal, lo cual es una condición de educabilidad del modelo de regresión, como se aprecia en la figura 2

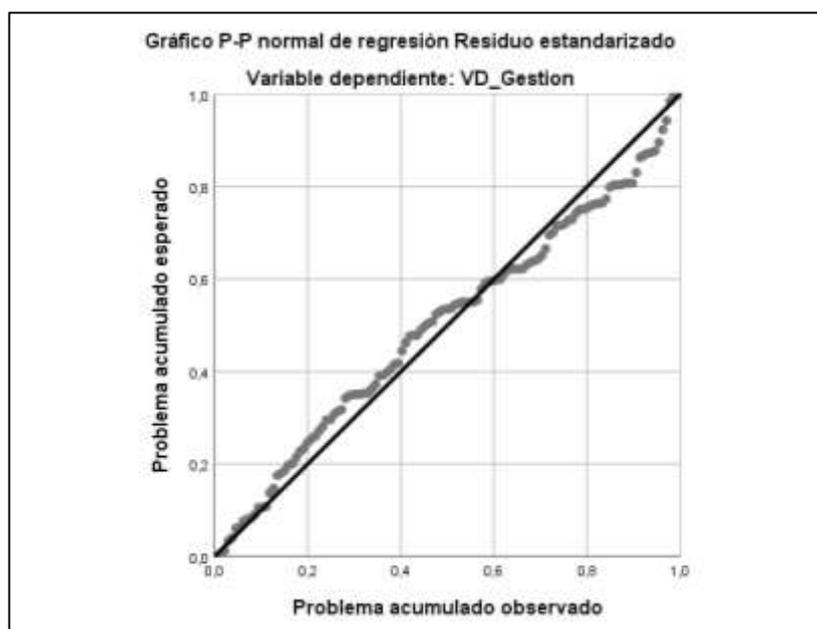


Figura 2
Recta de normalidad

Fuente: Encuesta de liderazgo y gestión organizacional
Elaboración: Propia.

Entonces la regresión resultante que relaciona la gestión organizacional con cada uno de los estilos de liderazgo es:

$$G.O.= 1,098 \text{ E. L. A.} + 1,186 \text{ E. L. D.} + 0,664 \text{ E. L. T.} + u$$

E. L. A. Estilo de liderazgo autocrático

E. L. D. Estilo de liderazgo democrático

E. L. T. Estilo de liderazgo transformacional

u término error.

Esta regresión tiene coeficientes dependientes significativos, pero entre las dimensiones se aprecia colinealidad indicando que los efectos de estas se entremezclan dando como resultado estilos de liderazgo con efectos entremezclados de las dimensiones.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1. Comprobación de la hipótesis específica 1

Esta hipótesis está planteada de la siguiente manera:

Existe influencia del estilo de liderazgo autocrático en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.

Esta hipótesis se demuestra a través de la significancia de la pendiente de la siguiente regresión obtenida:

Gestión Organizacional = f(estilo de liderazgo autocrático)

$$GO = 1,098 \text{ E. L. A.} + 1,186 \text{ E. L. D.} + 0,664 \text{ E. L. T.}$$

P valor: (0.000) (0.002) (0.035)

En primer lugar, la significancia de la pendiente de Estilo de Liderazgo Autocrático se prueba mediante la prueba t de la siguiente manera:

H_0 : la pendiente β_1 no es significativa

H_1 : la pendiente β_1 es significativa

El nivel de significancia que se utilizara para rechazar la H_0 es $\alpha=0,05$; y cuando el p valor $< 0,05$ se rechaza la H_0 , lo que significara en cada caso que la pendiente es significativa.

Como el p valor de la distribución t es $0.000 < 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula y β_1 es significativa y por tanto el Estilo de liderazgo autocrático influye en la gestión organizacional. Así queda demostrada la hipótesis específica 1.

4.5.2. Comprobación de la hipótesis específica 2

Esta hipótesis está planteada de la siguiente manera:

Existe influencia del estilo de liderazgo democrático en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.

Esta hipótesis se demuestra a través de la significancia de la pendiente de la siguiente regresión obtenida:

Gestión Organizacional = f(Estilo de liderazgo democrático)

GO = 1,098 E. L. A. + 1,186 E. L. D. + 0,664 E. L. T.

P valor: (0,000) (0,002) (0,035)

En primer lugar, la significancia de la pendiente de Estilo de Liderazgo Democrático se prueba mediante la prueba t de la siguiente manera:

H_0 : β_2 la regresión no es significativa

H_1 : β_2 la regresión es significativa

El nivel de significancia que se utilizara para rechazar la H_0 es $\alpha=0,05$; y cuando el p valor $< 0,05$ se rechaza la H_0 , lo que significara en cada caso que la pendiente es significativa.

El p valor de la distribución t es $0,002 < 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula y β_2 es significativa y el estilo de liderazgo democrático influye en la gestión organizacional. Así queda demostrada la hipótesis específica 2.

4.5.3. Comprobación de la hipótesis específica 3

Esta Hipótesis está planteada de la siguiente manera:

Existe influencia del estilo de liderazgo transformacional en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.

Esta hipótesis se demuestra a través de la significancia de la pendiente de la siguiente regresión obtenida:

Gestión Organizacional = f(Estilo de liderazgo transformacional)

GO = 1,098 E. L. A. + 1,186 E. L. D. + 0,664 E. L. T.

P valor: (0,000) (0,002) (0,035)

En primer lugar, la significancia de la pendiente de Estilo de Liderazgo Transformacional se prueba mediante la prueba t de la siguiente manera:

$H_0 : \beta_3$ la regresión no es significativa

$H_1 : \beta_3$ la regresión es significativa

El nivel de significancia que se utilizara para rechazar la H_0 es $\alpha=0,05$; y cuando el p valor $< 0,05$ se rechaza la H_0 , lo que significara en cada caso que la pendiente es significativa.

El p valor de la distribución t es $0,035 < 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula y la regresión es significativa y el estilo de liderazgo transformacional influye en la gestión organizacional.

Así queda demostrada la hipótesis específica 3.

4.5.4. Comprobación de la hipótesis General

Esta Hipótesis está planteada de la siguiente manera:

“Existe influencia del estilo de liderazgo de los directivos en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020”.

Esta hipótesis se demuestra a través de la significancia de la pendiente de la siguiente regresión obtenida:

Gestión Organizacional = f(Estilos de liderazgo)

GO = 6,665 + 0,894 E. L.

P valor: (0,041) (0,000)

Nota: E. L. = Estilos de liderazgo

En primer lugar, la significancia de la pendiente de Estilos de Liderazgo se prueba mediante la prueba t de la siguiente manera:

$H_0 : \beta_1$ no es significativa

$H_1 : \beta_1$ es significativa

El nivel de significancia que se utilizara para rechazar la H_0 es $\alpha=0,05$; y cuando el p valor $< 0,05$ se rechaza la H_0 , lo que significara en cada caso que la pendiente es significativa.

El p valor de la distribución t es $0,000 < 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula y la regresión es significativa y, por tanto, los Estilos de liderazgo influyen en la gestión organizacional.

Así queda demostrada la hipótesis general.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo coincide con la investigación de Bonifaz (2012) manifiesta que: “siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos” (p. 13). Los resultados estadísticos obtenidos del trabajo de campo permiten verificar que los directivos de las universidades estudiadas del sur del país cuentan con cierto tipo de liderazgo y que su gestión se dirige no solo por la motivación sino también por el tipo de recompensa que se puede dar a sus colaboradores.

Según la teoría y antecedentes que se asumen en la investigación, los resultados obtenidos en las tablas es bueno precisar y realizar la discusión respectiva en cuanto a las conclusiones aterrizadas.

En la regresión de tipo de Mínimos Cuadrados Ordinarios aplicada en el estilo de liderazgo autocrático frente a la gestión organizacional indica que la regresión es significativa y el coeficiente de 1,098, la cual se cataloga que el estilo de liderazgo autocrático es significativo, del análisis de la hipótesis específica 1:

el estilo de liderazgo autocrático influye en la gestión organizacional en las universidades en la región sur del Perú, 2020. Para realizar la influencia de la variable estilos de liderazgo autocrático en la gestión organizacional se demuestra mediante la prueba t, en donde la prueba t es 0,000 menor que p valor. En donde el liderazgo autocrático influye en la gestión organizacional de las universidades del sur del Perú.

En este sentido, los gestores de las universidades del sur del país se caracterizan por ser centralistas sobre todo en la toma de decisiones, de alguna manera se puede indicar que este tipo de dirección puede tener desconfianza de su personal, predominando generalmente por un sistema de recompensas y castigos que ocasionan temor con los niveles de interacción entre los miembros de la institución afirmando la teoría de Lewin. Salazar (2019) en el estudio de estilos de liderazgo realizado en la Universidad Ricardo Palma encontró que el estilo de liderazgo gerencial autocrático con el clima en general, obtuvo un coeficiente negativo de 0,45, muy significativo aún para el 0,0001, dato que indica que la propuesta de valor de este estilo de liderazgo disminuye el clima organizacional y viceversa.

Mientras para Ruiz (2017) manifiesta que, el liderazgo autocrático es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados. (p. 7).

Se aprecia que, en la regresión utilizada en el estilo de liderazgo democrático frente a la gestión organizacional indica que la regresión es significativa y el coeficiente es de 1,186 el estilo de liderazgo democrático influye en el desarrollo de la gestión organizacional en las universidades en la región sur

del Perú, 2020. Para realizar la influencia de la dimensión estilo de liderazgo democrático en la gestión organizacional se demuestra mediante la prueba t - student, en donde la prueba t es 0,002 menor que p valor. En donde el estilo de liderazgo democrático influye en el desarrollo de la gestión organizacional de los directivos de las universidades del sur del Perú.

