



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y
COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES
EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA
RETAIL, VILLA EL SALVADOR - 2023

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

JAHAIRA AIRAM SANCHEZ RODRIGUEZ
ORCID: 0009-0003-2427-1219

ASESORA

DRA. PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ
ORCID: 0000-0002-4244-8167

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DIRECCIONES DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2023



CC BY-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

Referencia bibliográfica

Sanchez Rodriguez, S. A. (2023). *Liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales en los colaboradores del Centro Distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador - 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Jahaira Airam Sanchez Rodriguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74755452
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0003-2427-1219
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Patricia Maribel Yllescas Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07266567
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4244-8167
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40612463
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	James Arístides Pajuelo Rodriguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03497186
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Pablo Enrique Cabral Byrne
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10280491
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales en los colaboradores del Centro Distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador - 2023
Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Direcciones de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Tesis conformado por: DR. MARCELO QUISPE, LUIS ALBERTO quien lo preside y los miembros del Jurado MAG. PAJUELO RODRIGUEZ, JAMES ARÍSTIDES y MAG. CABRAL BYRNE, PABLO ENRIQUE, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS
LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DISTRIBUCIÓN DE
UNA EMPRESA RETAIL, VILLA EL SALVADOR – 2023

Presentado por la bachiller:

- 1) JAHAIRA AIRAM SANCHEZ RODRIGUEZ

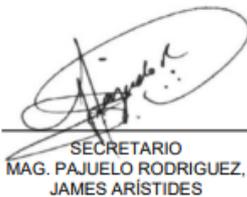
Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

APROBAR POR MAYORÍA

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 14 de julio del 2023.



PRESIDENTE
DR. MARCELO QUISPE, LUIS
ALBERTO



SECRETARIO
MAG. PAJUELO RODRIGUEZ,
JAMES ARÍSTIDES



VOCAL
MAG. CABRAL BYRNE,
PABLO ENRIQUE

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesora de la tesis titulada:

**"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES
EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA
RETAIL, VILLA EL SALVADOR - 2023"**

Del bachiller JAHAIRA AIRAM SANCHEZ RODRIGUEZ, constato que la tesis tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 12 de diciembre de 2023



PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ

DNI: 07266567

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que jamás me dejó sola, a mis padres que me apoyaron a lo largo de mi carrera y a mis familiares y amigos que confiaron en mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar aquí, agradezco a mis padres, por su apoyo incondicional, a mi tutor por enseñarme y motivarme a seguir y a mis amigos que siempre me apoyaron a lograr esta meta.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	20
1.4 Limitaciones de la investigación.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	28
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	41
3.2 Población y muestra.....	42
3.3 Hipótesis.....	43
3.4 Variables – Operacionalización.....	44
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	46
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	47
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	49
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	53
4.1.1 Análisis de fiabilidad.....	54
4.2 Resultados básicos de las variables.....	55
4.3 Resultados básicos de las dimensiones.....	57
4.4 Resultados básicos de las variables relacionadas.....	64
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	65
4.6 Procedimientos correlacionales.....	66
CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusiones.....	73

5.2	Conclusiones.....	76
5.3	Recomendaciones.....	77

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro de operacionalización del liderazgo transformacional
Tabla 2	Cuadro de operacionalización de la gestión de conflictos laborales
Tabla 3	Ficha técnica del cuestionario de la variable liderazgo transformacional
Tabla 4	Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión de conflictos laborales
Tabla 5	Escala de alfa de Cronbach
Tabla 6	Escala de correlación de Rho de Spearman
Tabla 7	Resultados de validación del cuestionario de liderazgo transformacional
Tabla 8	Resultados de validación del cuestionario de gestión de conflictos laborales
Tabla 9	Análisis de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional
Tabla 10	Análisis de fiabilidad del instrumento de gestión de conflictos laborales
Tabla 11	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional
Tabla 12	Análisis descriptivo de la variable gestión de conflictos laborales
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión negociación
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión mediación
Tabla 19	Análisis descriptivo de la dimensión conciliación
Tabla 20	Análisis descriptivo entre el liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales
Tabla 21	Prueba de normalidad de las variables de estudio
Tabla 22	Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales
Tabla 23	Resultados de correlación entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales
Tabla 24	Resultados de correlación entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales

Tabla 25 Resultados de correlación entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales

