

Llamkasun

Trabajemos

Diciembre - 2020



Estilos de liderazgo y cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú

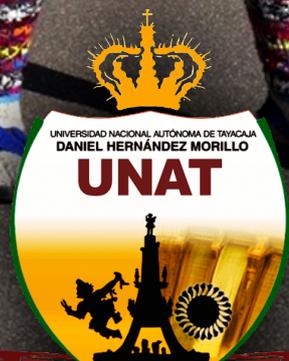


Leadership styles and organizational culture of the Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú



Estilos de liderança e cultura organizacional da Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú

10.47797/llamkasun.v1i3.25



Vicepresidencia de Investigación

ISSN: 2709-2275

ENSEÑANZA - INVESTIGACIÓN - INNOVACIÓN

Estilos de liderazgo y cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú

Leadership styles and organizational culture of the Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú

Estilos de liderança e cultura organizacional da Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú

Darío Emiliano Medina Castro 

Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo. Perú.

Mario Revelino Yauri Condor 

Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo. Perú.

Damián Manayay Sánchez 

Universidad Nacional del Santa. Perú.

RESUMEN

Se identificó el estilo de liderazgo de mayor prevalencia en trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú y la cultura organizacional, aplicando el Inventario de Rowe y la encuesta de Daniel Denison al total de trabajadores directivos y docentes de la universidad; prevalece en un 52% el estilo de liderazgo analítico, seguida de los estilos directivo y analítico-conceptual, no dejan de ser importantes los estilos conductuales, analítico-directivo y conceptual. La cultura organizacional de la universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, es vista como una institución con fortalezas importantes tanto en el frente externo como en el interno; en el frente externo, resalta en primer lugar la promoción del aprendizaje institucional seguida de la creación de cambios y el enfoque de servicio al cliente, en tanto que en el frente interno destaca la capacitación del recurso humano, el desarrollo de una orientación de trabajo en equipo y el desarrollo de destrezas organizacionales, factores de cultura organizacional que corresponden al rasgo de Participación en el desarrollo institucional; la definición de valores básicos, el esfuerzo para llegar a acuerdos y evitar conflictos innecesarios y la gestión de niveles de coordinación e integración resaltan la consistencia organizativa.

Palabras clave: inventario, rowe, liderazgo, cultura, organización.

RECIBIDO : 08-09-2020
ACEPTADO : 12-12-2020

DOI: <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.25>



ABSTRACT

The leadership style with the highest prevalence in workers of the National Autonomous University of Tayacaja, Huancavelica, Peru and the organizational culture was identified, applying Rowe's Inventory and Daniel Denison's survey to the total number of managerial and teaching workers of the university; the analytical leadership style prevails in 52%, followed by the managerial and analytical-conceptual styles; the behavioral, analytical-directive and conceptual styles are not unimportant. The organizational culture of the Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja is seen as an institution with important strengths on both the external and internal fronts; on the external front, the promotion of institutional learning stands out first, followed by the creation of changes and the focus on client service, while on the internal front, the training of human resources, the development of a teamwork orientation and the development of organizational skills stand out, factors of organizational culture that correspond to the trait of Participation in institutional development; the definition of basic values, the effort to reach agreements and avoid unnecessary conflicts, and the management of coordination and integration levels highlight organizational consistency.

Keywords: inventory, rowe, leadership, culture, organization.

RESUMO

Foi identificado o estilo de liderança com maior prevalência nos trabalhadores da Universidade Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Peru e a cultura organizacional, aplicando o inventário de Rowe e o inquérito de Daniel Denison ao número total de trabalhadores de gestão e ensino da universidade; o estilo de liderança analítica prevalece em 52%, seguido pelos estilos de gestão e analítico-conceptual; os estilos comportamentais, analítico-directivo e conceptual não são sem importância. A cultura organizacional da Universidade Nacional Autónoma de Tayacaja é vista como uma instituição com importantes pontos fortes tanto na frente externa como interna; na frente externa, destaca-se em primeiro lugar a promoção da aprendizagem institucional, seguida da criação de mudanças e do enfoque no serviço ao cliente, enquanto na frente interna, destaca-se a formação de recursos humanos, o desenvolvimento de uma orientação de trabalho em equipa e o desenvolvimento de competências organizacionais,

factores de cultura organizacional que correspondem ao traço de Participação no desenvolvimento institucional; a definição de valores básicos, o esforço para chegar a acordos e evitar conflitos desnecessários, e a gestão dos níveis de coordenação e integração destacam a consistência organizacional.

