PURISUM
REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES
ISSN-L 3028-9580
Vol. 3, Núm. 2, abril–junio de 2026, pp. 23–34
DOI: https://doi.org/10.62785/prics.v3.i2.36

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo y manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública

Leadership and Conflict Management among Students at a Public University

Illich Xavier Talavera Salas
https://orcid.org/0000-0002-4258-9162
Universidad Nacional de Juliaca, Perú
i.talavera@unaj.edu.pe

Recibido: 12/01/2026 · Aceptado: 26/02/2026 · Publicado: 01/04/2026

RESUMEN

La formación universitaria comprende experiencias de interacción grupal en las que el liderazgo y el manejo de conflictos intervienen en la coordinación de actividades y la convivencia entre estudiantes. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública del Perú. Se desarrolló una investigación cuantitativa, de diseño no experimental, transversal y correlacional, con la participación de 332 estudiantes. Se aplicaron dos cuestionarios para evaluar seis estilos de liderazgo y cinco modos de manejo de conflictos. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y correlaciones de Spearman, con ajuste de Holm para comparaciones múltiples. Los resultados mostraron que el liderazgo afiliativo y la evitación registraron las mayores frecuencias de predominio individual en sus respectivas variables, aunque las puntuaciones máximas compartidas representaron proporciones superiores a las de cualquier categoría individual. Las correlaciones entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos fueron débiles y no alcanzaron significación estadística después del ajuste por comparaciones múltiples. Se concluye que los estilos de liderazgo no presentaron asociaciones estadísticamente significativas con los modos de manejo de conflictos en los estudiantes evaluados.

Palabras clave: liderazgo; estilos de liderazgo; manejo de conflictos; estudiantes universitarios; relaciones interpersonales.

ABSTRACT

University education involves group interactions in which leadership and conflict management play a role in coordinating activities and fostering relationships among students. This study aimed to determine the relationship between leadership styles and conflict management modes among students at a public university in Peru. A quantitative study with a non-experimental, cross-sectional, correlational design was conducted with 332 students. Two questionnaires were administered to assess six leadership styles and five conflict management modes. Data were analyzed using descriptive statistics and Spearman's rank correlations, with Holm's adjustment for multiple comparisons. The results showed that affiliative leadership and avoidance had the highest frequencies of individual predominance in their respective variables, although tied maximum scores accounted for larger proportions than any individual category. Correlations between leadership styles and conflict management modes were weak and did not reach statistical significance after adjustment for multiple comparisons. It was concluded that leadership styles were not significantly associated with conflict management modes among the students evaluated.

Keywords: leadership; leadership styles; conflict management; university students; interpersonal relationsh

Cómo citar: Talavera Salas, I. X. (2026). Liderazgo y manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública. *PURISUM. Revista de Investigación en Ciencias Sociales, 3*(2), 23–34. https://doi.org/10.62785/prics.v3.i2.36

INTRODUCCIÓN

El liderazgo y el manejo de conflictos forman parte de las relaciones que se establecen durante la formación universitaria. Los estudiantes participan en actividades académicas que requieren coordinación, distribución de responsabilidades y toma de decisiones compartidas, pero también enfrentan desacuerdos relacionados con las opiniones, los compromisos asumidos y las distintas formas de desarrollar una tarea. Estas experiencias ponen en juego comportamientos vinculados con la capacidad de orientar a otras personas, participar en decisiones colectivas y afrontar situaciones de tensión. Su estudio resulta pertinente porque las relaciones interpersonales constituyen una dimensión importante de la vida universitaria y de la formación profesional.

El liderazgo comprende un conjunto de comportamientos mediante los cuales una persona influye en las actividades de un grupo y contribuye al cumplimiento de objetivos comunes. No se limita al ejercicio de autoridad ni supone necesariamente ocupar una posición formal de dirección. Goleman (2000) distinguió seis estilos de liderazgo: visionario, coach-orientador, afiliativo, democrático, quien marca pauta y dominante. Cada uno representa una forma particular de orientar las actividades colectivas, establecer relaciones y responder a las exigencias del entorno. Esta clasificación reconoce que los comportamientos de liderazgo pueden variar según las circunstancias y que una misma persona puede recurrir a diferentes estilos (Sardon Ari, 2018).

En la educación superior, el liderazgo se desarrolla en espacios donde las responsabilidades suelen ser compartidas y las posiciones de coordinación pueden cambiar de acuerdo con las actividades académicas. Coluccio et al. (2018) examinaron la relación entre las características personales y el surgimiento del liderazgo en equipos universitarios. Posteriormente, Coluccio et al. (2022) estudiaron los estilos de liderazgo y la aparición del liderazgo compartido, considerando las dinámicas que se establecen entre los integrantes de un equipo. Estas investigaciones muestran que el liderazgo estudiantil no depende exclusivamente de las características individuales, pues también intervienen las relaciones grupales y las oportunidades para asumir responsabilidades.