Tabla 26 Resultados de correlación entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis porcentual de la variable liderazgo transformacional
- Figura 2 Análisis porcentual de la variable gestión de conflictos laborales
- Figura 3 Análisis porcentual de la dimensión estimulación intelectual
- Figura 4 Análisis porcentual de la dimensión consideración individualizada
- Figura 5 Análisis porcentual de la dimensión motivación inspiracional
- Figura 6 Análisis porcentual de la dimensión influencia idealizada
- Figura 7 Análisis porcentual de la dimensión negociación
- Figura 8 Análisis porcentual de la dimensión mediación
- Figura 9 Análisis porcentual de la dimensión conciliación
- Figura 10 Análisis porcentual entre el liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales
- Figura 11 Gráfico de dispersión entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS
LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DISTRIBUCIÓN DE
UNA EMPRESA RETAIL, VILLA EL SALVADOR - 2023**

JAHAIRA AIRAM SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

En la investigación como objetivo primordial establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. El estudio es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, corte transversal y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 350 colaboradores y la muestra estuvo conformada por 184 colaboradores, siendo una muestra no probabilística de tipo intencional. El instrumento usado para medir las variables ha sido una encuesta compuesta por 24 ítems para la prueba de liderazgo transformacional y 24 ítems para la prueba de gestión de conflictos laborales. El análisis de confiabilidad demostró que las herramientas son confiables de acuerdo con la prueba estadística de Cronbach brindaron como consecuencia una confiabilidad de 0.920 para el cuestionario de liderazgo transformacional y una confiabilidad de 0.910 para el cuestionario de gestión de conflictos laborales. Los resultados conseguidos demostraron una relación positiva bastante alta entre las variables demostrado mediante un resultado R de Pearson de 0.798 con un grado de sig.=0.000. Se concluye que mientras la organización implemente un liderazgo transformacional de una forma más eficiente se generará una mejor gestión de conflictos laborales.

Palabras clave: liderazgo transformacional, conflictos laborales, negociación

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF LABOR
CONFLICTS IN THE EMPLOYEES OF THE DISTRIBUTION CENTER OF THE
RETAIL COMPANY, VILLA EL SALVADOR - 2023**

JAHAIRA AIRAM SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

In the research, as a primary objective, to establish the relationship between transformational leadership and the management of labor conflicts in the collaborators of the distribution center of a Retail company, Villa El Salvador - 2023. The study is of a basic type, correlational level, non-experimental design, cross-sectional and quantitative approach. The population was made up of 350 collaborators and the sample was made up of 184 collaborators, being a non-probabilistic sample of an intentional type. The instrument used to measure the variables was a survey made up of 24 items for the transformational leadership test and 24 items for the labor conflict management test. The reliability analysis showed that the tools are reliable according to Cronbach's statistical test, resulting in a reliability of 0.920 for the transformational leadership questionnaire and a reliability of 0.910 for the labor conflict management questionnaire. The results obtained demonstrated a fairly high positive relationship between the variables demonstrated by a Pearson R result of 0.798 with a degree of sig.=0.000. It is concluded that while the organization implements transformational leadership in a more efficient way, better management of labor conflicts will be generated.

Keywords: transformational leadership, labor conflicts, negotiation

INTRODUCCIÓN

Actualmente es importante el manejo de un liderazgo transformacional en las organizaciones, un liderazgo basado en la comunicación, en la innovación, en el uso adecuado de la tecnología y los conocimientos beneficia el desarrollo de las organizaciones. Por otro lado, las empresas necesitan adaptarse a los grandes cambios que exige el mercado actual, por ello es necesario que estas empresas sean manejadas por un líder transformacional que destaque y potencie todas las cualidades y potencialidades de los colaboradores, evitando que se generen conflictos entre los colaboradores o encontrar la mejor forma de gestionarlos en caso se produzca un conflicto en las organizaciones.

En esta investigación el problema general es: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?

El objetivo general de la investigación es: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

La hipótesis alterna es: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

El desarrollo de la investigación está constituido en cinco capítulos los cuales están estructurados de la siguiente manera.

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema que básicamente se enfocó en demostrar la realidad problemática de la empresa, así como la formulación de los problemas, objetivos del estudio. Luego se desarrolló la

justificación e importancia. Finalmente, se explican las principales limitaciones plantearon limitaciones que se presentaron durante la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico el cual contiene los antecedentes de la investigación a nivel nacional como internacional y que ayudaron a explicar el desarrollo de las variables. Posteriormente, se desarrollaron las bases teorías relacionadas a las variables de estudio y la definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico, donde se explica el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra, hipótesis, además de ello se formuló la operacionalización de las variables, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos de recolección y posteriormente, se realizó el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de los datos, la presentación de la validación se instrumentos y el análisis de fiabilidad. Asimismo, se desarrollaron e interpretaron los resultados descriptivos de las variables y sus respectivas dimensiones, se determinó la prueba de normalidad de la variable estudio lo que permitió conocer el estadístico adecuado para realizar la contrastación de las hipótesis.