Palavras-chave: inventário, rowe, liderança, cultura, organização.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas concebida como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo, entre sus prioridades, destaca; que un directivo posee bondades personales y profesionales para dirigir, cuando en su comportamiento muestra que tiene cualidades para; liderar, tomar decisiones a partir de objetivos, resolver problemas, adaptarse y ser flexible, conocerse y tener confianza entre sí, asertivo, capaz de negociar, delegar y comunicar. En este marco de ideas, se asume que si el directivo no es una persona que cuente con las suficientes habilidades referidas en el párrafo precedente, no podrá lograr las metas deseadas cuando se desempeñe en el ámbito de la administración; directivo es sinónimo de dirección, para conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. El directivo es el elemento dinámico y vivificante de toda organización, sin la guía

de él, los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. En un sistema educativo y económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los directivos determinan el éxito de una organización académica o empresarial y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una institución dentro de ese sistema. En un mundo globalizado como el actual, no es posible concebir que en una organización, sea ésta académica o de negocios, no exista la prevalencia de un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción o servicio de calidad mediante entrenamiento permanente y principalmente la comunicación; este poder que corresponde al directivo que cumple la función de organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados deseados. Sin embargo, este directivo, para el diseño de sus estrategias de gestión;

previamente, necesita conocer las características de comportamiento habitual del grupo, así como la expectativa y percepción que cada miembro de la organización tiene respecto del estado actual en que se encuentra; este contexto de realidades, es que ha motivado realizar la presente investigación bajo el título de “Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú.”, planteándose como objetivos centrales los siguientes: a) Identificar el estilo de liderazgo de mayor prevalencia en los servidores profesionales y técnicos, aplicando el inventario de Rowe; b) Identificar la cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, aplicando la encuesta de Daniel Denison.

Según Sánchez (2008), resulta valioso reconocer que la realidad organizacional, y por consiguiente, el estilo de dirección y liderazgo no se agota en el modelo de caracterización y análisis propuesto; estos (la dinámica organizacional y el estilo de dirección y liderazgo) son más complejos y demandan esfuerzos investigativos mayores. En este caso, el estilo o el fenómeno administrativo estudiado está respondiendo en los términos y el lenguaje en que ha sido interrogado; es decir, en

términos del modelo propuesto, esto es, de la orientación o el énfasis que pueda presentar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente ya sea hacia la dimensión “tarea”, hacia la dimensión “personas”, hacia ambas o hacia a ninguna. Es importante recordar que la dirección implica muchas, distintas y diversas facetas, en las cuales es necesario interesarse simultáneamente. Por ejemplo el estudio de relacionar el género con el liderazgo transformacional, desarrollado por Moncayo y Zuluaga (2015), demostró que no existe una relación directa entre las mujeres y el liderazgo transformacional, hecho que concuerda con algunos de los postulados de Alimo-Metcalf (1995), Butterfield y Grinnel (1999), Riehl y Lee (1996), y Eagly y Johnson (1990) sobre la problemática; por el contrario, se percibió que factores como el nivel de estudio de las académicas podría estar más asociado a su estilo de liderazgo; por tanto, se hace necesario abordar la problemática desde una base contextual que permita leer un número mayor de variables sociales, con la finalidad de orientar y ampliar el panorama de la problemática y los denominadores en común al respecto. Los cargos de gestión/administración en la educación superior no solo dirigen y coordinan la investigación y docencia, sino que también

alcanzan una influencia política, por ello, la selección y el reclutamiento de los directivos académicos están caracterizados por una elección de perfiles que trascienden el mérito para permear aspectos socioculturales que finalmente son influidos por la producción académica universitaria (Moncayo y Zuluaga, 2015). Según Tomairo (2013), los internos de enfermería se identifican más con el estilo de liderazgo democrático y entre sus características que señala mayor intensidad es que actúan con justicia en la solución de problemas, se preocupan por cultivar la amistad entre sus compañeros, sus decisiones son flexibles y ayudan a sus compañeros sin ninguna condición y por último nunca les cuesta ser equitativo con sus compañeros, en tanto que el estilo de liderazgo autocrático y liberal se desarrolló en menor intensidad entre los internos de enfermería. El sexo no parece determinar el estilo de liderazgo, sino que interactúa con el contexto, de esta manera, al igual que en primates no humanos no siempre lideran los machos (Tecot y Romine, 2012), en nuestra sociedad no tendrían por qué liderar solo los hombres, por ser hombres: la cultura influye sobre el estilo de liderar que las personas adoptan y un estilo de liderar eficaz no es una capacidad innata ligada a uno de los sexos. Por esta razón, es importante seguir

estudiando los factores que influyen en el liderazgo, ya que sólo así se podrán descubrir las verdaderas características que hacen de un directivo un buen líder (Lozano et al., 2017). Campoverde et. al, 2018, estudiaron la relación del género y los factores que explican el liderazgo, demostraron que la principal diferencia que encontraron fue que los hombres arrojaron 15 factores que explican el liderazgo, mientras que las mujeres solo 12; otra diferencia fue que los hombres lograron explicar el 54% de su varianza total, mientras que las mujeres un 52%; también lograron diferenciar que en el primer factor las mujeres abarcan 10 ítems mientras que los hombres tan sólo 6, esto demuestra que las mujeres son más abiertas y flexibles a la hora de interactuar con los demás; demostraron también diferencias mínimas a la hora de comparar los factores de mujeres y hombres, como por ejemplo que en algunas ocasiones los hombres podrían ser más individualistas y creerse superiores que las mujeres, esta diferencia es más visible en el factor ocho de ambos. Una vez mencionadas las diferencias, se recomienda a investigaciones futuras agrandar el número de encuestados, para poder llevarlo en algún momento a nivel nacional. También se aconseja hacer investigaciones con universidades tanto públicas como

privadas, para saber si afecta o no el estatus social y económico a los estilos de liderazgo. Para (Melero, 2014), el efecto que tiene el estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral del personal del área de contabilidad de la empresa El Rocío S.A. tiene una relación escasa entre sí, tal como lo confirma el coeficiente de determinación $R^2 = 0.1751$, indicando que el desempeño laboral depende poco del estilo de liderazgo en el área de contabilidad (Esparza, 2016). Con respecto a los estilos de Liderazgo de entrenadores deportivos no se puede establecer claramente cuáles son estos estilos, pero si, se pueden definir ciertos lineamientos; están más orientados hacia un estilo Consultivo-Participativo, aspecto que genera una interrelación positiva entre los miembros del equipo (Melero, 2014).