La formación universitaria ofrece distintas experiencias para desarrollar comportamientos asociados con el liderazgo. Tenorio (2021) estudió su relación con las habilidades sociales en estudiantes de psicología e ingeniería, mientras que Guerrero et al. (2025) examinaron los estilos de liderazgo en estudiantes de administración que participaban en proyectos cooperativos. Por su parte, Huamani Paccaya et al. (2025) abordaron la incorporación de herramientas digitales para fortalecer el liderazgo y la comunicación en estudiantes universitarios. Aunque estas investigaciones se desarrollaron desde perspectivas diferentes, coinciden en situar el liderazgo dentro de experiencias de interacción, cooperación y participación que forman parte de la preparación profesional.

El interés por el liderazgo universitario también comprende su relación con otros procesos educativos. Izaguirre-Olmedo y Rangel Luzuriaga (2024) estudiaron el liderazgo docente y la motivación académica en educación superior, mientras que Quiñones Gonzales y Espíritu Alvarez (2023) revisaron investigaciones empíricas sobre liderazgo transformacional en universitarios. Estos trabajos amplían la comprensión del liderazgo dentro del ámbito educativo, aunque sus enfoques no son equivalentes al análisis de los estilos conductuales de los estudiantes. La distinción resulta necesaria porque el liderazgo ejercido por docentes o autoridades institucionales responde a responsabilidades diferentes de las que asumen los estudiantes durante sus actividades académicas.

Las relaciones grupales también pueden dar lugar a conflictos. Las diferencias de opinión, la distribución desigual de tareas y el incumplimiento de compromisos generan situaciones en las que los estudiantes deben decidir cómo responder frente a intereses contrapuestos. La presencia de desacuerdos no representa necesariamente un deterioro de las relaciones interpersonales, pues sus consecuencias dependen de las circunstancias y de las respuestas adoptadas. En este sentido, el manejo de conflictos comprende las formas mediante las cuales las personas afrontan las discrepancias y procuran responder a sus propios intereses y a los de quienes participan en una situación determinada.

Thomas y Kilmann (1974) distinguieron cinco modos de manejo de conflictos: competición, colaboración, compromiso, evitación y acomodación. Posteriormente, Kilmann y Thomas (1977) desarrollaron un instrumento de elección forzada para evaluar estas preferencias conductuales. Los modos se diferencian por el grado de atención otorgado a los intereses propios y ajenos. La competición prioriza la defensa de la posición personal, mientras que la colaboración busca atender las necesidades de ambas partes. El compromiso supone alcanzar soluciones intermedias; la evitación implica apartarse o postergar el tratamiento del desacuerdo, y la acomodación concede mayor importancia a los intereses de la otra persona. Ninguno de estos modos resulta apropiado en todas las circunstancias, debido a que su pertinencia depende de las características del conflicto.

En el ámbito universitario, los desacuerdos interpersonales pueden manifestarse durante la realización de trabajos colectivos, la organización de actividades y la convivencia cotidiana. Parra y Jiménez (2016) estudiaron los estilos de resolución de conflictos en estudiantes universitarios, mientras que Pegalajar (2018) examinó las preferencias de gestión del conflicto interpersonal en esta población. Munuera et al. (2024) abordaron la percepción y gestión de conflictos en estudiantes españoles y portugueses, y Dorado et al. (2024) analizaron las experiencias del alumnado frente a situaciones conflictivas en una universidad española. Estas investigaciones muestran la diversidad de respuestas que pueden surgir en las relaciones académicas y la importancia de considerar las circunstancias en que se producen los desacuerdos.

La comunicación y las habilidades emocionales constituyen otros elementos relacionados con el manejo de conflictos. Fernández-Rojas (2021) examinó los estilos de comunicación utilizados para abordar situaciones conflictivas en el aula, mientras que Galindo et al. (2022) estudiaron la inteligencia emocional y los estilos de resolución de conflictos en futuros educadores. En el contexto peruano, Talavera et al. (2021) investigaron la relación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflictos sociales en estudiantes universitarios. Estos antecedentes permiten reconocer que las respuestas ante los desacuerdos pueden estar vinculadas con diferentes recursos personales, aunque no establecen necesariamente una correspondencia entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos.

La relación entre ambas variables adquiere interés porque dirigir actividades colectivas también puede implicar intervenir ante diferencias de opinión o intereses contrapuestos. Ayerbe et al. (2020) estudiaron las acciones del líder durante la resolución de conflictos organizacionales, destacando la importancia de los comportamientos adoptados frente a situaciones de desacuerdo. Sin embargo, las relaciones jerárquicas y las responsabilidades institucionales propias de las organizaciones laborales difieren de las dinámicas que se desarrollan entre estudiantes universitarios. En los equipos académicos, las posiciones de liderazgo suelen ser temporales y las

decisiones pueden depender de acuerdos entre compañeros, por lo que las relaciones observadas en otros contextos no necesariamente se reproducen durante la formación universitaria.