Salazar (2019) encuentra que la propuesta de valor del estilo de liderazgo democrático en el modelo que realizó presenta un coeficiente positivo de 0.387 significativo, el mismo que guardaba relación con su variable dependiente denominada clima organizacional. En este sentido un liderazgo democrático fomenta la participación de los docentes y personal administrativo de las universidades, dejando que estos puedan opinar sobre sus funciones y a la vez puedan tomar decisiones cuando se les delegue responsabilidades. Este tipo de liderazgo permite que los colaboradores (docentes y administrativos) se puedan comprometer más con la organización ya que no se limitan a recibir órdenes sino más bien al sentirse más productivos por los que los índices de rotación tienden a disminuir y mejoran su productividad. Por lo que es necesario que las universidades del sur del país creen propuestas de valor del tipo democrática a fin de aportar a una mejor en sus Instituciones y generar un capital humano eficiente a las necesidades de la universidad.

Bonifaz (2012) afirma que el líder consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo (p. 13). Por otro lado, Ruiz (2017) nos dice,

“Es el líder que toma las decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar las decisiones” (p. 7).

Sin embargo, la regresión utilizada en el estilo de liderazgo transformacional frente a la gestión organizacional de las universidades del sur del país indica que el coeficiente de regresión es de 0,664; capta la variabilidad total, la cual se cataloga como un nivel medio, en el análisis de la hipótesis específica 3 donde el liderazgo transformacional influye en los directivos en las universidades en la región sur del Perú, 2020. Para probar la relación entre la variable estilo de liderazgo transformacional en la gestión organizacional se ha realizado el análisis econométrico analizando la prueba individual t -student, en donde la prueba t es 0,035 menor que p valor lo que indicaría que el liderazgo transformacional influye en la gestión organizacional en las universidades del sur del país. De la Cruz (2018) en su estudio Liderazgo transformacional y desempeño docente en el Cepre de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP); utilizando una metodología descriptiva correlacional de diseño no experimental encontró en el Cepre-UNCP que existe una influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente es significativa, este hallazgo también permite fundamentar la importancia de trabajar sobre la inspiración y visión de los trabajadores como punto de partida para una buena gestión organizacional. Por su parte, en el trabajo de Mac Lean & Mathews (2020) en su estudio cualitativo de diseño fenomenológico develaron como las concepciones de los componentes de liderazgo transformacional subyacen en la práctica de los docentes de las universidades privadas de Lima Metropolitana, 2019, su muestra de 7 docentes y siguiendo el modelo de liderazgo de Bass & Avolio sobre la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, encontraron lo importante que a partir de las experiencias de los docentes en su quehacer cotidiano se desarrolla a través de un liderazgo transformacional poniéndose como ejemplo para inspirar a los estudiantes a ser mejor. Por lo que es fundamental que las universidades del sur del país apoyen a generar conocimiento y habilidades sobre el liderazgo transformacional por parte de los directivos a fin de influenciar a sus docentes y personal administrativo

quienes reconocen y atribuyen mando, estas habilidades del director. En este sentido es fundamental entender como el director demuestra un sentido de autoridad y confianza entre sus subalternos, dado que es importante que el director de las universidades del sur del país puedan manejar contingencias del quehacer educativo de su institución, siendo fundamental que puedan desarrollar la capacidad de planificar las actividades y modelar procesos comunicacionales que ayuden a percibir su autoridad.

Para, Pedraja-Rejas, L., Vega, R., y Riquelme, J. (2018) sobre la base de los estudios de Hechanova y Cementina-Olpoc (2013) mencionan: “Este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de lograr una inspiración y a la vez una visión compartida en los seguidores”. Asimismo, del estudio realizado por Pedraja y Rodríguez. (2014) indican,

“Se destaca por generar propósitos y metas desafiantes que se procuran alcanzar como institución o como equipo, para lo cual el empoderamiento es clave”. (p. 7)

Respecto a la relación entre la gestión organizacional y el estilo de liderazgo de los directivos se confirma a través de la aplicación de la regresión de mínimos cuadrados ordinarios que el coeficiente tiene el valor de 0,894. Asimismo, la prueba es significativa en cuanto al estadístico t-student que es igual 0,000 como valor del p-value y por lo tanto, es menor que p valor, lo que permite indicar que el estilo de liderazgo de los directivos influye en la gestión organizacional de los directivos de las universidades en la región sur del Perú. Además, se observa que cada dimensión del liderazgo de los directivos tiene relación significativa con la gestión organizacional. En este sentido, cada uno de los estilos de liderazgo que desarrolle el director de la institución educativa contribuye en el desarrollo de las potencialidades de su gestión y a la vez favorece las características de trabajo y vínculo interpersonal, así como también favorecer

no sólo las características de gestión y dirección organizacional sino también la manera en que se vinculan con sus colaboradores.

En los resultados de la encuesta se puede observar que ciertas características de los estilos de liderazgo influyen más en la percepción de los encuestados como la influencia que puede tener sobre los subalternos; la motivación que les brinda; la estimulación al equipo de trabajo así como el poder de convencimiento y el apoyo al trabajo, por lo que es importante que los directores maten los distintos estilos de liderazgo en esta era de la cuarta revolución industrial a fin de poder gestionar valor y conocimientos sobre las actividades que realizan.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Los estilos de liderazgo influyen de manera directa y significativa en la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020. El reconocer el estilo de liderazgo del equipo directivo en las respectivas universidades permitirá desarrollar una mejor gestión organizacional.

Los hallazgos determinan que los directivos no sólo utilizan un estilo definido de liderazgo sino más bien de acuerdo a cada proceso desarrollado en la institución mezclan o predomina un estilo. A ello se le suma el modelo educativo de las instituciones, así como los procedimientos y reglamentos de funciones de acuerdo a cada institución.

La muestra estadística de las universidades del sur del país ha permitido evidenciar que es importante desarrollar acción para mejorar el trato personal, los procesos de comunicación horizontales a fin que los colaboradores (docentes y administrativos) puedan sentirse como parte de la institución.

Este aspecto es fundamental para poder crear no solo una buena gestión sino más bien diseñar un modelo de gestión organizacional basado en el conocimiento y en el capital humano que trabajen de manera armónica para lograr los objetivos institucionales. Aportando a minimizar los problemas de deserción y rotación del personal sobre todo de docentes que cuentan con alta capacidad para la gestión y el desarrollo de investigación en la universidad.

En tanto, los resultados estadísticos hallados sobre los estilos de liderazgo (autocrático (L.A), democrático (L.D) y transformacional (L.T)) frente a la gestión organizacional aportan a que las autoridades puedan mejorar su gestión, se

encontraron correlaciones similares a 0,691, 0,822 y 0,789 respectivamente los cuales son significativos positivos a una significancia de 0.01; y las dimensiones de estilos de liderazgo (L.A; L.D; LT) con la variable estilo de liderazgo tienen correlaciones de 0,922, 0,937 y 0,929 respectivamente, los cuales son significativos positivos a una significancia de 0.01 y la variable estilo de liderazgo con gestión organizacional tienen una correlación de 0,797 el cual es significativo positivo a una significancia de 0.01. Dando la posibilidad a que las diferentes gestiones de las universidades observen lo importante de buscar prácticas en Liderazgo democrático y transformacional que autocrático.

Por tanto, se carece de un estilo único en las universidades estudiadas, sin embargo, los resultados encuentran que a pesar de ello los directivos logran que sus “seguidores” alcancen las metas que se establecen en sus respectivas áreas. El instrumento utilizado permite reconocer que “las autoridades” que son reconocidas como líderes son capaces de dominar las funciones de la organización lo que les permite interactuar con las situaciones y dirigir con eficiencia los destinos de la Institución. En este sentido, los tipos de liderazgos reconocidos en las universidades del Sur permiten ver que son estrategias que ayudan al líder a alcanzar los objetivos establecidos, a su vez, les dan la facilidad para poder interactuar con las situaciones y dirigir con eficiencia. Por ende, ninguno de los tres estilos de liderazgo investigados, son incorrectos o uno mejor que el otro, su funcionalidad depende de la manera en que el líder de las universidades del sur del país los utilice para resolver los diferentes problemas que se presenten.

La investigación realizada en las universidades del sur del Perú, 2020; utilizan diferentes tipos de liderazgo, pero se carece de un tipo de liderazgo que predomine en la gestión organizacional, más bien existe una mezcla de características personales de los directivos. Asimismo, del estudio realizado de los

tres tipos de estilo de liderazgo en las diferentes instituciones universitarias y como resultado de la investigación en las diferentes universidades; utilizan el tipo de liderazgo democrático como la más importante en la toma de decisiones de la organización.