Es importante estudiar el liderazgo en el campo de la educación en Latinoamérica, conocer los estilos de liderazgo dominantes en los diferentes niveles, así como descubrir cuáles favorecen los procesos de formación y sus resultados, contribuiría a fomentar las relaciones entre estilos de liderazgo, procesos formativos y resultados académicos que mejoren la calidad de la educación y posibiliten avanzar en la reducción de las brechas de conocimiento y el mejoramiento de la capacidad social de los individuos. Descubrir qué estilos de

liderazgo mejoran la calidad de la educación puede ser fundamental para el diseño de políticas públicas en la región, las que actualmente parecen estar menos focalizadas en el futuro, menos centradas en lo estratégico, especialmente menos orientadas a la calidad (Pedraja y Riquelme, 2017). De la investigación realizada se concluye que la hipótesis planteada en la investigación “Identificación de los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto Mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, sierra Altoandina de la Región Piura – Perú” es comprobada, puesto que en efecto, el coordinador ejerce los Estilos de liderazgo transformacional e instruccional; destacándose que el último predomina, puesto que un 61% del total de los encuestados determina que posee tal liderazgo; frente a un 50.3% que se muestra de acuerdo en que posee un liderazgo transformacional (Córdova, 2014). La interdependencia del clima organizacional y el estilo de dirección, genera que a variaciones del clima le siguen variaciones en el estilo y viceversa. Este hallazgo confirma la postura del liderazgo situacional, en el sentido que los diferentes estilos de dirección se deben aplicar de acuerdo con la situación particular, y que no

existe un único estilo que resulte válido para todas las situaciones. Así mismo, permite apreciar la incidencia del estilo en el comportamiento de grupos de personas, pues al darse variaciones en el clima, indica que estos perciben los estilos como adecuados o no, y que adoptan comportamientos de acuerdo con esa percepción (Palacio et al., 1979).

Al diagnosticar el estilo de dirección imperante en las empresas de producción de bienes y servicios de la ciudad de Manizales y medir su incidencia en los problemas de personal; en su etapa exploratorio - descriptivo se encontraron que la dirección se efectuaba predominantemente bajo un estilo autoritario en sus dos facetas: explotador-benevolente. Los resultados de cada una de las hipótesis demostraron la relación causal entre el estilo de dirección y la motivación, la satisfacción, la eficiencia y el ausentismo, siendo proporcionalmente mayor el grado de motivación, satisfacción y eficiencia en los estilos no autoritarios, y proporcionalmente menor en los estilos autoritarios (Gómez y Ramírez, 1985).

Martínez et al., 2010, refieren que el instrumento de diagnóstico de cultura organizacional de Daniel Denison propuesto y utilizado en el diagnóstico de dos empresas permitió identificar qué factores de la cultura organizacional

debemos cuidar, cambiar o reforzar para mejorar el desempeño organizacional en general. La tipología de visión es la más alta en las dos empresas diagnosticadas, sin embargo, el perfil cultural obtenido en ambos casos es de empresas de bajo desempeño por lo que es necesario utilizar esta investigación como un punto de partida para un proceso de cambio y mejora de la organización; así mismo, indican que la diferencia de percepciones de los niveles jerárquicos evidenciado, advierte de la necesidad que existe en cualquier organización de que los empleados de todos los niveles sean constantemente informados, tomados en cuenta y sensibilizados acerca de la situación económica del negocio, los problemas de calidad y el desempeño en general, ya que esta buena práctica de recursos humanos permite que en una empresa se uniformice la percepción de “cómo son las cosas en la organización”, y concluyen afirmando que no existen culturas buenas o malas, lo fundamental es si están respondiendo adecuadamente a las demandas del entorno y qué cambios culturales se necesitan implementar para adecuarse como organización a dichas demandas, en qué aspectos de la organización se está subdesarrollado y en cuáles se está sobre desarrollado. El modelo de Denison y sus

colegas se identifica como uno sobre rasgos que define la cultura de las organizaciones con base en involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Tiene, por un lado, el corazón puesto en los supuestos y creencias que mantienen la cohesión organizacional y, por el otro, un interés central en la influencia de la cultura organizacional en el desempeño (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Denison, 2000; Fey y Denison, 2003). Martínez et.al., 2010, refieren también que el modelo de Denison, estructuralmente presenta una gran semejanza con el trabajo pionero sobre rasgos de la cultura, propuesto por Harrison (1972); el trabajo de Cunha y Cooper (2002), y el modelo de Cameron y Quinn (1999); por los antecedentes previos y los resultados presentados en el estudio, los autores consideran que la teoría, los componentes y los instrumentos del modelo de Denison no deberían ser los únicos elementos tenidos en cuenta en la evaluación de la relación entre cultura y desempeño en las organizaciones; por último, concluyen, que el estudio de las culturas organizacionales en diferentes contextos deberá tener en cuenta las características de la cultura del país o la cultura regional, evaluar diversos modelos, y buscar redefinir los modelos de acuerdo con cada contexto.