Aunque el liderazgo y el manejo de conflictos han sido estudiados desde distintas perspectivas, resulta pertinente examinar su relación específica en estudiantes universitarios. Los antecedentes disponibles abordan las características del liderazgo, las habilidades sociales, la comunicación y las formas de resolver desacuerdos, pero no permiten establecer de antemano si los seis estilos de liderazgo considerados por Goleman mantienen asociaciones con los cinco modos de manejo de conflictos propuestos por Thomas y Kilmann. Examinar conjuntamente estas dimensiones permite conocer si las preferencias que manifiestan los estudiantes respecto del liderazgo guardan relación con sus formas de afrontar situaciones conflictivas, sin asumir que la presencia de comportamientos interpersonales comunes implique necesariamente una asociación entre ellas. Por ello, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública.

METODOLOGÍA

Diseño y ámbito del estudio

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Se examinó la relación entre seis estilos de liderazgo y cinco modos de manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública del Perú. Ambas variables se evaluaron mediante cuestionarios aplicados en un único momento, sin manipulación de las condiciones de estudio ni intervención sobre el comportamiento de los participantes.

Población y muestra

La población de referencia estuvo constituida por estudiantes de una escuela profesional de Ciencias Sociales de una universidad pública. La muestra analizada comprendió 332 estudiantes con registros completos en los cuestionarios de liderazgo y manejo de conflictos. La unidad de análisis fue el estudiante, cuyas respuestas permitieron obtener las puntuaciones correspondientes a los seis estilos de liderazgo y los cinco modos de manejo de conflictos.

Instrumentos

Los estilos de liderazgo se evaluaron mediante un cuestionario de 30 ítems, estructurado a partir de la clasificación de Goleman (2000). El instrumento comprendió seis dimensiones: visionario, coach-orientador, afiliativo, democrático, quien marca pauta y dominante, integradas por cinco afirmaciones cada una. Las respuestas se registraron mediante una escala Likert de cinco categorías, desde 1 (en profundo desacuerdo) hasta 5 (realmente de acuerdo). Las puntuaciones de cada dimensión se calcularon mediante la suma de sus cinco ítems, con un rango posible de 5 a 25 puntos. Los valores más elevados representaron una mayor identificación con las conductas correspondientes al estilo evaluado. La clasificación teórica de Goleman constituyó el fundamento conceptual de las dimensiones, sin que ello implique atribuirle la autoría o validación del cuestionario específico utilizado.

El manejo de conflictos se evaluó mediante un cuestionario de 30 preguntas de elección forzada, basado en el modelo de Thomas y Kilmann (1974) y en la estructura de medición descrita por Kilmann y Thomas (1977). Cada pregunta presentó dos alternativas de respuesta, entre las cuales el estudiante seleccionó aquella que mejor representaba su forma de afrontar un desacuerdo.

El instrumento comprendió cinco modos: competición, colaboración, compromiso, evitación y acomodación. Las respuestas se clasificaron conforme a la clave de puntuación utilizada en la aplicación para obtener los valores correspondientes a cada modo. Las puntuaciones representaron preferencias declaradas de manejo de conflictos y no observaciones directas de la conducta de los participantes.

Procesamiento y análisis de datos

Los cuestionarios se aplicaron a estudiantes universitarios, quienes recibieron información sobre la finalidad de la investigación y el carácter anónimo de sus respuestas. Los datos recopilados se organizaron en una base para su revisión y procesamiento estadístico. Las respuestas del cuestionario de liderazgo se agruparon según sus seis dimensiones, mientras que las correspondientes al manejo de conflictos se clasificaron en los cinco modos establecidos por el instrumento.