SEGUNDA

Los resultados de la aplicación del instrumento permiten indicar que el liderazgo autocrático influye de manera directa y significativa en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020. Es decir, un líder autocrático en las universidades es aquel que asume la responsabilidad de la toma de decisiones, controlando al trabajador sobre el tipo de trabajo que realiza. Al influir directamente sobre la gestión de la organización indica que no solo dirige las actividades, sino que toma decisiones y responsabilidades sobre lo que se está realizando en la Universidad. Las universidades en estudio utilizan este tipo de liderazgo con menos frecuencia esto se evidencia principalmente porque la encuesta ha sido tomada en emergencia sanitaria por lo que es más sencillo utilizar esta forma de liderazgo. A ello también influye la coyuntura educativa universitaria en cuanto a los procesos de licenciamiento, y de calidad educativa. El líder autocrático en la universidad se gobierna a sí mismo, por lo que el poder es ilimitado dado que se concentra en manos de una sola persona. Es por ello que los líderes analizados usan con menos frecuencia esta práctica o se ha visto evidenciada con una menor frecuencia por los colaboradores ya que por pandemia y al ser uso del trabajo remoto es difícil percibir este tipo de práctica. En las reuniones de trabajo a través de las plataformas virtuales (zoom, blackboard, Google meet, entre otras) se ha podido percibir con poca frecuencia la capacidad de influir en las decisiones de los colaboradores.

TERCERA

En cuanto al liderazgo democrático este influye de manera directa y significativa en el desarrollo de la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020. Por lo tanto, de acuerdo al objetivo específico 2 y teniendo en cuenta el análisis de la contrastación de la hipótesis específica 2; el liderazgo democrático tiene una mayor influencia sobre la gestión organizacional en las universidades en la región sur del Perú y cuyo indicador es alto. Por lo tanto, los resultados indican que el liderazgo democrático es la estrategia mejor utilizada en las diferentes universidades de estudio.

Las universidades que tienden a trabajar con líderes con características democráticas tienen mayor predisposición a trabajar en un clima de confianza y seguridad. En este sentido, los docentes al considerar que hay líderes democráticos saben que, si tienen un problema de cualquier tipo, ellos van hacer escuchados y el líder tratará de apoyarlo en lo que necesite. Un líder democrático será aquel que sabe escuchar, empatiza, pone límites, organiza la Institución a fin de conseguir los objetivos. Los resultados del estudio ayudan a indicar que los directivos de las universidades del sur del país desarrollan actividad según sus funciones per a la vez generan espacios que permiten interaccionar y generar espacios de aprendizaje y generación de conocimiento que afectan de manera positiva a todo el ambiente de la Institución.

CUARTA

El liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en los directivos de las universidades en la región sur del Perú, 2020. Por lo tanto, las universidades de estudio utilizan este tipo de liderazgo después del tipo de liderazgo democrático. Este liderazgo transformacional es percibido de una buena manera por los colaboradores (docentes) de las universidades del sur del país. Por lo que los docentes perciben al liderazgo transformacional del directivo como acciones que logran mejor los objetivos, que generan mayor efectividad en el desarrollo y diseños de proyectos y aportan a la motivación y trabajo en equipo. Los resultados también indican que los directivos sienten mayor satisfacción con el líder y mayor motivación en el trabajo.

Un liderazgo transformacional aportaría mayor confianza y eficacia para el logro de metas en las instituciones de estudio. Es decir, este liderazgo aporta a la capacidad explicativa del liderazgo transaccional como indica Avolio y Bass (2004), para poder predecir la satisfacción de los colaboradores. Las subvariables que conforman el liderazgo transformacional se relacionan también de manera positiva y directa con la gestión organizacional de las universidades del sur del país.

Los encuestados concuerdan en indicar que los directores deben cumplir con distintas características de liderazgo siendo fundamental trabajar sobre el liderazgo transformacional sobre todo en el desarrollo de aspectos motivacionales, inspiracionales y de estimulación intelectual que faciliten las relaciones entre otras instituciones sobre todo ahora que es tan importante el desarrollo de convenios y trabajos interinstitucionales para el desarrollo de innovación, tecnología e investigación como motores de la universidad.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones han sido organizadas en función a los diferentes actores involucrados en el ecosistema universitario de la región sur del país.

PRIMERA

A los gestores de las universidades de la región sur estudiadas mejoren sus habilidades y competencias desarrollando estilos de liderazgo más efectivo combinando los diferentes estilos dependiendo de las funciones y gestión a realizar; fundamentada en una visión compartida, tomando decisiones acertadas, basadas en procesos de comunicación eficientes en sentido horizontal entre los directivos, docentes, administrativos y estudiantes para lograr un mejor desempeño en las universidades de estudio.

En este sentido, se le sugiere a los gestores universitarios en implementar tecnologías haciendo una gestión de administración de tipo 4.0, es decir generar espacios remotos que aporten a conocer las funciones, y desarrollar procesos de comunicación eficientes implementando asistentes virtuales, así como también contar con una página virtual eficiente y actualizada a fin que la comunidad universitaria pueda estar al tanto sobre la gestión y desempeño de las universidades.

Se les recomienda también que los gestores sigan implementando acciones y aprendizajes sobre el liderazgo a fin de crear una comunidad de conocimiento que demande una mejora de resultados, con participación de todos los actores que ayuden a actuar y comprometerse con la organización. Siendo importante que los gestores universitarios comprendan lo que implica el rol del líder en la institución siendo el facilitador y animador de procesos aportando a un empoderamiento del personal y permitiendo mejorar las competencias.

SEGUNDA

Se les recomienda a las autoridades de las universidades de la región sur del Perú a implementar de acuerdo a las funciones y tipos de procesos de gestión distintos tipos de liderazgo siendo los matices del mismo los que han sido más valorados por la comunidad universitaria. Por ello, es fundamental por ejemplo de implementar liderazgo autocrático para el desarrollo de toma de decisiones con los directivos y la aplicación de documentos de gestión que se adapten a generar valor en la universidad. Implementar y ejecutar acciones hacia una gestión transformacional contando con actividades flexibles y adaptables frente a las crisis. Las lecciones aprendidas en el proceso de aislamiento y ejecución de clases producto de la COVID-19 ha permitido generar lecciones que se pueden implementar a largo plazo, aportando a generar mejores proyectos y acciones a favor de la comunidad universitaria.

Así es importante, por ejemplo, diseñar protocolos para continuar con trabajos remotos, gestión de actividades administrativas con seguimiento a través de softwares que faciliten monitorear la productividad del colaborador. Gestionar por ejemplo reuniones de tipo no personal aportando sobre la subjetividad y mejorar escenarios de stress laboral entre sus colaboradores.

TERCERA

Se les recomienda a las autoridades de las universidades en la región sur del Perú, 2020, el diseñar distintos tipos de estrategias basadas en la motivación, comunicación asertiva, trabajo en equipo entre otros que aporten a una mejor gestión organizacional basado en el diseño de “matices” de liderazgo.

A las autoridades universitarias del sur del país se les sugiere realizar acciones que aporten a la mejora de capacidades en contextos específicos, diseñar

estrategias que tengan adaptabilidad al cambio, apoyo a nuevos líderes difundiendo las buenas prácticas que realiza la universidad y que aportan a una mejor gestión y valor no sólo al interior de la institución sino al irradiar a la comunidad a través de proyectos e investigaciones.

Por ello es importante diseñar eventos y publicaciones sobre las buenas prácticas que desarrolla la universidad sobre la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión organizacional.

CUARTO

A las autoridades de las universidades en la región sur del Perú, es necesario para realizar el liderazgo transformacional que tiene influencia significativa en la gestión organizacional se debe generar una propuesta de innovación e investigación basado en la motivación a los colaboradores para generar una serie de acciones que alcancen con los objetivos de la universidad y a la vez, promuevan un trabajo colaborativo entre las universidades del sur, a fin de aportar a través de sus investigaciones al desarrollo local y regional. Es por ello importante la labor de líder de las autoridades para generar alianzas estratégicas entre los principales stakeholders de la región que aporten a generar una universidad cívica que se enmarque en la mejora de las realidades donde están ubicadas, gestionadas a través de la triple hélice (universidad-estado-empresa).

QUINTO

Se recomienda utilizar como un insumo los hallazgos de la tesis a fin de diseñar espacios que permitan trabajar y compartir instrumentos que aporten a la gestión. Diseñando lineamientos que pueden compartirse y que estén alineados

con la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

El crear ecosistemas y/o redes que trabajen temas de gestión organizacional y el liderazgo al estilo de un Observatorio universitario que puedan difundir conocimiento sobre la gestión universitaria y las buenas prácticas que aporten al fortalecimiento institucional, y contribuir a la mejora de la calidad educativa del sur del país. Donde se puedan difundir investigaciones en gestión organizacional y liderazgo; se difundir y crear instrumentos de medición homogéneos a fin de generar comparaciones que aporten a una mejora continua; diseñar propuestas de políticas de gestión que sirvan de ejemplo para todo el país. Interactuar con redes, foros y espacios internacionales a fin de crear espacios de conocimiento y cooperación colectiva.

PROPUESTA

«MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO, EN LAS UNIVERSIDADES DEL SUR DEL PERÚ- 2022»

Hallazgos:

La investigación realizada ha permitido corroborar que existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo y la gestión organizacional en las universidades en estudio. La investigación aporta información clara y contrastada con un desarrollo de trabajo de campo validado con instrumentos validados y comunicado a las autoridades de las universidades en estudio.

Un estudio de este tipo sobre la influencia de los estilos de liderazgo en la gestión aporta a conocer a través de las afirmaciones realizadas en el cuestionario a realizar mejoras en los procesos comunicacionales a todo nivel a fin de no tener “islas” en los distintos departamentos de las universidades sino más bien con un proceso comunicacional efectivo a nivel matricial que aporte a generar estrategias organizacionales que se orienten al logro de los objetivos propuestos por el director y el equipo de gestión comunicado y desarrollado por la comunidad universitaria.