Carrillo, (2016) al estudiar la medición de la cultura organizacional manifiesta, que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la organización; la cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En el día a día laboral los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen; así mismo, resalta el autor que muchos investigadores han señalado que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Los estudios sobre la medición de cultura organizacional deben realizarse frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, ya que, en la última década el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas; por

lo tanto, las investigaciones de la medición de cultura organizacional se deben realizar con relación a variables de organización, ambiente, agresividad, estabilidad, minuciosidad, crisis, solidaridad, responsabilidad, finanzas y poder, ya que son aspectos centrales y, a su vez poco o casi nada estudiados (Carrillo, 2016). El estudio de Cultura organizacional, desempeño e innovación de la Universidad de Pamplona (2012), indica que el promedio general (3.16) que se obtuvo del perfil de cultura organizacional de la Universidad identificó estabilidad en relación con las características de adaptabilidad, consistencia y misión. Su mayor puntaje promedio (3.27) se enfoca hacia el involucramiento, sin embargo, se encontró en la consistencia la característica crítica del perfil cultural de la institución al obtener el menor valor promedio (3.10). Así mismo, se ha evidenciado el desempeño de la universidad con una cultura orientada hacia el foco interno con un promedio de (3.18) y con mayor probabilidad de ser flexible (3.21%) ante diferentes circunstancias. También predomina el involucramiento con un promedio de (3.27) que demuestra que la institución se esfuerza por orientar construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad en la creación y atención de

nuevos servicios y la capacidad de innovación.

El estudio se abordó bajo la necesidad de que la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, al establecer una estructura organizativa basada en las características propias de un estado burocrático, requiere conocer si el personal que actualmente asume las funciones de servidor público, tiene o no estilos identificables de dirección, que permita a los directivos, promover acciones de capacitación o de reforzamiento de capacidades adquiridas, mediante talleres, sobre todo, de formación de criterios de liderazgo para que prioritariamente sean gestores proactivos y no reactivos, asimismo, la institución, obviamente práctica una cultura organizacional, que si bien lo perciben con claridad las autoridades, no ha sido fácil hasta la actualidad que el personal fundamentalmente administrativo, sean conscientes o lo perciban en la dimensión que lo reconocen los directivos. En este entorno de una realidad innegable es que se planteó investigar esta problemática considerando los siguientes objetivos;

1. Identificar el estilo de dirección de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.

2. Identificar la percepción de la cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, por parte de los trabajadores administrativos y docentes de la institución.

METODOLOGÍA

Estilo de dirección de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.

- Aplicación del Inventario de Rowe, sin discriminación de grupos; profesionales, técnicos o docentes, previa explicación de la mecánica de desarrollo y alcances.
- Calificación en puntaje del Inventario de Rowe para cada trabajador
- Identificación del estilo de dirección (Matriz de puntajes por estilo de liderazgo del Test de Rowe).

Tabla 1

Puntajes por estilo de liderazgo (Test de ROWE)

	DIRECTIVO	ANALÍTICO	CONCEPTUAL	CONDUCTUAL
Menos preferido	20 a 67	20 a 82	20 a 72	20 a 47
Respaldo	68 a 81	83 a 96	73 a 86	48 a 61
Dominante	82 a 89	97 a 104	87 a 94	62 a 69
Muy dominante	90 a 160	105 a 160	95 a 160	70 a 170

Fuente: Universidad ESAN (2018).

Percepción de la cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja por parte de los trabajadores de la institución.

- Aplicación de la Encuesta de Cultura Organizacional de Daniel Denison, sin discriminación de grupos; profesionales, técnicos o docentes, previa explicación de la mecánica de desarrollo y de sus alcances.
- Calificación en puntaje de la Encuesta de cultura organizacional de Daniel Denison para cada trabajador, considerando los parámetros y comportamientos indicados en la Tabla 2.

Tabla 2

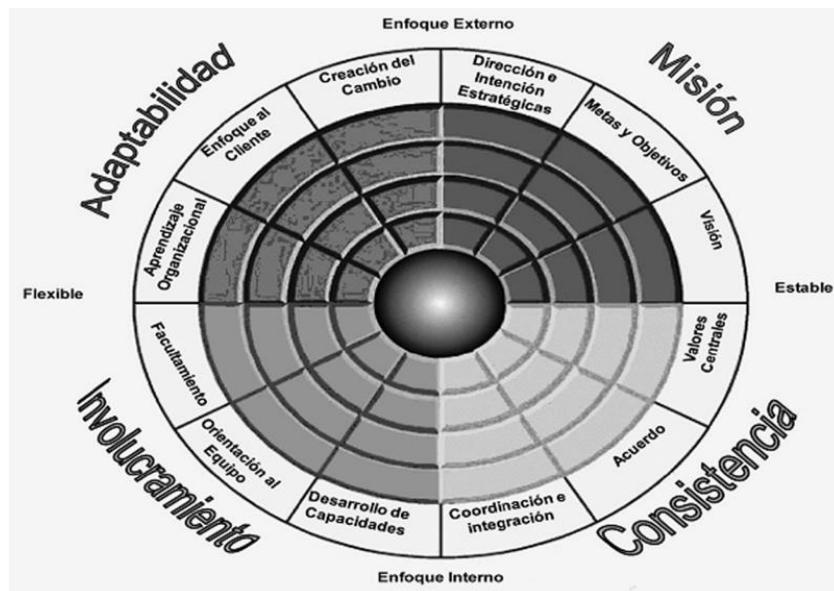
Parámetros de evaluación de la encuesta de Daniel Denison