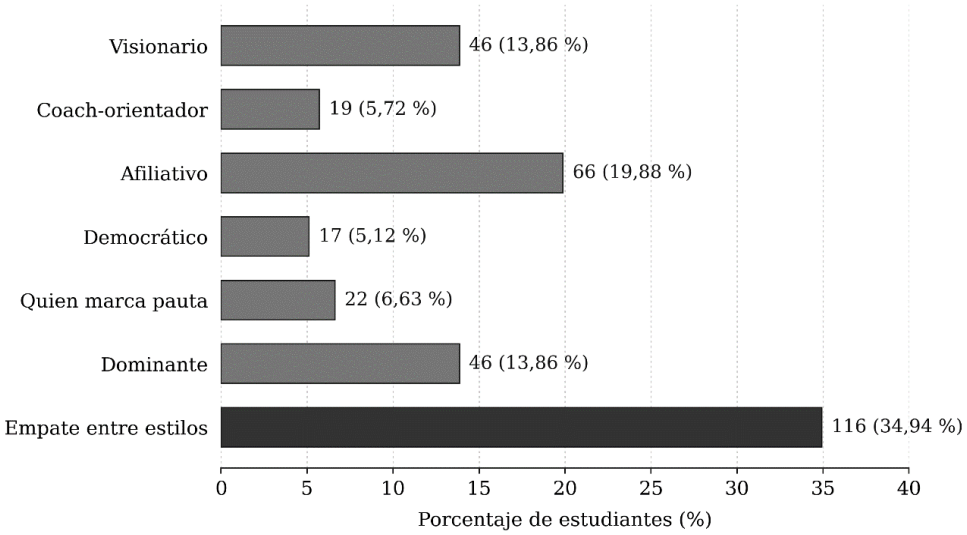
El análisis descriptivo comprendió el cálculo de frecuencias absolutas y porcentajes para identificar el estilo de liderazgo y el modo de manejo de conflictos con mayor puntuación individual. Cuando dos o más dimensiones alcanzaron la misma puntuación máxima, el registro se clasificó como empate, sin asignarlo arbitrariamente a una categoría predominante. Las puntuaciones de los instrumentos se utilizaron posteriormente para examinar la relación entre ambas variables.

Para examinar la relación entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos se utilizó el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (ρ). Se realizaron 30 comparaciones bivariadas, correspondientes a las combinaciones entre los seis estilos de liderazgo y los cinco modos de manejo de conflictos. Los valores p bilaterales se ajustaron mediante el procedimiento de Holm (1979) para controlar el error familiar asociado a las comparaciones múltiples. Se estableció un nivel de significación de $\alpha = 0{,}05$. Las asociaciones se interpretaron según su dirección, magnitud y significación estadística, sin atribuir relaciones causales a los resultados.

RESULTADOS

Figura 1

Distribución de los estilos de liderazgo en estudiantes de una universidad pública

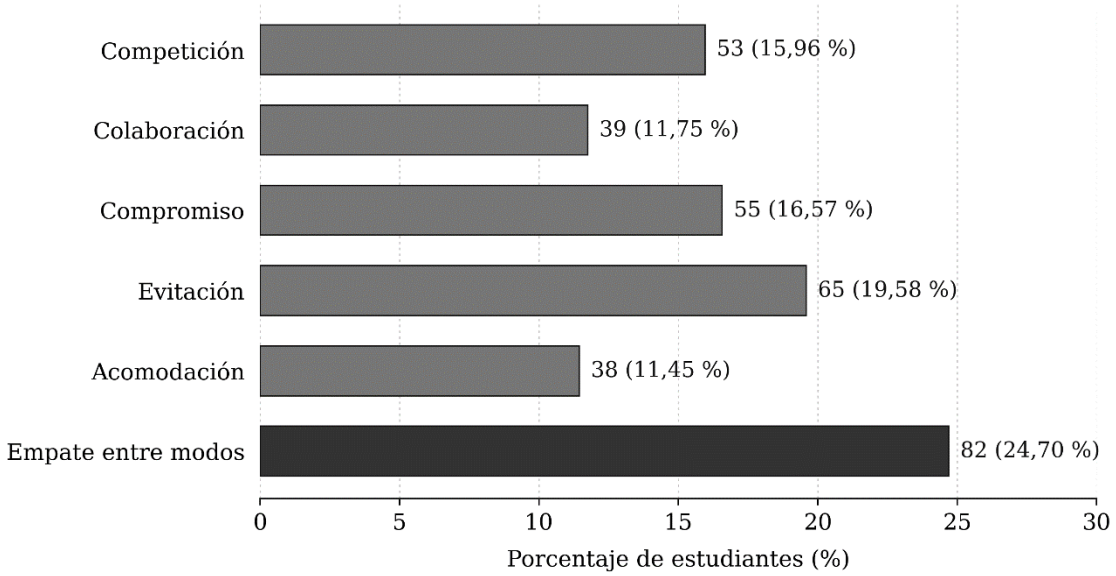


Nota. n = 332. Las etiquetas presentan la frecuencia y el porcentaje. Los empates corresponden a puntuaciones máximas compartidas entre dos o más estilos.

El liderazgo afiliativo registró la mayor frecuencia de predominio individual (19,88 %), seguido de los estilos visionario y dominante, ambos con 13,86 %. Las menores proporciones correspondieron al democrático (5,12 %) y al coach-orientador (5,72 %). Sin embargo, el 34,94 % de los estudiantes obtuvo puntuaciones máximas compartidas entre dos o más estilos, proporción superior a la registrada por cualquier categoría individual. Por tanto, el liderazgo afiliativo fue el estilo más frecuente entre las preferencias individuales definidas, aunque no constituyó una preferencia única predominante en la totalidad de la muestra (Figura 1).