En el capítulo V, se desarrollaron las discusiones, conclusiones y recomendaciones a través de los objetivos planteados en la investigación. Finalmente, se colocaron las referencias que han sido utilizadas para el desarrollo de la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

El liderazgo transformacional es aquel liderazgo que se preocupa por tener motivado a su personal haciendo que ellos creen en sus propias capacidades, logrando producir cambios significativos en los grupos, organizaciones y por ende en la sociedad, este tipo de liderazgo actualmente son importantes para el desarrollo de las organizaciones, considerando que se preocupa por el talento de las personas y estudios demuestran que lo más valioso de una empresa son los colaboradores. En ese sentido, actualmente, las entidades vienen tomando conciencia de la necesidad de fortalecer la relación entre el líder y los colaboradores con la finalidad de crear un clima ameno y contar con ambientes de trabajo apropiados.

En ese sentido, es importante que los directivos o jefes de las áreas de la empresa desarrollen procedimientos que les permitan crear un buen clima laboral que sea propicio para evitar o gestionar adecuadamente los conflictos. Hay que entender que cuando los colaboradores trabajan en un ambiente laboral ameno logran tener un mejor desempeño laboral, es decir, su rendimiento en el desarrollo de sus tareas es de forma eficiente. Por otro lado, es importante mencionar que la gestión de conflictos en las organizaciones permite generar un ambiente cálido y armonía en la empresa que sea propicio para el desarrollo óptimo de las funciones del colaborador. Acosta (2018) menciona: “Un buen líder ejerce una buena gestión de conflictos, para solucionar todo problema que retrase alcanzar los objetivos de la organización, ofrecer un buen trato al subordinado, y valore la importancia de que éste forme parte de la entidad” (p. 58).

Los gerentes o jefes de las empresas deben entender que los conflictos en el área laboral son escenarios que pueden darse en el entorno diario porque en un ambiente laboral se mezclan personas con diversas culturas, opiniones, formas de

pensar diferentes, por lo que es normal que exista una incompatibilidad de percepciones u opiniones. En ese sentido, Chiavenato (2009) sostuvo que: “El conflicto surge entre dos o más sujetos, la cual nace por desacuerdos, diferencias de manera premeditada entre los individuos, por ausencia de comunicación, falta de negociación y por la discrepancia en los objetivos personales y organizacionales” (p. 49). En este contexto, las organizaciones tienen la necesidad de contar con un líder que ayude a resolver las necesidades de los colaboradores, así como los conflictos, un líder que los guíe, los capacite, los considere con habilidades peculiares y que les saque el máximo potencial de modo que tenga un mayor nivel de productividad o rendimiento laboral.

En el contexto mundial, existe presencia de conflictos en diversas organizaciones provocadas por factores internos o externos. Por otro lado, en la revisión de la literatura se ha identificado que pocos son los países que trabajan con una gestión que se preocupe por prever y gestionar adecuadamente los conflictos de forma adecuada, esto en razón que los líderes muchas veces no están preparados ni capacitados, o no tienen las habilidades adecuadas de comunicación y de adaptación al cambio y a la innovación. Sin embargo, también se evidencia que algunas empresas un líder liderazgo que le permita desarrollar y manejan de la mejor manera los conflictos laborales (Perú21, 2022). Por otro lado, en el mundo cambiante como en el que nos encontramos se hace primordial que las organizaciones sean dirigidas por líderes que orienten, guíen y fomenten el trabajo en equipo para conseguir los resultados que les permiten permanecer en el mercado y tener un mejor posicionamiento (Gómez, 2019).

En el contexto Latinoamericano, Deloitte (2019) en un estudio realizado a colaboradores de empresas de diversos niveles indico en sus resultados que el líder

transformacional es adecuado para la gestión no solo de compañías grandes sino también de medianas y pequeñas empresas. Otra de sus conclusiones importantes indica que los líderes transformacionales tienen la capacidad de canalizar los dilemas, opiniones diversas que puedan ocurrir en las organizaciones que permite gestionar adecuadamente los conflictos que retrasan en trabajo en las organizaciones. Por lo explicado es importante que organizaciones se centren en capacitar y entrenar a sus líderes con las tendencias actuales con la finalidad de desarrollar habilidades dinámicas que propicien un buen diálogo entre las personas de modo que eviten cualquier tipo de conflicto.