Parámetros	Comportamiento	Niveles de preguntas
Participación	Habilitación	Preguntas 1 al 5
	Orientación de equipo	Preguntas 6 al 10
	Destrezas	Preguntas 11 al 15
Consistencia	Valores básicos	Preguntas 16 al 20
	Acuerdo	Preguntas 21 al 25
	Coordinación e integración	Preguntas 26 al 30
Adaptabilidad	Creación de cambios	Preguntas 31 al 35
	Enfoque en el cliente	Preguntas 36 al 40
	Aprendizaje empresarial	Preguntas 41 al 45
Misión	Dirección estratégica	Preguntas 46 al 50
	Metas y objetivos	Preguntas 51 al 55
	Visión	Preguntas 56 al 60

- Identificación de la percepción de cultura organizacional de cada trabajador (Definición de las características de mayor frecuencia en los parámetros de adaptabilidad a los cambios, misión institucional, participación y consistencia).

Figura 1

Círculo de cultura organizacional de Daniel Denison. Resultados



Fuente: Denison, D. (1998). Research-based Model.

Estilo de dirección**Tabla 3**

Resultados del Inventario de Rowe a los servidores de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.

TRABAJADOR	PUNTAJE				Estilo de dirección	Característica
	I	II	III	IV		
Jefe de calidad	61	102	81	56	Analítico	Dominante
Secretario General	72	90	67	71	Analítico-Directivo	Respaldo
Jefe de logística	82	114	53	51	Analítico	Muy dominante
Jefe de planificación	57	106	105	32	Analítico-Conceptual	Muy dominante
Director de administración	65	79	88	68	Conceptual	Dominante
Jefe de imagen institucional	78	104	50	68	Analítico	Dominante
Jefe de presupuesto	78	89	79	54	Analítico-Conceptual	Respaldo
Asistente de administración	81	101	63	55	Analítico	Dominante
Jefe de tesorería	83	74	64	82	Directivo	Dominante
Jefe de inversiones	80	99	63	58	Analítico	Dominante
Jefe de recursos humanos	55	119	84	42	Analítico	Muy dominante
Jefe de información	58	85	62	95	Conductual	Muy dominante
Asistente de contabilidad	78	103	54	64	Analítico	Dominante
Asistente de logística	89	64	85	62	Directivo	Dominante
Jefe de asesoría legal	71	94	60	75	Analítico	Respaldo
Jefe de control patrimonial	74	89	79	58	Analítico-Conceptual	Respaldo
Asistente de presupuesto	87	87	54	73	Directivo	Dominante
Asistente secretario general	68	95	72	65	Analítico	Respaldo
Asistente académico	73	79	72	76	Analítico	Menos preferido
Asistente del rectorado	75	98	51	76	Analítico	Dominante
Asistente de investigación	82	97	66	55	Analítico-Directivo	Dominante
Docente	71	70	78	81	Conductual	Muy dominante
Docente	70	82	66	78	Analítico	Menos preferido

Legenda:

I = Directivo; **II** = Analítico; **III**= Conceptual; **IV**= Conductual

CV = Coeficiente de variabilidad

Figura 2

Estilos de dirección de los servidores de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja

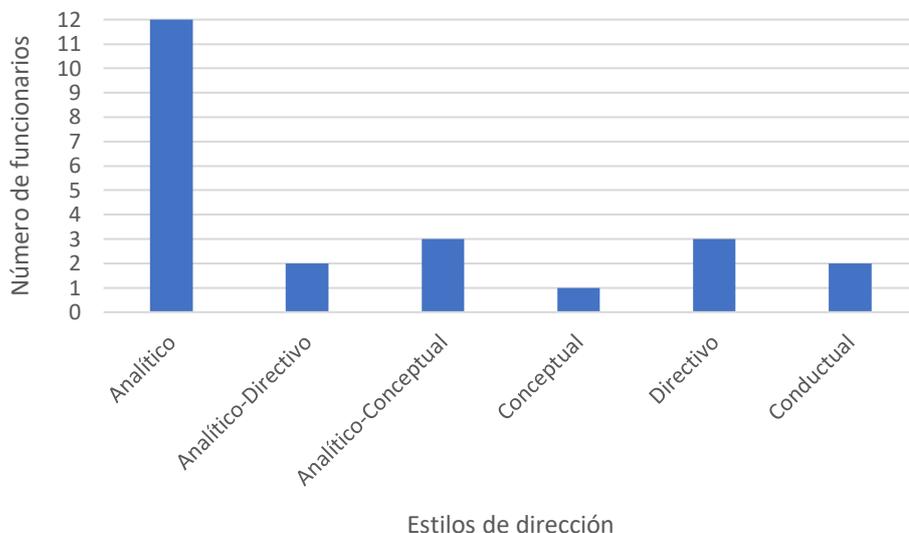
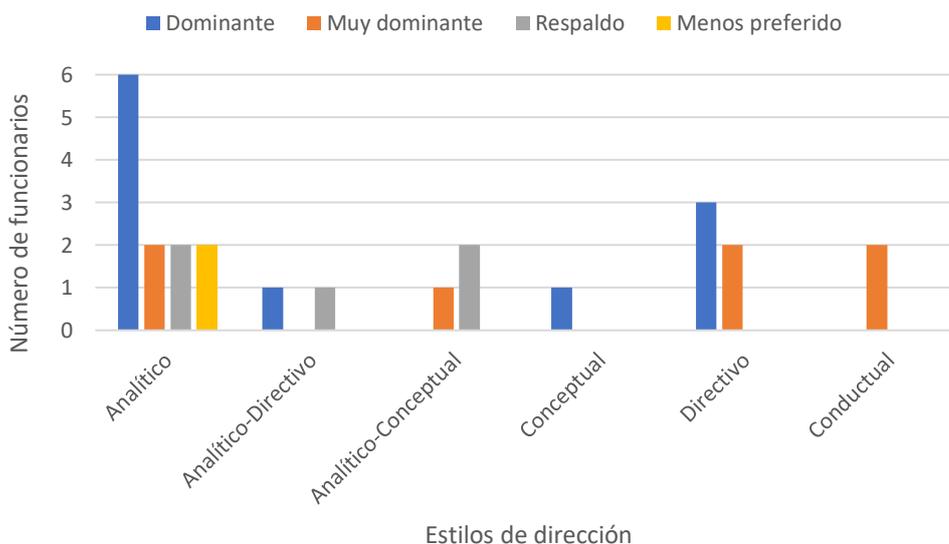


Figura 3

Prevalencia de características de comportamiento en los estilos de dirección de los funcionarios de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.



Cultura organizacional

La figura 4 y la Tabla 4, muestran los resultados de la encuesta de Daniel Denison a los servidores de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja

Figura 4

Cultura Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.



Tabla 4

Resultados de la encuesta de Daniel Denison a los servidores de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.

TRABAJADORES	Puntaje	Media (CV)	Diagnóstico de cultura organizacional
Jefe de calidad	174	2.9 (0.18)	Cultura organizacional que requiere atención
Secretario General	206	3.4 (0.13)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de logística	227	3.8 (0.09)	Cultura Organizacional efectiva
Jefe de planificación	209	3.5 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Director de administración	211	3.5 (0.10)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de imagen institucional	224	3.7 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de la oficina de presupuesto	211	3.5 (0.09)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Asistente de administración	224	3.7 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de tesorería	235	3.9 (0.13)	Cultura Organizacional efectiva
Jefe de inversiones	214	3.6 (0.08)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de recursos humanos	211	3.5 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional

Jefe de información	213	3.6 (0.09)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Asistente de contabilidad	226	3.8 (0.11)	Cultura Organizacional efectiva
Asistente de logística	205	3.4 (0.16)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de asesoría legal	212	3.5 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Jefe de control patrimonial	216	3.6 (0.13)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Asistente de presupuesto	231	3.9 (0.13)	Cultura Organizacional efectiva
Asistente secretario general	246	4.1 (0.13)	Cultura Organizacional efectiva
Asistente académico	218	3.6 (0.17)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Asistente del rectorado	212	3.5 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Asistente de investigación	201	3.4 (0.17)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Docente	224	3.7 (0.11)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional
Docente	223	3.7 (0.12)	Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional

Figura 5

Estado de cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja.

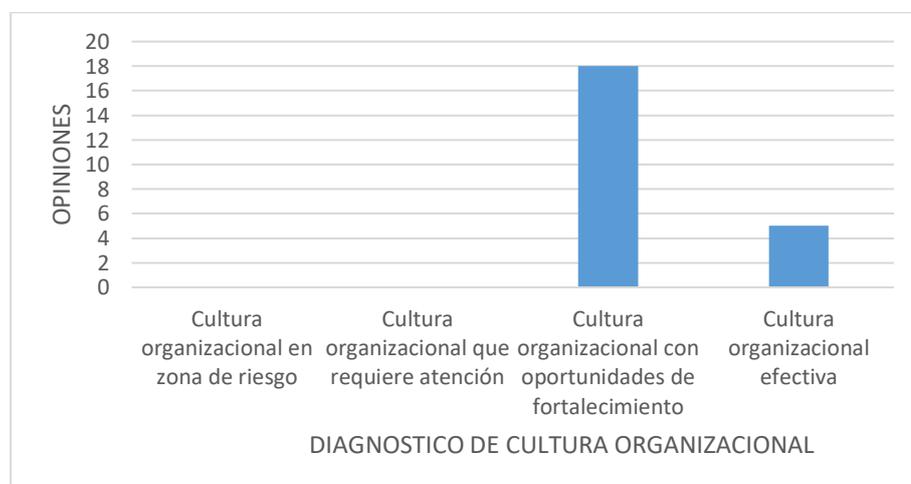


Figura 6

Niveles de dependencia en cumplimiento de funciones de los servidores de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja



DISCUSIÓN

Conforme se observa, tanto en la Tabla 3 como en la figura 2, los estilos de dirección que más destacan en el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, es la que corresponde al estilo ANALÍTICO, seguido del ANALÍTICO-CONCEPTUAL y DIRECTIVO. Estas características permiten aseverar que este recurso humano se diferencia por mostrar un carácter intelectual, ingenioso, pero que sin embargo gustan del control; entusiasta, comprensivo; práctico, preocupado en los hechos, pudiendo ser hasta autoritarios,

respectivamente. Estas características de liderazgo hacen que socialmente, este recurso humano muestre su comportamiento impersonal y el establecimiento de controles a los demás, así como también ser muy personales con preocupaciones por las opiniones ajenas, tienen capacidad para sobrellevar las dificultades, ser estimados, así como también requieren de poder y estatus para actuar, pudiendo ser muy destacables en ellos la resistencia a las tareas y discusiones en grupo.

Aun cuando estas características referidas en el párrafo anterior, son manejables en la administración pública, debe preocupar a la



institución la posibilidad de que sus funcionarios muestren actuaciones dogmáticas, prácticas de exagerado control, aseveraciones abstractas y algunas veces muy lentos, como es el caso de un comportamiento típico de un líder ANALÍTICO; en tanto que el líder ANALÍTICO-CONCEPTUAL, por naturaleza es a veces idealista, indeciso, lento y es difícil de controlar; mientras que el DIRECTIVO tiene acciones demasiado rígidas, impersonales, simplistas y generalmente son autocráticos.

Los resultados también han mostrado que estas características de liderazgo, en el momento de ejercer la gestión a través de sus funciones laborales, adoptan una posición de actuación dominante, muy dominante o sólo tenerlos como un respaldo a alguno de estos comportamientos para ejercer una autoridad. Tal como puede verse en la Figura 3, en el estilo de liderazgo ANALÍTICO, se ha determinado que la mayoría de los funcionarios estudiados tienen comportamiento dominante a muy dominante, hecho que hace visible que el cumplimiento de tareas en los subalternos, están muy cargadas de imposición, consecuentemente, la institución corre el riesgo de no lograr consolidar el trabajo en equipo, modelo que en la actualidad tiene importancia por sus resultados de

colaboración permanente al logro de la calidad.

Desde ya, estos resultados tienen gran importancia, por cuanto, permitirá a la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, diseñar sus políticas públicas en la institución con mayor visión de futuro, centrado en lo estratégico y especialmente orientadas a la calidad, razonamiento que es concordante con (Pedraja y Riquelme, 2017). Así mismo, estos resultados permiten confirmar que los estilos de dirección encontrados y que corresponden a funcionarios que laboran correspondientemente en diferentes puestos de trabajo en la institución, permiten tenerlos como insumos fundamentales para el análisis de un liderazgo situacional, en el sentido que los diferentes estilos de dirección se deben aplicar de acuerdo con la situación particular, y que no existe un único estilo que resulte válido para todas las situaciones, resultado que es concordante con (Palacio et al., 1979).

Es también importante destacar que los resultados observados han generado una corriente de ideas de estudios adicionales para la institución, por cuanto, es sabido que existe una relación causal entre el estilo de dirección y la motivación, la satisfacción, la eficiencia y el ausentismo, siendo proporcionalmente mayor el grado de

motivación, satisfacción y eficiencia en los estilos no autoritarios, resultado que es concordante con (Gómez y Ramírez, 1985). Respecto a la cultura organizacional, se ha observado que la institución tiene fortalezas importantes tanto en el frente externo como en el interno; en el frente externo, resalta en primer lugar la promoción de un aprendizaje institucional seguida de la creación de cambios y el enfoque del servicio al cliente, cultura organizacional que corresponde al rasgo de la capacidad de Adaptabilidad al medio; del mismo modo se ha determinado que en este frente, también es importante para la opinión de los encuestados, la definición de metas y objetivos, la creación de una visión común y la definición de una intención y dirección estratégica, factores que cubren el rasgo característico de Misión institucional. En el frente interno, se destaca; la capacitación del recurso humano, el desarrollo de una orientación del trabajo en equipo y el desarrollo de destrezas organizacionales, factores de cultura organizacional que corresponden al rasgo de Participación en el desarrollo institucional; finalmente, se ha observado que en el frente interno, la institución se caracteriza por la definición de valores básicos, el esfuerzo para llegar a acuerdos y evitar conflictos innecesarios y la gestión de niveles de coordinación e

integración, con lo que se resuelve el rasgo específico de consistencia organizativa.