Figura 2

Distribución de los modos de manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública



Nota. n = 332. Las etiquetas presentan la frecuencia y el porcentaje. Los empates corresponden a puntuaciones máximas compartidas entre dos o más modos.

La evitación registró la mayor frecuencia de predominio individual (19,58 %), seguida del compromiso (16,57 %) y la competición (15,96 %). Las menores proporciones correspondieron a la acomodación (11,45 %) y la colaboración (11,75 %). Asimismo, el 24,70 % de los estudiantes presentó puntuaciones máximas compartidas entre dos o más modos, proporción superior a la de cualquier categoría individual. En consecuencia, la evitación fue el modo más frecuente entre las preferencias individuales definidas, pero no representó una preferencia única predominante en toda la muestra (Figura 2).

Tabla 1

Correlación entre estilos de liderazgo y modos de manejo de conflictos en estudiantes de una universidad pública

Estilo de liderazgo	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodación
Visionario	0,113	−0,079	0,095	0,015	−0,158 (0,126)
Coach-orientador	0,045	−0,055	0,048	0,028	−0,082
Afiliativo	0,022	0,005	0,036	0,029	−0,120 (0,838)
Democrático	0,044	0,014	−0,009	0,076	−0,161 (0,107)
Quien marca pauta	0,050	0,049	0,014	−0,010	−0,109
Dominante	0,055	−0,032	−0,010	0,056	−0,084

Nota. n = 332. Coeficientes rho de Spearman (ρ); entre paréntesis, valores p ajustados mediante Holm inferiores a 1,000. Nivel de significación: α = 0,05.

Las correlaciones entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos fueron débiles, con coeficientes comprendidos entre −0,161 y 0,113. Las asociaciones negativas de mayor

magnitud correspondieron al liderazgo democrático con acomodación (ϱ = −0,161; p ajustado = 0,107) y al visionario con acomodación (ϱ = −0,158; p ajustado = 0,126). La correlación positiva más elevada se presentó entre liderazgo visionario y competición (ϱ = 0,113). Ninguna de las asociaciones alcanzó significación estadística después del ajuste por comparaciones múltiples (Tabla 1).

DISCUSIÓN

La relación entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos fue débil en los estudiantes universitarios evaluados, sin que ninguna de las asociaciones alcanzara significación estadística después del ajuste por comparaciones múltiples. Este resultado contrasta con la expectativa de encontrar correspondencias entre las conductas de liderazgo y las formas de afrontar desacuerdos, considerando que ambas comprenden procesos de comunicación, cooperación y toma de decisiones. Goleman (2000) sostiene que los estilos de liderazgo responden a distintas formas de orientar el comportamiento colectivo, mientras que Thomas y Kilmann (1974) distinguen los modos de manejo de conflictos según la atención otorgada a los intereses propios y ajenos. La ausencia de asociaciones estadísticamente significativas sugiere que las preferencias manifestadas por los estudiantes en una dimensión no permiten anticipar necesariamente sus respuestas en la otra. Aunque ambas variables intervienen en las relaciones grupales, representan comportamientos que pueden expresarse de manera diferente según las circunstancias.

El liderazgo afiliativo presentó la mayor frecuencia de predominio individual, lo que refleja una mayor identificación con comportamientos orientados al mantenimiento de relaciones interpersonales entre los estudiantes que mostraron una preferencia definida. Este hallazgo guarda relación con Tenorio (2021), quien estudió la vinculación entre habilidades sociales y liderazgo en universitarios, y con Guerrero et al. (2025), quienes examinaron los estilos de liderazgo en experiencias de trabajo cooperativo. La importancia de las relaciones personales adquiere sentido en actividades académicas que requieren coordinación, comunicación y responsabilidades compartidas. En estos espacios, mantener relaciones favorables puede facilitar la participación de los integrantes y el desarrollo de tareas colectivas, aunque la identificación con un estilo afiliativo no demuestra por sí sola un desempeño efectivo en la conducción de equipos.

Una proporción considerable de estudiantes presentó puntuaciones máximas compartidas entre diferentes estilos de liderazgo, sin que fuera posible identificar una preferencia individual única. Este resultado concuerda con la perspectiva de Goleman (2000), quien reconoce que los comportamientos de liderazgo pueden variar según las exigencias de cada situación. Asimismo, Coluccio et al. (2018) examinaron la influencia de las características personales en el surgimiento del liderazgo universitario, mientras que Coluccio et al. (2022) estudiaron los estilos de liderazgo y la aparición del liderazgo compartido en equipos estudiantiles. La presencia de empates en las puntuaciones sugiere que los participantes pueden identificarse simultáneamente con distintas formas de orientar las actividades grupales. Durante la formación universitaria, una misma persona puede asumir responsabilidades de coordinación, promover acuerdos o priorizar el cumplimiento de tareas, dependiendo de las necesidades del grupo y de las funciones que desempeña.