Ziebell et al. (2019) explica que: “Las compañías latinoamericanas presentan problemas organizacionales, como la ausencia de comunicación, falta de compromiso del colaborador, impotencia del personal, retraso en el cumplimiento de objetivos entre otros inconvenientes” (p. 31). En ese contexto, es importante la intervención de un líder transformacional que fomente un mejor clima laboral, que se preocupe por los colaboradores y que se centre en mejorar el rendimiento laboral.

En el contexto nacional, las empresas en el país vienen tomando conciencia de la necesidad de aplicar las cualidades del liderazgo transformacional con la finalidad de lograr tener colaboradores más responsables, comprometidos, puntuales y satisfechos de modo que su rendimiento laboral sea del más alto nivel (Salgado et al. 2018). En este contexto, los problemas por los que pasan las organizaciones nacionales se basan en la deficiencia del liderazgo que la persona encargada de gestionar la empresa, haciendo que exista disconformidad en el personal de la empresa lo que conlleva a un manejo deficiente de los conflictos laborales que son en mayor porcentaje que en otras realidades o en otras partes del mundo (Ziebell et al., 2019).

Otro aspecto importante que explica el problema de la gestión del conflicto es lo que se evidencia en el Ministerio de Trabajo cuando explica que las negociaciones de trabajos colectivos que deben estar regidos según la ley de relaciones colectiva de trabajo, por lo que se detalló que la solución de conflicto directo entre los grupos sindicales o personas delegadas del trabajador y el empleador sigue prevaleciendo (El Comercio, 2022).

En el ámbito local se tiene a la organización retail ubicada en Villa El Salvador, lugar donde se presenta el problema de tener ciertos indicadores que conllevan a generarse conflictos en el centro de distribución de la empresa. Por lo que, se ha conseguido conocer que el personal no trabaja de forma conjunta, por la falta de vínculo armonioso entre el jefe de área y los colaboradores y la ausencia de un área encargada en la gestión de conflictos. Asimismo, no existe un líder apropiado en la organización, que permita avanzar a la compañía a conseguir los propósitos organizacionales, y generar cordialidad entre todos los trabajadores, haciendo valer cada uno de los derechos que tiene el trabajador dentro de la empresa.

Los problemas relacionados al liderazgo transformacional, se puede canalizar en función de sus factores, por ejemplo, respecto a la estimulación intelectual, se evidencia que en ocasiones no se genera soluciones a los problemas generados en el área, por lo que no se llegan a cerrar buenos acuerdos entre ejecutivos y supervisores, no existe un control apropiado de los directivos en el área, y no se encuentran en constante innovación donde permitan elevar la creatividad de los colaboradores. En cuanto a consideración individualizada, los jefes de la empresa no establecen propuestas eficientes, además de haber deficiencia en la comunicación, y falta de confianza laboral entre el líder y los trabajadores; por lo que no hay una buena empatía y los jefes no muestran interés por el crecimiento de la empresa y no siempre

se muestran enfocados por aumentar la responsabilidad del personal de área. Respecto a la motivación inspiracional, se evidencia que el efecto del clima laboral no es ameno, no siempre se toman buenas decisiones, y no siempre los directivos motivan a los trabajadores a avanzar y fomentar oportunidades de crecimiento. Lo mismo sucede con la influencia idealizada de los jefes en la organización, debido a que no hay tolerancia del directivo hacia los colaboradores, los directivos no tienen a los subordinados como seguidores, donde los admiren por sus logros y por su buena dirección, significando que no viene realizando una labor que sea de agrado para los subordinados que conforma el centro de distribución de la empresa.

Por otro lado, con respecto a la gestión de conflictos, al no existir un área indicado para ello, no se presenta una apropiada negociación, dado que, no existen acuerdos oportunos y convenientes para los jefes y subordinados, por lo que no se siguen las normas que establece la empresa; igualmente, los problemas no son solucionados de forma apropiada, y no se vienen proponiendo soluciones adecuadas para las partes involucradas en hechos conflictivos suscitados en la organización y en cuanto a la mediación, se puede observar que los líderes no son los más indicados para intervenir y solucionar los conflictos entre las partes, no establecen ideas adecuadas que determinen llegar a un acuerdo entre la queja de los colaboradores en la organización; por ello, las decisiones no son las más propicias para llegar al fin del conflicto y en relación, a conciliación se puede afirmar que no existe el área indicada en la gestión de conflictos.