Los lineamientos deben de estar orientados al estilo de liderazgo que se utiliza en la educación superior orientado al logro de los objetivos a través de una búsqueda de una calidad educativa. Por otro lado, los directivos de cada institución educativa deben buscar las instancias reales para dar a conocer la metas y logros de manera anual con datos contextualizados y enfocados al quehacer pedagógico. Es importante entregar esta investigación como un insumo que lleve a la reflexión de manera que se puedan generar acciones en pos del bienestar colectivo de cada universidad, incorporando a los docentes de tal forma de crear una sinergia

educativa que permita cumplir metas y entregar enseñanza de calidad a los estudiantes, todo esto enmarcado en los lineamientos emanados por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

Se propone que las Universidades del Sur del país, puedan realizar actividades que fomenten el desarrollo de las capacidades y habilidades de los docentes, los mismo que aporten a fomentar características que ayuden a los directores y futuros gestores de la universidad a generar políticas de gestión en el corto, mediano y largo plazo aunadas a cumplir con los objetivos de la universidad concordados a los lineamientos de la SUNEDU.

Por lo que es fundamental que el director o gestor de la universidad desarrolle acciones que ayude a verse como un modelo para sus docentes y administrativos como lo indica Bass & Riggio (2006) el director debe ser percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes fundamentado en su seguridad, lo que vale indicar que sus acciones son observadas como “órdenes” que generan éxito (p.159).

El desarrollar estrategias que trabajen sobre un “mix” de tipos de liderazgo potencia al personal administrativo y docentes a desarrollar procesos de identificación, crea un clima laboral agradable, desarrollando lo que se conoce como responsabilidad y reciprocidad moral. En este sentido se sugiere que:

- Se trabaje en conocer el contexto propio de la universidad, diseñando instrumentos homogéneos para conocer a la comunidad universitaria sobre todo a los involucrados en los procesos de gestión organizacional.
- A través de los resultados obtenidos, diseñar reuniones efectivas a fin de planificar actividades que motiven el desarrollo de tipos de liderazgo entre los docentes-administrativos que a futuro lideraran

la universidad. Ello aportará a lograr una mística de trabajo que perdurará a largo plazo.

- Gestionar equipos de seguimiento y monitoreo de actividades realizadas para impulsar la gestión organizacional a fin de cumplir con los tiempos, presupuestos y alcance de los proyectos de gestión educativa realizada en la universidad.
- Aprender de las lecciones aprendidas que esta dejando la pandemia hasta el momento que se puedan mantener a largo plazo, como la educación continua a docentes, la implementación del trabajo remoto, el aplicación de tecnología para desarrollo de procesos, entre otros.

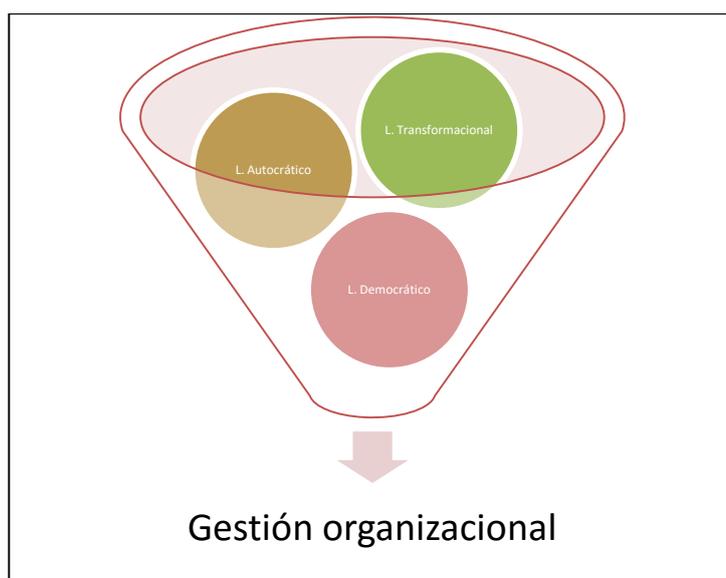


Figura 3
Estilos de liderazgo y gestión organizacional

En esta línea se propone:

1. Diseñar un programa de estilos de liderazgo con énfasis al liderazgo transformacional siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación y de la SUNEDU. Ello permitirá incidir en asegurar y mejorar las cualidades de los futuros líderes de la gestión organizacional educativa de las universidades de estudio. Dado que estas apuntan al desarrollo de la región sur del país se sugiere que este programa pueda ser dictado de manera homogénea y usando la tecnología, es decir virtualizado en todas las universidades en estudio, a fin que cualquier docente que aspira a un cargo de gerencia cuente con los lineamientos y bases para desarrollar una buena gestión organizacional basada en el liderazgo. Se recomienda implementar una Escuela de liderazgo virtual la misma que cuente con distintos cursos de formación continua que aporten a la mejora en el diseño de procesos. Los cursos de formación deben cumplir con los lineamientos de horas mínimas establecidas en la Ley Universitaria. Se sugiere iniciar con actividades modulares que tengan una durabilidad por módulo de 24 horas académicas como mínimo, implementando asignaturas de corto, mediano y largo plazo. Entre los principales módulos que se pueden diseñar que contengan distintos tipos de cursos cortos se sugiere:

Modulo	Tema	Tiempo mínimo
I	Principios básicos del liderazgo, estilos de liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional en acción	24 horas lectivas
II	Resolución de conflictos interpersonales y negociación	24 horas lectivas
III	Trabajo en equipo	24 horas lectivas
IV	Innovación educativa	24 hora24 horas lectivas s lectivas
V	Tecnología y empresa 4.0	

Escuela de liderazgo universitario

Modalidad: Virtual

Duración:	16 semanas
Metodología:	Sesiones en línea, actividades asíncronas, desarrollo de productos
Dirigido a:	El programa de liderazgo está dirigido a funcionarios universitarios, investigadores, docentes-administrativos y/o similares, con interés de aprender sobre conceptos y herramientas de liderazgo y el compromiso de aplicarlas para generar valor en las universidades.
Habilidades transversales:	Liderazgo, Trabajo en equipo, comunicación asertiva

Objetivo general

Al finalizar este programa serás capaz de promover la aplicación los enfoques de liderazgo en las universidades del sur del país estableciendo relaciones de colaboración con otros actores que conforman el ecosistema universitario.

Objetivos específicos

En el camino a alcanzar el objetivo propuesto, una vez concluido el programa, habrás incorporado a tu perfil profesional las siguientes competencias:

- Comprende el alcance de los estilos de liderazgo y su relación con la gestión organizacional, en el contexto del cambio climático y la recuperación post Covid-19; a partir del intercambio entre pares y el acceso al conocimiento teórico y práctico de expertos.
- Analiza conceptos y procedimientos básicos de gestión por liderazgo, implementando investigación, desarrollo e innovación y las oportunidades de aplicación en los procesos para lograr metas universitarias.
- Identifica condiciones de aplicación de estilos de liderazgo según tipo de universidad.

Metodología

El programa ha sido diseñado teniendo en cuenta los principios de la teoría constructivista del conocimiento, aplicada al desarrollo de secuencias didácticas de aprendizaje orientado a la acción, que combinan el trabajo autónomo y guiado, teórico y práctico, grupal e individual, en actividades asincrónicas y sincrónicas, con el soporte de una plataforma educativa virtual y recursos digitales apropiados para la gestión de procesos formativos en línea.

Cursos y Formación continua:

En la Escuela de liderazgo se debe considerar implementar talleres de:

- “Inteligencia emocional”,
- “coaching”,
- “liderazgo en crisis”,
- “trabajo remoto y la gestión organizacional”,
- “innovación y tecnología como pilares para la gestión”,
- “competencias directivas” entre otros

A fin de asegurar mejorar las habilidades y los procesos de convivencia entre los directivos de las universidades, y la comunidad universitaria. La formación continua de funcionarios universitarios en estos temas debe formar parte del Plan de Capacitación Docente el mismo que debe ser monitoreado para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. Diseñar perfiles sobre las cualidades requeridas en los directivos de las universidades del sur del país basadas no sólo en la misión y visión de la universidad sino más bien que estén acorde a los lineamientos y expectativas del Estado con respecto a la educación y que vayan de la mano con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” .Este perfil de cualidades debe sumar al perfil académico a fin de que se

considere las habilidades directivas, de gestión de conocimiento, de coaching y mentoring necesarias para una buena gestión organizacional. El diseño de perfiles debe estar alineado a los estándares de calidad de SUNEDU.

3. Diseñar “grupos primarios” que son espacios donde los docentes y administrativos pueden comunicar sus diferentes inquietudes, aportes y sugerencias para la mejora de los procesos y gestión en la universidad. Estos espacios son ideales para facilitar la comunicación en los diferentes niveles de gestión.
4. Implementar acciones para el desarrollo de “Plan de desarrollo personal” a fin de conocer las motivaciones y aspiraciones del personal docente en la institución

Formato de Plan de desarrollo personal

Nombre:

Cargo:

Facultad:

Condición laboral:

Fecha:

Descripción del rol:

Plan	Actividades	Competencia que requiere desarrollar	Medición	Fecha de inicio	Fecha de fin	Obstáculos
Formación						
Compromisos						

Seguimiento y control						
	Mes 1	%	Mes 2	%	Mes 3	%
Estado actual						
Atrasos						
Compromisos						

5. Implementar semestralmente los cuestionarios diseñados en la presente tesis a fin de monitorear cómo va la relación entre estilo de liderazgo y gestión organizacional. Estos cuestionarios pueden ser complementados con un cuestionario sobre “clima laboral” que permita conocer y aplicar políticas para la mejora de gestión en las universidades del sur del país.