La diversidad de estilos identificada también muestra que las preferencias de liderazgo no se distribuyeron de manera uniforme entre los estudiantes. Los estilos democrático y coach-

orientador registraron las menores frecuencias de predominio individual, mientras que el visionario y el dominante presentaron proporciones semejantes. Este resultado puede interpretarse considerando las distintas oportunidades de participación y ejercicio del liderazgo que ofrece la formación universitaria. Huamani Paccaya et al. (2025) abordaron el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación mediante herramientas digitales, mientras que Izaguirre-Olmedo y Rangel Luzuriaga (2024) examinaron el liderazgo docente y la motivación académica. Aunque estos antecedentes estudian manifestaciones diferentes del liderazgo, permiten reconocer la importancia del contexto educativo en el desarrollo de comportamientos vinculados con la coordinación y la interacción. Por su parte, Quiñones Gonzales y Espíritu Alvarez (2023) revisaron investigaciones sobre liderazgo transformacional en universitarios, mostrando la diversidad de perspectivas desde las cuales puede abordarse este fenómeno.

La evitación constituyó el modo de manejo de conflictos con mayor frecuencia de predominio individual, seguida del compromiso y la competición. Este hallazgo se relaciona con la diversidad de respuestas frente a los desacuerdos estudiada por Parra y Jiménez (2016) y Pegalajar (2018) en estudiantes universitarios. La preferencia por la evitación puede comprenderse como una disposición a postergar el tratamiento de determinadas controversias o apartarse temporalmente de situaciones que generan tensión. Desde el modelo de Thomas y Kilmann (1974), este modo representa una forma particular de responder a los conflictos, cuya pertinencia depende de las circunstancias. Kilmann y Thomas (1977) desarrollaron un instrumento para identificar estas preferencias conductuales, reconociendo que las personas pueden recurrir a diferentes respuestas ante intereses contrapuestos. En el ámbito universitario, evitar una confrontación inmediata puede estar relacionado con la importancia atribuida al desacuerdo, la relación entre compañeros y las consecuencias previstas de una discusión.

Los modos de compromiso y competición también presentaron frecuencias relevantes entre los estudiantes con una preferencia definida. Este resultado muestra que las respuestas ante los desacuerdos comprenden tanto la búsqueda de soluciones intermedias como la defensa de intereses propios. Munuera et al. (2024) examinaron la percepción y gestión de conflictos en estudiantes universitarios españoles y portugueses, mientras que Dorado et al. (2024) estudiaron las experiencias del alumnado frente a situaciones conflictivas en una universidad española. Estos antecedentes permiten comprender que los desacuerdos académicos pueden surgir por diferencias de opinión, distribución de responsabilidades o incumplimiento de compromisos. La elección de una respuesta puede depender de la importancia del problema y de las relaciones entre quienes participan, por lo que la presencia de distintas preferencias resulta compatible con la diversidad de situaciones que caracterizan la convivencia universitaria.

Los empates entre modos de manejo de conflictos también representaron una proporción importante de los estudiantes evaluados. Este hallazgo indica que una parte de los participantes obtuvo puntuaciones máximas compartidas entre diferentes formas de afrontar desacuerdos, sin mostrar una preferencia individual exclusiva. La coexistencia de modos puede interpretarse considerando que las respuestas ante situaciones conflictivas no necesariamente permanecen constantes. Un estudiante puede optar por evitar una discusión en determinadas circunstancias, buscar compromisos cuando existen intereses compartidos o defender su posición cuando considera que una decisión afecta sus responsabilidades. Estas posibilidades muestran que las

puntuaciones del instrumento expresan preferencias conductuales y no comportamientos invariables ante cualquier conflicto.

Las asociaciones negativas de mayor magnitud se observaron entre el liderazgo democrático y la acomodación, así como entre el liderazgo visionario y este mismo modo de manejo de conflictos. Sin embargo, ambas relaciones fueron débiles y no alcanzaron significación estadística después del ajuste de Holm. Este resultado permite distinguir la orientación hacia la participación o el cumplimiento de objetivos de la disposición a conceder prioridad a los intereses ajenos durante un desacuerdo. Fernández-Rojas (2021) examinó la importancia de los estilos de comunicación para abordar conflictos en el aula, mostrando la pertinencia de considerar las formas de interacción ante situaciones de tensión. Promover la participación de los compañeros no implica necesariamente adoptar una respuesta acomodativa, del mismo modo que orientar al grupo hacia determinados objetivos no supone rechazar los intereses de otras personas. Las correlaciones observadas no ofrecen evidencia suficiente para afirmar una correspondencia sistemática entre estas conductas.