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?

¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La globalización hizo que las empresas se desarrollan a mayor velocidad, en ese sentido, es importante que las empresas se encuentren aptas y sigan avanzando de acuerdo con la vanguardia de la ciencia y la tecnología y para ello es necesario la presencia y dirección de un buen líder en la organización. Por otro lado, en la empresa retail donde se realiza el estudio es primordial tener un líder con mayor conocimiento en la gestión de conflictos que se presentan en el área. Las razones expuestas hacen necesario la realización del estudio para el centro de distribución con el objetivo de establecer recomendaciones que permitan avalar la importancia y el rol de que una empresa cuente con un líder transformacional que busque generar consensos en función de la importancia que se le da a los colaboradores para obtener logros importantes como área y como empresa.

Desde la perspectiva teórica, se busca brindar explicaciones suficientes y bien fundamentadas sobre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos, siendo un tema de mucha relevancia para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Por otro lado, el liderazgo transformacional se desarrolla considerando las fundamentaciones y explicaciones de Bass (1989) siendo una teoría que sigue vigente hasta la actualidad. Por otro lado, el desarrollo de la variable gestión de conflictos, se desarrolla considerando las explicaciones y fundamentaciones de San Cristóbal (2013).

Desde la perspectiva práctico, y de acuerdo con los resultados de la investigación se pretende brindar recomendaciones importantes que sean de gran utilidad para las empresas que evidencian problemas relacionados a las variables de estudio, con la finalidad de brindar mecanismos o herramientas de gestión de personal donde los líderes tengan la capacidad de tomar mejores decisiones para llevar al éxito la empresas gestionando adecuadamente los conflictos que puedan generarse dentro de la organización.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación aporta con dos cuestionarios de recolección de datos sobre el liderazgo transformacional y gestión de conflictos. No obstante, cabe señalar que estos cuestionarios presentan niveles adecuados de validez de contenido y grados suficientes de confiabilidad, los cuales darán respaldo y credibilidad a los datos de la investigación.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específico

Objetivo específico

Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Objetivos específicos

Establecer la relación entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Establecer la relación entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Establecer la relación entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Establecer la relación entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

1.4. Limitaciones de la investigación

El desarrollo de la investigación presentó limitaciones relacionadas con los escasos documentos científicos que expliquen adecuadamente las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos. Por ende, no se ha encontrado mucha información actualizada de tesis elaboradas con ambas variables respecto al ámbito empresarial. En ese sentido, se presentaron inconvenientes en la búsqueda bibliográfica en cuanto a la temática de liderazgo transformacional, por lo que es limitante lograr alcanzar a la información o teorías actualizadas referente a esta variable.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudio

Antecedentes internacionales

Pedraja et al. (2020) en su artículo “El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura”, desarrollado con el objetivo de analizar la gestión de problemas en función de la dirección del liderazgo. La metodología fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y fue desarrollada en una muestra de 36 empleados y una población de 60 personas. En los resultados se consideró que, si existe una buena gestión de conflictos, es porque hay presencia del liderazgo transformacional, el cual fomentará un buen clima laboral, además que los colaboradores determinaron que el nivel es bueno del liderazgo transformacional. Se concluye en uno de los puntos que existe correspondencia entre la gestión de conflictos y el liderazgo transformacional, igualmente que no hay debilidades en las distintas tareas que se desarrollan en el área administrativa de la organización.

Galindo (2021) en su tesis *Relación del liderazgo transformacional en el clima organizacional de la empresa Radial Onda Popular, Cajamarca 2021*, desarrollado con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de una empresa. Este estudio presenta un enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo correlacional y fue desarrollado en una población de 10 colaboradores de la empresa radial. Respecto a sus resultados se indica que existe relación entre las variables el manejo de conflictos que ejercen los directivos y el liderazgo transformacional demostrado con un $r=0.517$, siendo una correlación significativa. En ese sentido es preciso mencionar que el líder transformacional tiene un rol primordial en el manejo de conflictos que realizan en la compañía, incitando fraternidad y comunicación entre personales y directivos.

Barboza y Chircca (2019) en su tesis *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del Área Administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019*, desarrollado con el objetivo de evaluar el grado de relación que presenta el líder transformacional y el clima organizacional estudio es de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, la población fueron los trabajadores de la empresa. En los resultados se evidencia una relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos ($r=0,92$; $\text{Sig.}=0.000$). Por otro lado, se explica que el liderazgo transformacional, es un liderazgo adecuado para gestionar de forma positiva los conflictos en la empresa de tal forma que se contribuya a genera un buen clima organizacional.