REFERENCIAS

- Aldana, Z. J., Maya, E., & Isea, A. J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Cienciamatria*, 16.
- Álvarez Jiménez, G., & Torrens, X. (2018). Reforma educativa de Cataluña: búsqueda de impacto social en el liderazgo creativo de los equipos directivos . *Revista Internacional de Organizaciones*, 22.
- Álvarez, H. L., Navarro, Q. D., Montoya, A. V., & Gil, B. A. (2018). Modelos de gestión organizacional y planeación estratégica de las clínicas odontológicas especializadas ODONTOSTUDIO limitada. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)*, 13.
- Alvarez, R. J. (2017). *El liderazgo de los directivos y el desarrollo institucional de la Institución Educativa Pública de Gestión Privada General Emilio Soyer Cabero del distrito de Chorrillos – UGEL 07 Lima*.
- Anchelia, G. V. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y representaciones*, 14.
- Araneda, G. C., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez, P. E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Centro de Estudios CEUTA*, 13.
- Aveiga, M. V., & Véliz, B. V. (2019). Estrategia de superación en la gestión académica de los directivos en el contexto universitario. *Revista electronica cooperación - universitaria - sociedad*, 7.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* . Madrid: Universidad Autonoma de Madrid.
- Baique Camacho, H. (2016). *Liderazgo directivo de instituciones educativas secundarias de Chiclayo y el desempeño docente*. Chiclayo.
- Banco Mundial. (Septiembre de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education>

- Barrios, T. L. (2017). *Relación entre liderazgo del director y la calidad educativa en la Institución Educativa Alfredo Bonifaz. Caso docentes - 2017*. Lima.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Editorial Mexicana.
- Benites Anca, H. A. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en la escuela de infantería del ejército, según los docentes del diplomado en liderazgo y gestión del batallón de infantería - 2017*. Lima.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias.
- Bill, G., Peter, S., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007). Descubra su autentico liderazgo. *Harvard business Review*, 8.
- Bonifaz, V. C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Dionné Valentina Santos García.
- Cabrales, S. O., & Díaz, V. (2015). El trabajo docente universitario ante los nuevos modelos de gestión. *Researchgate*, 14.
- Calatayud Salom, M. A. (2015). El liderazgo emergente de los directores escolares en España: la voz del profesorado. *Revista Iberoamericana de educación*.
- Campechano, E. E. (2021). Educación y la pandemia en américa latina: la experiencia en el Perú. *Cadernos cajuina*, 11.
- Casalino, S. C., Rivas, H. J., & Toche, C. L. (2018). La Reforma Universitaria y el movimiento universitario en el Perú de 1919. Análisis de sus dimensiones institucionales, sociales y políticas. *Revista del centro de estudios avanzados*, 23.
- Chávez Epiquén, A., Corichaoa Vílchez, F., Paucar Curasma, A., & Vilca Mamani, L. (2017). Gestión Organizacional y participación ciudadana en los usuarios de la Municipalidad Distrital de Chilca, 2017. *Revista de Investigación Científica*, 7.
- Chóez Loor, E. W., & Gualé Pilay, V. P. (2017). *El Liderazgo en la Gestión Organizacional del Barrio Simón Bolívar Cantón la Libertad*. Ecuador: La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2017.
- Civicos, A., & Hernandez, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teoricos y practicos de la investigacion en trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*, 37.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.
- Condori, L. Y. (2018). *Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno - 2017*. Puno.
- Contreras, T. F., Barbosa, R. D., & Piñeros, E. R. (2015). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cuevas Cipriano, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: San Marcos denibal Paredes Galván.
- Cuevas Cipriano, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Decreto de Urgencia Nro. 026. (2020). Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propgación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. Perú.
- Decreto de Urgencia Nro. 127. (2020). Decreto de urgencia que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones. Perú.
- Echevarría, M. D. (2016). *Gestión organizacional y calidad educativa*. Lima.
- El Congreso de la República del Perú. (2015). Reglamento de la Ley N^a 30036 que regula el teletrabajo.
- Fernández, J. L. (2015). Análisis de problemas de la universidad: El caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria la Molina. *Anales científicos*, 7.
- Fernández, J., & Bravo, R. (2019). *El teletrabajo en América Latina: derecho de segunda y cuarta generación y de ciudadanía digital*.
- Franco Sanchez, M. S. (2018). *El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018*. Piura.
- Francois, C. J. (2021). Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales. *Innovar*, 16.

- Frias Navarro, D. (2019). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*, 13. Obtenido de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2018). Relevancia del Liderazgo en el Gobierno de las Universidades Iberoamericanas. *Revista de ciencia y tecnología de América*, 8.
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Red de revista científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- García, H. K. (2017). *Gestión organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Regional de Control de Huaraz - 2017*. Huaraz.
- García, J. M., & Moreno, F. G. (2010). Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal directivo de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, Ciudad de México. *Revista de enfermería neurológica*, 6.
- García, S. M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 7.
- Gomez, R. C. (s.f.). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 6.
- González, M. M. (2012). Gestión organizacional. *Politecnico gran Colombia*.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (14 de 02 de 2017). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. Colombia.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A Matter of life or death: How extreme context research matter por management and organization studies. doi:<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017>
- Heredia, R. T. (2019). *Gestión organizacional y satisfacción laboral de los empleados del gobierno regional Pasco periodo 2018*. Pasco.
- I, C. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú INEI. (2020). Encuesta de satisfacción del usuario 2020.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Investigacion del Comportamiento*. McGraw-Hill.

- (2014). *Ley Universitaria 30220*.
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona.
- Mac Lean , A., & Mathew, M. (2020). *Liderazgo transformacional en docentes de universidades privadas de Lima Metropolitana, en el periodo 2019*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/3292>
- Macías, A. E., Chum, M. S., Aray, I. C., & Rodríguez, V. C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de ciencias humanísticas y sociales*, 12.
- Messenger, J., & Gschwind, L. (2016). *Three generations of telework: New ICT and the evolution from home office to virtual office*.
- MINEDU. (08 de Julio de 2014). *Ley universitaria N° 30220*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf
- Munch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teoricas y algunas consideraciones de su importancia en el ambito educativo. *Revista educación*.
- Navarrete Paredes, L. M. (2019). *El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N° 7062 en S.J.M. Lima*.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2020). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- ONU, OIT & UNICEF. (2020). Políticas que favorecen a las familias y otras buenas prácticas laborales en el contexto del COVID-19.
- OPECU. (2020). *Organismo peruano de consumidores y usuario*. Obtenido de <https://opecu.org.pe/2020/12/09/opecu-velocidades-de-internet-fijo-de-42-3-megabits-y-movil-de-22-5-megabits-en-peru-se-mantuvieron-incompetentes-a-nivel-global-en-octubre/>

- Orozco, C. L., Chavarro, B. D., Rivera, R. H., & Echevarría, M. D. (2017). *Gestión organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas adventistas de la unión peruana del sur, 2016*. Lima.
- Pedraja Rejas, L., Araneda Guirriman, C., Bernasconi, A., & Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062781011/html/index.html>
- Pedraja-Rejas, L., Vega Massó, R., Riquelme Castañeda, J., & Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de gerencia*.
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., & Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clio América*, 17.
- Pirona, J. A., Gutierrez, J. E., & Isea, J. (julio de 2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. doi:DOI: 10.35381/r.k.v4i8.272
- Primo Broncano, Y. (2017). *Estilo de liderazgo y la actitud emprendedora de los docentes de las instituciones educativas de la RED N°8 Puente Piedra - Lima, 2017*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional . *Revista de Ciencias Sociales* , 11.
- Robbins , S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rodriguez, M. D. (2006). *Gestión organizacional*. México: Alfaomega grupo editor S.A.
- Rodríguez, P. J., Artiles, R. J., & Aguiar, P. M. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Revista de docencia universitaria*, 19.
- Ruiz, E. J. (2017). *Liderazgo*. México: Alfil S. A.
- Sánchez Castro, I. (2017). *Teletrabajo en Perú: una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables*.

- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional. *Revista antropológica Iberoamericana*, 24.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 24.
- Sardon, A. D. (2016). *Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave*. Ilave.
- Sorados Palacios, M. M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima*. Lima.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2020). *Resolución del Consejo Directivo Nro. 115-2020-SUNEDU-CD*. Perú.
- UNESCO. (Marzo de 2011). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162?posInSet=1&queryId=dbd3106b-7b87-4eba-ab99-029f8673bb8c>
- UNESCO IESALC. (2020). COVID-2019 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. UNESCO IESALC. *Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, 57.
- Valenzuela Huamán , C., & Murillo Salazar, F. (2020). Pandemia COVID-19: repercusiones en la educación universitaria. *Revista Científica Odontología Sanmarquina*, 4.
- Vásquez Luis, R. (2010). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Villaba Benites, E. F. (Diciembre de 2017). Desafíos de la gestión universitaria: reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *Revista Argentina de Educación Superior*, 18.
- Web UPT. (2020). *Web UPT*. Obtenido de <http://www.upt.edu.pe/upt/web/index.php>

APÉNDICE

Apéndice: 1MATRIZ DE CONSISTENCIA

<p>Interrogante Principal ¿De qué manera el estilo de liderazgo de los directivos influye en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020?</p>	<p>Objetivo General Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>Hipótesis General Existe influencia entre el estilo de liderazgo de los directivos en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>Variable Independiente Estilo de liderazgo de los directivos</p>	<p>Tipo y Diseño de Investigación . Tipo: Básico Nivel: Correlacional Diseño: No experimental</p>
<p>1. Interrogantes específicas</p>	<p>1. Objetivos Específicos</p>	<p>1. Hipótesis Específicas</p>	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Democrático • Transformacional 	<p>Ámbito de estudio</p>
<p>a) ¿En qué medida el estilo de liderazgo tipo autocrático influye en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020?</p>	<p>a) Determinar la influencia del estilo de liderazgo autocrático en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>a) Existe influencia entre el estilo de liderazgo autocrático en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>Variable Dependiente Gestión organizacional</p>	<p>Población</p>
<p>b) ¿En qué medida el estilo de liderazgo de tipo democrático influye en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020?</p>	<p>b) Determinar la influencia del estilo de liderazgo democrático en la gestión</p>	<p>b) Existe influencia entre el estilo de liderazgo democrático en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Dirección • Cultura 	<p>Universidad José Carlos Mariátegui Universidad Privada de Tacna Universidad Nacional de Moquegua Universidad Nacional Jorge Basadre. Universidad Católica San Pablo</p>
				<p>Muestra constituida por 123 directivos</p>

<p>c) ¿En qué medida el estilo de liderazgo de tipo transformacional influye en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020?</p>	<p>organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020.</p> <p>c) Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional en la gestión organizacional de las universidades de la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>c) Existe influencia entre el estilo de liderazgo transformacional en la gestión organizacional de las universidades en la región sur del Perú, 2020.</p>	<p>Técnicas de Recolección de Datos Es la encuesta</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Instrumento 1: Liderazgo de los directivos



Número: __

Objetivo: la presente investigación tiene como objetivo obtener información relevante para mejorar la gestión organizacional de las universidades del sur del Perú

Población a quien va dirigido el cuestionario: la población objetivo está conformado por los directivos de las Universidades del sur del país: UPT; UNJBG, UNAM, UJCM, UCSP

Instrucciones: A continuación, se le presenta 10 ítems respecto a su percepción del liderazgo directivo y la gestión organizacional de su universidad. Se solicita marcar con una (X) a la alternativa que se identifica con su situación actual. Sus respuestas serán solo utilizadas para el propósito de la investigación. Se le agradece anticipadamente por su colaboración en la investigación:

CAPITULO 100: CARACTERÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD

100. Universidad:

UPT	UNJBG	UJCM	UNAM	UCSP
1	2	3	4	5

101. Facultad:

102. Tipo

Pública	Privada
1	2

CAPITULO 200: CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

201. Sexo:

Hombre	Mujer
1	2

202. Actividad dentro de la universidad:

Alta dirección (vicerrectores, decanos, directores, coordinadores)	1
Docente nombrado	2
Docente contratado	3
Ambos (alta dirección y docente)	4

203. Años de experiencia: _____

204. Profesión

205. Ocupación principal

206. Nivel de estudio alcanzado

Licenciado	1
Maestría	2
Doctorado	3

Escala de valores:

Muy en desacuerdo/ nunca	En desacuerdo / casi nunca	Indiferente / a veces	De acuerdo / casi siempre	Muy de acuerdo /siempre
1	2	3	4	5

CAPITULO 300: LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

Dimensión: Liderazgo autocrático						
ID	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El rector o presidente en su universidad otorga libertad en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
2	El rector o presidente de su universidad tiene la capacidad para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
3	El decano o director se reúne con sus directores de carrera	1	2	3	4	5
4	Los directores dirigen personalmente el trabajo de los docentes	1	2	3	4	5
5	El decano o director tiene poder de decisión sobre los directores	1	2	3	4	5
6	Los directores dirigen a sus subordinados a través de documentos escritos	1	2	3	4	5

Dimensión: Liderazgo democrático						
7	El decano o director presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	1	2	3	4	5
8	El director de su carrera / escuela respeta los puntos de vista de los demás	1	2	3	4	5
9	Comparte las responsabilidades de la universidad con todos los involucrados	1	2	3	4	5
10	Procura que todas las decisiones de trabajo se realicen inmediatamente	1	2	3	4	5
11	El rector o presidente motiva el desempeño laboral del personal de la universidad.	1	2	3	4	5
12	El decano o director de su carrera / escuela estimula a los trabajadores.	1	2	3	4	5
Dimensión: Liderazgo transformacional						
13	Su actitud es empática con las personas que tiene bajo su dirección	1	2	3	4	5
14	Reconoce los logros obtenidos por sus docentes	1	2	3	4	5
15	Demuestra disposición para la innovación en el trabajo	1	2	3	4	5
16	Propone políticas de cambio en la gestión organizacional	1	2	3	4	5
17	El decano o director estimula a los docentes a mejorar su capacidad profesional	1	2	3	4	5
18	Estimula a los decanos y directores para alcanzar sus objetivos	1	2	3	4	5

Instrumento 2: Gestión Organizacional



Número: __

Objetivo: la presente investigación tiene como objetivo obtener información relevante para mejorar la gestión organizacional de las universidades del sur del Perú

Población a quien va dirigido el cuestionario: la población objetivo está conformado por los directivos de las Universidades del sur del país: UPT; UNJBG, UNAM, UJCM, UCSP

Instrucciones: A continuación, se le presenta 10 ítems respecto a su percepción del liderazgo directivo y la gestión organizacional de su universidad. Se solicita marcar con una (X) a la alternativa que se identifica con su situación actual. Sus respuestas serán solo utilizadas para el propósito de la investigación. Se le agradece anticipadamente por su colaboración en la investigación:

CAPITULO 100: CARACTERÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD

100. Universidad:

UPT	UNJBG	UJCM	UNAM	UCSP
1	2	3	4	5

101. Facultad:

102. Tipo

Pública	Privada
1	2

CAPITULO 200: CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

201. Sexo:

Hombre	Mujer
1	2

202. Actividad dentro de la universidad:

Alta dirección (vicerrectores, decanos, directores, coordinadores)	1
Docente nombrado	2
Docente contratado	3
Ambos (alta dirección y docente)	4

203. Años de experiencia: _____

204. Profesión

205. Ocupación principal

206. Nivel de estudio alcanzado

Licenciado	1
Maestría	2
Doctorado	3

Escala de valores:

Muy en desacuerdo/ nunca	En desacuerdo / casi nunca	Indiferente / a veces	De acuerdo / casi siempre	Muy de acuerdo /siempre
1	2	3	4	5

CAPITULO 300: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Dimensión: Visión organizacional

ID	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Existe un ambiente de libertad para expresar un modelo de organización	1	2	3	4	5
2	Conoce los objetivos estratégicos de la universidad	1	2	3	4	5
3	El rector o presidente toma decisiones acertadas	1	2	3	4	5

4	Los decanos o directores de las facultades / escuelas toman decisiones acertadas.	1	2	3	4	5
5	Los directores, docentes, se encuentran motivados con los objetivos trazados	1	2	3	4	5
6	Sé siente motivado de trabajar en la universidad	1	2	3	4	5
Dimensión: Dirección organizacional						
7	El rector o presidente muestra iniciativa de innovación en la universidad	1	2	3	4	5
8	Las políticas que se vienen dando en la universidad ayudan a la gestión actual.	1	2	3	4	5
9	La ejecución de los planes se implementa eficientemente	1	2	3	4	5
10	Se cumple la ejecución presupuestal programada por la universidad.	1	2	3	4	5
11	El vicerrector o vicepresidente académico implementa políticas universitarias.	1	2	3	4	5
12	Los decanos, directores plantean innovaciones en políticas universitarias	1	2	3	4	5
Dimensión: Cultura organizacional						
13	La universidad promueve la cultura organizacional	1	2	3	4	5
14	En la universidad existe un excelente ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
15	Es fácil llegar a un consenso, incluso en temas difíciles	1	2	3	4	5
16	El código de ética, guía nuestro comportamiento	1	2	3	4	5
17	Conoce la misión de la universidad	1	2	3	4	5
18	Hay una estrategia clara del futuro de la universidad	1	2	3	4	5

Apéndice 3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Tacna, 17 de diciembre de 2019.

Señor:

ASCENCION AMERICO FLORES FLORES

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en administración, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



MG. ELVIS ISIDRO JUAREZ
DNI N° 00495062



	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN Ite - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Eduis Isaac Suárez Jiménez
- 1.2. Grado Académico: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: ING. ADMINISTRACION
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: JEFE OFICINA PLANEAMIENTO Y MANEJO
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO: MANEJO DE LOS SUBSIDIOS
- 1.7. Autor del instrumento: EDUIS ISAAC SUAREZ
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRO EN ADMINISTRACION

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 18. dic. 2019 -



Firma
DNI. 06937686.

Tacna, 17 de diciembre de 2019.

Señor:

ASCENCION AMERICO FLORES FLORES

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en administración, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable GESTIÓN ORGANIZACIONAL, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



MG. ELVIS ISIDRO JUAREZ
DNI N° 00495062



	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): FLORES FLORES ASCENSION JUANITA
- 1.2. Grado Académico: MAESTRO EN ADMINISTRACION
- 1.3. Profesión: LIC. EN ADMINISTRACION
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: JEFE OFICINA DE MONITOREO Y EVALUACION
- 1.6. Denominación del Instrumento: BOLETINARIO - GESTION ORGANIZACIONAL
- 1.7. Autor del instrumento: ELVIN ISIDRO JUAREZ
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRO EN ADMINISTRACION

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					/
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					/
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					/
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					/
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					/
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					/
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN fee - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 18. Dic. 2019



 Firma
 DNI: 06937686

Tacna, 17 de diciembre de 2019.