Los estilos dominante y quien marca pauta tampoco mostraron asociaciones estadísticamente significativas con la competición. Este resultado indica que la identificación con comportamientos orientados a dirigir actividades, exigir resultados o mantener el cumplimiento de objetivos no necesariamente se corresponde con una mayor preferencia por defender los intereses propios durante un conflicto. Ayerbe et al. (2020) estudiaron las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales, donde las responsabilidades y las relaciones jerárquicas forman parte de las decisiones adoptadas. En los equipos universitarios, las posiciones de coordinación pueden ser temporales y depender de acuerdos entre compañeros. Esta diferencia permite comprender por qué los comportamientos asociados con la dirección de actividades no se relacionaron de manera estadísticamente significativa con la competición en la muestra estudiada.

La ausencia de asociaciones relevantes entre liderazgo y manejo de conflictos también plantea diferencias respecto de las investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales. Salazar Salazar et al. (2019) propusieron un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar los procesos universitarios, mientras que Marín Rodríguez et al. (2025) examinaron su relación con la cultura organizacional de trabajadores de educación superior. Estos estudios abordaron el liderazgo desde responsabilidades institucionales y procesos de gestión, a diferencia de la presente investigación, centrada en las preferencias conductuales de estudiantes. Las relaciones entre liderazgo y comportamiento interpersonal pueden adquirir características distintas cuando las personas ejercen funciones formales de dirección o participan en equipos académicos sin jerarquías permanentes. Por ello, las asociaciones identificadas en contextos organizacionales no pueden trasladarse directamente a las interacciones entre estudiantes.

La escasa magnitud de las correlaciones también puede comprenderse considerando las diferencias entre los instrumentos empleados. El cuestionario de liderazgo recoge valoraciones personales sobre conductas con las que los estudiantes se identifican, mientras que el instrumento de manejo de conflictos exige seleccionar alternativas de respuesta ante situaciones de desacuerdo. Estas modalidades de medición representan formas distintas de expresar preferencias y pueden influir en las puntuaciones obtenidas. Luna (2017) examinó la relación entre los estilos de manejo de conflictos y la empatía en adolescentes, mientras que Luna et al. (2021) estudiaron las

habilidades psicosociales vinculadas con el manejo de conflictos interpersonales en estudiantes de secundaria. Aunque estas investigaciones corresponden a otra etapa educativa, permiten reconocer la pertinencia de considerar características personales adicionales para comprender las respuestas ante los desacuerdos. En los estudiantes universitarios también pueden intervenir la experiencia, la confianza entre compañeros y las circunstancias de las actividades colectivas.

CONCLUSIONES

No se encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo y los modos de manejo de conflictos en los estudiantes de una universidad pública del Perú. Las correlaciones fueron débiles, incluso entre aquellas dimensiones que comparten características relacionadas con la comunicación, la cooperación y la toma de decisiones. Este resultado indica que la identificación con determinados comportamientos de liderazgo no necesariamente se corresponde con una preferencia específica para afrontar los desacuerdos. La ausencia de asociaciones significativas sugiere que ambas variables presentan manifestaciones diferenciadas en los estudiantes evaluados, sin descartar que puedan relacionarse en otros contextos o circunstancias.

El liderazgo afiliativo y la evitación registraron las mayores frecuencias de predominio individual en sus respectivas variables; sin embargo, las puntuaciones máximas compartidas representaron proporciones superiores a las de cualquier categoría individual. Este resultado muestra que una parte importante de los estudiantes no presentó una preferencia única de liderazgo o manejo de conflictos. Asimismo, las asociaciones entre los estilos democrático y visionario con la acomodación fueron negativas y débiles, mientras que el liderazgo afiliativo no presentó relaciones estadísticamente significativas con la colaboración ni con la acomodación. Estos hallazgos destacan la necesidad de considerar la diversidad de preferencias conductuales y las circunstancias de interacción académica al estudiar el liderazgo y el manejo de conflictos en estudiantes de Ciencias Sociales.

DECLARACIONES

Contribución de autoría: Illich Xavier Talavera Salas asumió la conceptualización del estudio, el diseño metodológico, la recopilación y el procesamiento de la información, el análisis e interpretación de los resultados, así como la redacción, revisión y aprobación de la versión final del manuscrito.

Financiamiento: La investigación se realizó sin financiamiento externo.

Conflictos de intereses: El autor declara no tener conflictos de intereses.