Finalmente, los resultados de diagnóstico del estado de cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, mostrado en la Tabla 4 y las Figuras 4 y 5, indican que el 65.21% del personal administrativo y 8.70% correspondiente a total del personal docente, expresaron que la institución esta vista como una organización que tiene fortalezas significativas en indicadores culturales importantes, como; Visión, intención estratégica, orientación de trabajo en equipo, esfuerzo por llegar a acuerdos y evitar conflictos, destrezas en el personal y valores de comportamiento básicos; los cuales servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario, es decir cuenta con oportunidades de fortalecimiento de su cultura organizacional. En cuanto a una cultura organizacional efectiva de la institución, el 21.74% de los trabajadores lo perciben como tal; mientras que sólo el 4.35% lo perciben como una institución que requiere de una atención especial. Conforme a los promedios de puntuación de cultura organizacional, observada en la Tabla 4 y la Figura 6, se tiene que; del total de trabajadores que respondieron la encuesta de Daniel Denison, el 91.30%



laboran bajo la presión del cumplimiento de normas, un 4.35% en armonía con sus valores personales y profesionales y un 4.35% es operativo y de rutina, resultado que es concordante con lo referido por el Plan de desarrollo 2012-2020, Universidad de Pamplona (2012).

RESULTADOS

En la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, predomina el estilo de dirección Analítico, seguido del Analítico-Conceptual y Directivo. Estas características permiten aseverar que este recurso humano se diferencia por mostrar un carácter intelectual, ingenioso, pero que sin embargo gustan del control; entusiasta, comprensivo; práctico, preocupado en los hechos, pudiendo ser hasta autoritarios, respectivamente.

La Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, por el 78.26% de sus servidores, es percibida como una organización que tiene fortalezas significativas en indicadores culturales organizacionales importantes, como; Visión, intención estratégica, orientación de trabajo en equipo, esfuerzo por llegar a acuerdos y evitar conflictos, destrezas en el personal y valores de comportamiento básicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS

- Alimo-Metcalfe, B. (1995). An investigation of female and male constructs and empowerment. *Women in management review*, 0(2), pp. 3-8.
- Butterfield, D. A., & Grinnell, J. P. (1999) "Re-viewing" gender, leadership, and managerial behavior: do three decades of research tell us anything" (pp. 223–238). In G.N. Powell. *Handbook of gender and work*, Sage.
- Campoverde, A.R.; Rosero, B.C.; Gonzáles, J.V.; Ortiz, M.E. (2018). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas. *Revista Espacios*, 39(13); p.7.
- Carrillo, P. A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Revista digital, Ciencias Administrativas*, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.
- Córdova, M. (2014). Identificación de los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto "mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frias, Sierra Altoandina de la Región Piura". Tesis de pregrado en

- Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Denison, D. and Neale, W.S. (1996). *Denison Organizational culture survey. Facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organizational Science*, 6, 204-223.
- Eagly and Johnson, (1990). *Social Role of the theory of Sex Differences and Similarities: A current appraisal*. *Psychological Bulletin*, 108 (1990), pp. 233-256
- Esparza, B.A. (2016). *El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa El Río S.A. Año 2016-Trujillo, Perú*.
- Fey, C. y Denison, D. (2003). *Organizational culture and effectiveness. Can American theory be applied in Russia*. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Gómez, A. y Ramírez, G. (1985). *Incidencia de los estilos de dirección en los problemas de personal*. Universidad de Manizales, Colombia.
- Lozano, G.L.; Cañadas, G.M; Collado, V.M. (2017). *Influencia del área de estudio y el sexo en los estilos de liderazgo*. *ReiDoCrea*, 6, 356-363.
- Martínez, P.J., Montoya, B.E., Márquez, S.I. (2010). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Dos casos de aplicación en Chihuahua*. Universidad La Salle, Secretaría de Investigación y Pos grado, Chihuahua, México.
- Martínez, M.E. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas Colombianas. Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. *Cuad. Adm. Bogotá, Colombia*, 23(40): 163-190.
- Melero, L.F. (2014). *Estudio de las variables que participan en los estilos de liderazgo de entrenadores deportivos de baloncesto desde el modelo multidimensional*. *LIMINALES. Escritos sobre psicología y sociedad / Universidad Central de Chile*, 1(5): 71-94.
- Moncayo, O. B., y Zuluaga, D. (2015). *Liderazgo y género: barreras de*

mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y gestión* (39), 142-177.

Palacio, Pinto y Vargas (1979). *Estilos de dirección y clima organizacional*. S.N., citado por Pantoja, O.M.A. (2005). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

Pedraja-Reijas, L. y Riquelme-Castañeda, J. (2017). El estudio de los estilos de liderazgo en el campo de la educación. *Interciencia*, 42(11).

Riehl and Lee, (1996). *Gender Organizations and Leadership*. International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers.

Sánchez, M. I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión*, Universidad del Norte, 25: 1-39.

Tecot, S. R., y Romine, N. K. (2012). *Leading Ladies: Leadership of Group Movements in a Pair-Living, Co-Dominant, Monomorphic Primate Across Reproductive Stages and Fruit Availability Seasons*. *American journal of primatology*, 74(7), 591-601.

Tomairo, G.W. (2013). Estilos de liderazgo en los internos de la facultad de

enfermería de una universidad privada peruana. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Enfermería. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú.

Universidad de Pamplona (2012). *Cultura organizacional, desempeño e innovación*. Plan de desarrollo 2012-2020, Pamplona, España.

Contacto

Dr. Darío Emiliano Medina Castro
dariomedina@unat.edu.pe