Señor:

ELÍ JOAQUÍN ESPINOZA ATENCIA

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en administración, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable, considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



MG. ELVIS ISIDRO JUAREZ
DNI N° 00495062



19-12-2019

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ESPIROZA ATENCIA, ELI JOAQUÍN
 1.2. Grado Académico: DOCTOR
 1.3. Profesión: INGENIERO
 1.4. Institución donde labora: Universidad José Carlos Mariátegui
 1.5. Cargo que desempeña: Coordinador de la Escuela de Postgrado - Tarma
 1.6. Denominación del Instrumento:
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS
 1.7. Autor del instrumento: ELVIS ISIDRO JUAREZ
 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACION

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN Ipe - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

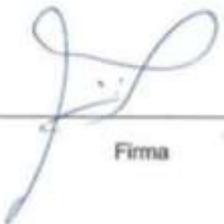
3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 19 Diciembre de 2019



 Firma

Tacna, 17 de diciembre de 2019.

Señor:

ELÍ JOAQUÍN ESPINOZA ATENCIA

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en administración, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable GESTIÓN ORGANIZACIONAL, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable, considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



MG. ELVIS ISIDRO JUAREZ
DNI N° 00495062



19-12-2019

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ESPINOZA ATENCIA, ELI JORDAN
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR
- 1.3. Profesión: INGENIERO
- 1.4. Institución donde labora: Universidad José Carlos Mariátegui
- 1.5. Cargo que desempeña: Coordinador de la Escuela de Posgrado - Filial-TR
- 1.6. Denominación del Instrumento: GESTIÓN ORGANIZACIONAL
- 1.7. Autor del instrumento: ELVIS ISIDRO JUÁREZ
- 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN No - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

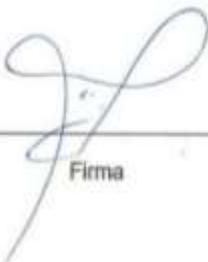
3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 19 Diciembre de 2019



 Firma

Tacna, 12 de mayo de 2020.

Señor:

DR. PELAYO DELGADO TELLO

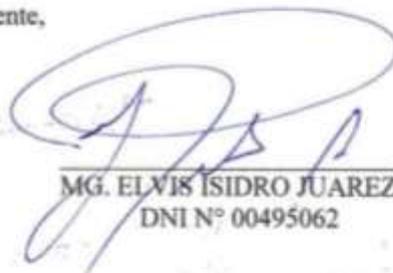
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en administración, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable GESTIÓN ORGANIZACIONAL, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

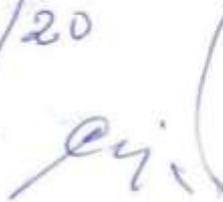
Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



MG. ELVIS ISIDRO JUAREZ
DNI N° 00495062

T/28/5/20



	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): DELGADO TELLO PELAYO
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR
- 1.3. Profesión: LIC. EN ESTADÍSTICA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ BASADRE G.
- 1.5. Cargo que desempeña: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN - FACI
- 1.6. Denominación del Instrumento:
QUESTIONARIO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ 2020
- 1.7. Autor del instrumento: MGR. ELVIS ISIDRO JUAREZ
- 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26 puntos				

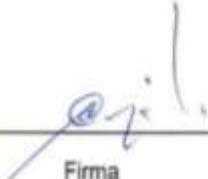
	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 31 Mayo 2020



 Firma

Apéndice 4 MATRIZ DE DATOS Y ALPHA DE CRONBACH

Matriz de correlaciones entre elementos																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
El rector o presidente en su universidad otorga libertad en la toma de decisiones	1,000	,855	,702	,575	,580	,560	,656	,676	,684	,687	,751	,610	,651	,691	,706	,701	,625	,728
El rector o presidente de su universidad, tiene la capacidad para tomar decisiones	,855	1,000	,659	,478	,551	,626	,652	,622	,664	,642	,736	,576	,582	,613	,639	,635	,647	,716
El decano o director se reúne con sus directores de carrera	,702	,659	1,000	,672	,745	,640	,713	,767	,732	,683	,659	,672	,688	,630	,620	,646	,655	,737

Los directores dirige personalmente el trabajo de los docentes	,575	,478	,672	1,000	,593	,666	,646	,783	,720	,702	,631	,721	,705	,676	,681	,685	,701	,685
El decano o director tiene poder de decisión sobre los directores	,580	,551	,745	,593	1,000	,612	,616	,570	,557	,591	,457	,537	,491	,484	,520	,484	,552	,630
Los directores dirigen a sus subordinados a través de documentos escritos	,560	,626	,640	,666	,612	1,000	,683	,638	,610	,557	,577	,613	,595	,547	,549	,547	,643	,651
El decano o director presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	,656	,652	,713	,646	,616	,683	1,000	,749	,705	,714	,653	,747	,651	,639	,672	,671	,700	,749

El director de su carrera/escuela respeta los puntos de vista de los demás	,676	,622	,767	,783	,570	,638	,749	1,000	,867	,763	,708	,738	,731	,744	,753	,754	,734	,720
Comparte las responsabilidades de la universidad con todos los involucrados	,684	,664	,732	,720	,557	,610	,705	,867	1,000	,845	,749	,776	,706	,743	,758	,784	,759	,759
Procura que todas las decisiones de trabajo se realice inmediatamente	,687	,642	,683	,702	,591	,557	,714	,763	,845	1,000	,808	,801	,736	,760	,813	,785	,703	,774
El rector o presidente motiva el desempeño laboral del personal de la universidad	,751	,736	,659	,631	,457	,577	,653	,708	,749	,808	1,000	,764	,703	,766	,788	,809	,711	,785

El decano o director de su carrera/escuela estimula a los trabajadores	,610	,576	,672	,721	,537	,613	,747	,738	,776	,801	,764	1,000	,728	,779	,758	,784	,830	,798
Su actitud es empática con las personas que tiene bajo su dirección	,651	,582	,688	,705	,491	,595	,651	,731	,706	,736	,703	,728	1,000	,812	,814	,782	,721	,743
Reconoce los logros obtenidos por sus docentes	,691	,613	,630	,676	,484	,547	,639	,744	,743	,760	,766	,779	,812	1,000	,898	,849	,743	,751
Demuestra disposición para la innovación en el trabajo	,706	,639	,620	,681	,520	,549	,672	,753	,758	,813	,788	,758	,814	,898	1,000	,904	,773	,797
Propone políticas de cambio en la gestión organizacional	,701	,635	,646	,685	,484	,547	,671	,754	,784	,785	,809	,784	,782	,849	,904	1,000	,780	,838

El decano o director estimula a los docentes mejorar su capacidad profesional	,625	,647	,655	,701	,552	,643	,700	,734	,759	,703	,711	,830	,721	,743	,773	,780	1,000	,842
Estimula a los decanos, directores para alcanzar los objetivos	,728	,716	,737	,685	,630	,651	,749	,720	,759	,774	,785	,798	,743	,751	,797	,838	,842	1,000

ALPHA DE CRONBACH DE LA V. I.

k	163
Sum Vi	21.8
Vt	269.8535181
Seccion 1	1.00617284
Seccion 2	0.919277011
Absoluto S2	0.919277011
Alpha de Cronbach	0.92495156

ALPHA DE CRONBACH DE LA V. D.

k	163
Sum Vi	23.0
Vt	258.5779747
Seccion 1	1.00617284
Seccion 2	0.9109518
Absoluto S2	0.9109518
Alpha de Cronbach	0.916574959

ALPHA DE CRONBACH

k	163
Sum Vi	44.8
Vt	984.4246005
Seccion 1	1.00617284
Seccion 2	0.954481749
Absoluto S2	0.954481749
Alpha de Cronbach	0.960373612

ALPHA CRONBACH PARA LA VARIABLE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS																		
LIDERAZGO AUTOCRATICO						LIDERAZGO DEMOCRATICO						LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						TOTAL
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	74
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
5	5	4	3	5	3	5	3	3	5	5	4	2	3	3	3	1	3	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71
4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	77
4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	72
5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	80
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	86
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	80
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	53
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	61
4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	81
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	67
5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	63
4	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	69
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	75
2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	24
2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	70
2	2	2	2	1	4	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	3	3	40
4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	3	69
4	4	3	3	2	5	3	5	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	66
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
2	1	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	48
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69
3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	46
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	20
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	21
4	2	4	5	4	3	4	4	4	4	2	5	4	3	3	3	5	4	67
1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	27
4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	22
3	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	65
4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	60
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	70
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	83
4	4	2	2	1	2	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	35
3	2	4	1	4	3	4	3	1	3	2	3	4	4	5	5	3	4	58
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	61
4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	66
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	69
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	86
2	3	4	4	4	3	5	4	4	3	1	3	4	3	4	3	3	2	59
1	1	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	36
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	73
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	88
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5	5	3	5	80
3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	52
4	5	5	2	3	5	4	4	3	1	1	1	3	2	1	1	1	2	48
4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	87
4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	82
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	74
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	67
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	5	4	3	4	3	4	65
4	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	82
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	78
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	56
1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
2	5	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	54
3	2	3	4	2	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	2	3	2	51
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	58
3	1	3	1	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2	1	47
5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	84
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	1	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	69
5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	73
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	67
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	80