REFERENCIAS

Ayerbe Ramos, A., Mejia, D. A., Barrios Puello, I., y Madrigal, J. H. (2020). El liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales. *Aglala, 11*(2), 233–248. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8972011

Coluccio Piñones, G., Pedraja-Rejas, L., Fredes Jofre, C., y Miranda Vega, C. (2022). Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 30*(4), 650–658. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8863126

Coluccio Piñones, G., y Rodríguez Ponce, E. (2018). Personalidad y el surgimiento de liderazgo en equipos. Un estudio en estudiantes universitarios. *Interciencia, 43*(10), 723–728. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575865

Dorado Barbé, A., González Casas, D., de la Fuente Roldán, I. N., y Ducca Cisneros, L. (2024). La gestión del conflicto en la Universidad Complutense de Madrid: experiencias del alumnado. *Perfiles Educativos, 46*(185), 111–129. https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/670701

Fernández-Rojas, M. A. (2021). Estilos de comunicación para abordar los conflictos en el aula de clase. *Revista Criterios, 28*(2), 28–47. https://doi.org/10.31948/rev.criterios/28.2-art2

Galindo-Domínguez, H., Sainz de la Maza San José, M., y Losada Iglesias, D. (2022). La inteligencia emocional en el desarrollo de estilos de resolución de conflictos en futuros educadores. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 25*(3), 141–157. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8851869

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78–90. https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results

Guerrero Papaqui, R., Quintero Fuentes, M. P., Antonio Vidaña, P. R., Castillo Cedillo, P., Garcilazo Alcántara, M., y González Pérez, M. (2025). Estilos de liderazgo en estudiantes universitarios de administración: Con enfoque en proyectos cooperativos zona Tecamachalco. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(4), 9382–9398. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19501

Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian Journal of Statistics, 6*(2), 65–70. https://www.jstor.org/stable/4615733

Huamani Paccaya, W., Robles-Ramírez, A. J., y Agama Fernández, C. A. (2025). Integración de herramientas digitales para potenciar el liderazgo y la comunicación en estudiantes universitarios. *Revista InveCom, 5*(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279844

Izaguirre-Olmedo, J. A., y Rangel Luzuriaga, E. W. (2024). Liderazgo docente y motivación académica en educación superior. *Revista Científica de la UCSA, 11*(3), 53–63. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9955790

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement, 37*(2), 309–325. https://doi.org/10.1177/001316447703700204

Luna Bernal, A. C. A. (2017). Relación entre estilos de manejo de conflictos y empatía multidimensional en adolescentes bachilleres. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 6*(12), 80–106. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096452

Luna Bernal, A. C. A., Sandoval Martínez, J., y De Gante Casas, A. E. (2021). Habilidades psicosociales y estilos de manejo de conflictos interpersonales en estudiantes de secundaria. *Eirene Estudios de Paz y Conflictos, 4*(6), 45–68. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7989898

Marín Rodríguez, W. J., Carreño, E. A., Neri Ayala, A. C., y Lioo Jordán, F. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional: estudio en trabajadores de educación superior universitaria. *Revista de Ciencias Sociales, 31*(especial 12), 556–567. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10479568

Munuera Gómez, P., Martínez-López, J. Á., Molina-Cano, J., y Costa e Silva, A. M. (2024). Percepción y gestión de los conflictos en estudiantes universitarios españoles y portugueses. *Revista de Investigación Educativa, 42*(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9515919

Parra Cabrera, H. F., y Jiménez Bautista, F. (2016). Estilos de resolución de conflictos en estudiantes universitarios. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 8*(1), 3–10. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6468269

Pegalajar Palomino, M. C. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación, 77*(2), 9–30. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6598855

Quiñones Gonzales, L. G., y Espíritu Alvarez, F. J. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014–2023). *Propósitos y Representaciones, 11*(3), e1876. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10498948

Salazar Salazar, B., Espinoza Poves, J., y Chafloque-Céspedes, R. (2019). Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios. *Tzhoecoen, 11*(3), 60–74. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8152364

Sardon Ari, D. L. (2018). Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, 7*(1). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7616674

Talavera Salas, I. X., Zela Pacori, C. E., Parillo Sosa, E. G., y Calcina Cuevas, S. C. (2021). Inteligencia emocional y estilos para el manejo de conflictos sociales en estudiantes universitarios. *Dominio de las Ciencias, 7*(2), 180–194. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231828

Tenorio Romero, J. (2021). Habilidades sociales y su relación con el liderazgo en estudiantes universitarios de psicología e ingeniería. *Socialium, 5*(2), 43–54. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8063312

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. XICOM. https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/TKI

Copyright: © 2026 Illich Xavier Talavera Salas. Publicado por PURISUM. Revista de Investigación en Ciencias Sociales, editada por el Instituto Latinoamericano de Investigación y Desarrollo Social (ILADESA). Este artículo es de acceso abierto y se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).