5	5	4	2	1	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	59
4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	63
5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	85
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	82
4	5	1	4	1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	69
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	86
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	85
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
4	4	3	5	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	4	62
1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	47
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	76
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	81
3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	74
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	76
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	5	5	5	2	2	5	5	4	3	1	3	3	3	3	3	3	63
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	73
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	64
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	5	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	88
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89
3	3	5	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
5	5	5	2	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	4	78
3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	53
4	4	4	5	2	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	3	72
5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	1	4	4	4	4	4	69
3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	69
2	4	5	5	2	3	4	2	2	4	4	2	2	3	2	4	3	2	55
5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	86
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	77
3	5	2	1	4	4	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	41
3	5	2	1	4	4	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	41
5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	76
3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	64
5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	64
3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	79
4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	60
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	63
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	63
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
3	3	1	4	1	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	60
5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	84
5	5	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	82
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	74
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	80
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	81
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	84
5	5	3	5	2	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	2	4	72
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	85
2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	2	2	2	2	2	51
3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	43
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	89
3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	89
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	78
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	80
4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	70
4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	64
4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	79
4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	77
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	70
4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	4	4	3	4	73
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	84
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	77
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
ESTADÍSTICOS																		
0.8	0.8	1.1	1.4	1.1	0.9	0.7	1.0	0.8	0.7	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.7	0.7

ALPHA CRONBACH PARA LA VARIABLE GESTION ORGANIZACIONAL																				
VISION ORGANIZACIONAL					DIRECCION ORGANIZACIONAL					CULTURA ORGANIZACIONAL					COVID-19		TOTAL			
P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35		P36	P37	P38
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	3	3	3	76
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	70
5	5	4	4	1	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	5	1	2	2	1	68
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	70
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	87
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	92
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	1	87
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	3	82
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	1	3	85
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	68
3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	64
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	1	1	80
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	1	62
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	1	88
4	4	3	4	4	5	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	5	3	2	3	69
3	2	4	4	2	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	59
3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	1	1	75
4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	1	1	68
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	2	26
3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	63
2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	46
4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	69
4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	2	3	3	74
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	1	71
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	51
4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	66
3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	50
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	28
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	29
3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	51
3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	4	3	3	2	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	59
2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	25
3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	67
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	63
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	71
4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	62
5	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	61
2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	5	5	4	1	3	65
2	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	4	5	3	2	3	61
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	1	71
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	1	3	72
3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	69
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	78
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	1	1	87
3	4	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	41
2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	33
4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	1	1	65
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	88
5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	1	1	74
4	2	2	3	4	5	2	2	2	4	3	3	2	4	3	4	4	3	2	3	61
2	5	3	4	2	4	2	3	4	3	5	2	2	3	2	1	5	3	1	1	57
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	68
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	86
2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	1	45
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	1	3	76
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	1	1	79
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	67
3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	1	1	51
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	1	79
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	79
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	21
3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	51
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	72
2	4	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	1	3	59
1	3	2	3	4	4	1	2	3	1	3	2	2	3	3	2	4	3	2	2	50
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	1	70
4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	3	44
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	1	3	87
2	1	1	4	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	30
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	67
5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	73
4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	66
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	1	70

5	5	4	2	3	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	1	1	79
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	69
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	87
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	1	1	82
4	5	4	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	1	1	75
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	90
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	73
4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	1	81
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	2	2	1	2	2	1	1	1	83
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	73
4	3	4	4	4	5	2	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	1	1	78
2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	49
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	75
4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	1	1	83
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	85
4	2	2	3	4	5	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	61
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	1	1	80
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	68
3	5	4	2	3	2	2	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	2	1	1	58
4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	1	1	83
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	1	1	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	92
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	1	1	83
5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	1	1	85
4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	1	3	69
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	1	1	79
3	3	3	2	3	4	4	2	2	2	2	4	3	3	4	5	3	3	3	3	60
5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	5	1	1	79
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	1	1	84
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	96
3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	1	3	80
3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	1	1	83
2	4	4	3	4	4	2	3	3	4	2	1	4	3	2	2	4	2	1	3	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	91
2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	3	48
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	87
1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1	1	77
1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1	1	77
5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	1	1	86
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	1	1	68
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	91
3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	1	69
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	92
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	1	70
3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	55	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	74
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	72
1	3	1	1	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	1	3	4	3	3	1	50
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	91
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	89
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	74
5	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	5	5	4	4	4	4	4	1	1	80
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	3	69
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	88
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	1	85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	74
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	1	1	67
3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	83
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	1	1	79
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	88
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	1	1	82
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	1	1	83
3	5	1	3	3	4	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	5	1	2	2	43
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	91
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	1	70
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	91
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	1	1	76
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	1	86
4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	77
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	1	74
5	3	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	77
5	3	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	79
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	1	1	71	
4	3	4	3	3	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	5	5	5	1	1	72
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	92
ESTADÍSTICOS																				
1.0	0.7	0.8	0.9	0.9	0.7	1.0	0.9	1.0	0.9	1.0	1.1	0.8	0.8	0.9	0.9	0.6	1.0	0.4	0.5	

Apéndice 5 CARTAS DE AUTORIZACIÓN



Universidad José Carlos Mariátegui

RECTORADO

Calle Arequipa N° 282 - 4to Piso - Moquegua
 correo: rectorado@ujcm.edu.pe
 Celular: 953502287
 www.ujcm.edu.pe

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

Moquegua, 26 de diciembre del 2019

OFICIO MULTIPLE N°135-2019-R-UJCM

Señores:

DR. IVÁN VLADIMIR PINO TELLERÍA

Vicerrector Académico

DR. MAXIMO VIDAL BECERRA VALENZUELA

Vicerrector de Investigación

DR. LUIS DELFIN BERMEJO PERALTA

Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Empresariales y Pedagógicas

DR. GUIDO ELAR ORDOÑEZ CARPIO

Decano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

MGR. CLARIDAD PEÑA NIEVES

Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud

Presente.-

ASUNTO : FACILIDADES DEL CASO

Me dirijo a usted para saludarlo (a) muy cordialmente, y a la vez manifestarle que, mediante documento S/N con Exp. 9818-2019, el Director de la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna – Dr. Hugo Calizaya Calizaya, solicita brindar las facilidades necesarias para que el egresado ELVIS ISIDRO JUAREZ del Programa de Doctorado en Administración, pueda recopilar información a través de encuestas, como parte del desarrollo de su trabajo de tesis titulado "Liderazgo de los Directivos y la Gestión Organizacional Universitaria en la Región Sur del Perú 2020".

En tal sentido, se requiere a su despacho, brindar todas las facilidades, para que el Mgr. Elvis Isidro Juarez, pueda recopilar la información necesaria para el desarrollo de su Tesis mencionada en el párrafo precedente.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para manifestarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

Daniel Gustavo Adolfo Reinoso Rodríguez

Dr. Daniel Gustavo Adolfo Reinoso Rodríguez
 RECTOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Moquegua 05 de Marzo del 2020

CARTA N° 15-2020-ORH/DIGA/UNAM

Sr. ELVIS ISIDRO JUAREZ

Presente.-

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

REFERENCIA : CARTA S/N

Por medio de la presente me dirijo a usted, para saludarlo cordialmente a nombre de la Universidad Nacional de Moquegua para manifestarle que de acuerdo al documento de referencia, presentado por su persona, se le otorga el permiso correspondiente para realizar la aplicación de encuestas de su trabajo de investigación a los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua 2020" por lo que se le dará las facilidades a fin de poder contribuir con su investigación en nuestra entidad.

Agradeciéndole la atención que brinde al presente me despido de usted.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
 UNAM

 Abog. Stalin E. Zeballos Rodriguez
 JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS



UNIVERSIDAD NACIONAL "JORGE BASADRE GROHMANN" – TACNA
VICERRECTORADO ACADÉMICO



"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

CARTA N°001-2019-VIAC/UNJBG

Tacna, 20 de diciembre de 2019

Señores:
DECANOS DE LAS FACULTADES
Presente.-

ASUNTO : CARTA DE PRESENTACIÓN

Con la mayor cordialidad me dirijo a ustedes para hacerle llegar un cordial saludo, asimismo, presentar al egresado **ELVIS ISIDRO JUAREZ**, del programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, para quien solicitamos se le brinde las facilidades necesarias para que el mencionado egresado pueda recopilar información a través de las realización de encuestas, a fin que pueda desarrollar su tesis.

Agradecido por su amable atención, hago propicia la ocasión para testimoniarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Jorge Luis Lozano Cervera
Dr. Jorge Luis Lozano Cervera
Vicerrector Académico

c.c:

JLC/Mery.



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente el Rector de la Universidad Privada de Tacna en atención a lo solicitado por el Director de la Escuela de Postgrado (Reg.26384) solicita a usted brindar las facilidades correspondientes al egresado Sr. **ELVIS ISIDRO JUÁREZ**, identificado con D.N.I. 00495062 del Programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la UPT, quien se encuentra en etapa de desarrollo del trabajo de titulado: "**LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN SUR DEL PERÚ 2020**".

Cabe mencionar que el Sr. **ELVIS ISIDRO JUÁREZ** cuenta con la autorización de este Despacho Rectoral para que pueda recopilar información a través de encuestas a la Alta Dirección como parte del desarrollo de su trabajo de tesis.

Tacna, 2019 diciembre 13



[Handwritten Signature]
DR. JAVIER EDUARDO E. RÍOS LAVAGNA
 Rector
 UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

C.c.
 JRL/rel
 Reg. 26384