Abarca et al. (2020) desarrollaron el estudio titulado “El liderazgo y la gestión de conflictos en organizaciones”, con el propósito de evaluar el liderazgo y gestión acerca de los conflictos en entidades académicas. La metodología fue descriptiva correlacional y el método aplicado fue cuantitativo, este estudio fue desarrollado en una muestra de 120 docentes del centro académico. En los resultados se explica que los trabajadores no vienen aplicando una buena gestión en la resolución de sus conflictos que se generan en la empresa, ya que todos adoptan diferentes tipos de liderazgo, respaldándose en el nivel regular del liderazgo, al igual que la gestión en los conflictos. En ese sentido, este estudio recomienda fortalecer el liderazgo transformacional de tal forma que se tenga las herramientas suficientes para evitar un conflicto o gestión adecuadamente, en caso ya se haya generado uno en la emmpresa.

Rojero et al. (2019) en su estudio “Liderazgo transformacional y la incidencia en los atributos de los colaboradores de las Mipymes de México”, desarrollado con la finalidad de conocer la concordancia entre el líder transformacional y el desarrollo de

los personales dentro de organizaciones mexicanas, además de identificar su relación con el tema de los conflictos. El estudio fue cuantitativo, nivel correlacional y fue desarrollado en una muestra de 360 colaboradores pertenecientes a la agrupación de la entidad, el diseño fue no experimental y de alcance descriptivo. En sus resultados se evidencia la existencia de una correlación entre el liderazgo transformacional y los atributos de los subordinados. Asimismo, se presencia un nivel de correlación positiva alto entre la gestión de conflictos y las acciones de los buenos líderes que basan su accionar en la motivación a sus trabajadores. Por otro lado, se evidencia una excelente reciprocidad entre los miembros de la empresa, lo que evita que se generen conflictos, debido a la buena gestión de conflictos que desarrolla el líder.

Antecedentes nacionales

Fabian (2021) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020*, desarrollado con el objetivo de analizar el nivel de relación que presenta el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos en una institución educativa. Este estudio es de nivel correlacional, enfoque cuantitativo, tipo básico y fue desarrollado en una muestra conformada por 75 docentes pertenecientes a dicha institución. En sus resultados se evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona a un nivel considerable ($\rho=0.596$; $\text{Sig.}=0.000$) con el manejo de conflictos en la institución, asimismo, la influencia idealizada se relaciona en un nivel medio con el manejo de conflictos laborales ($\rho=0.456$; $\text{Sig.}=0.000$), por otro lado, la motivación inspiracional se relaciona en un nivel medio con el manejo de conflictos laborales ($\rho=0.481$; $\text{Sig.}=0.000$), la estimulación intelectual se relaciona en un nivel considerable con el manejo de conflictos laborales ($\rho=0.501$; $\text{Sig.}=0.000$) y la consideración individualizada se relaciona en un nivel medio con el manejo de

conflictos laborales ($\rho=0.307$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados evidencian que es importante tener un gerente con cualidades y habilidades de liderazgo transformacional para que identifique y gestione de forma adecuada los conflictos dentro de una organización.

Ávila (2019) desarrolló una tesis titulada *Liderazgo transformacional y gestión municipal; municipalidad provincial de Huaraz, año 2018*, con la finalidad de analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión en la entidad estatal mencionada. Este estudio se desarrolló con un método cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, transversal, y la población estuvo conformado por 61 participantes del municipio. En los resultados se indican que un 80,3% del personal mantiene buenas relaciones y la gestión de los conflictos es buena dado que el 82% de personas así lo manifiestan. En ese sentido, se confirma que el líder tiene la capacidad de realizar una buena gestión de conflictos, siempre busca el bienestar de sus subordinados. Finalmente, es preciso mencionar que el grado de correlación entre las variables fue de 0,954 indicando que se presentaba una relación significativa en ambas variables. Por ello, se concluyó que dichas variables se relacionan de manera directa, y que el líder propone motivación constante a sus trabajadores.

Zevallos (2019) desarrolló una investigación titulada “Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú”, con el objetivo de establecer el nivel de relación que presenta el liderazgo transformacional para el desarrollo eficiente de la empresa con la finalidad de evitar conflictos en las organizaciones. El estudio presenta un método cuantitativo, alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental, tipo básica y la muestra estuvo conformada por 149 trabajadores docentes de centros educativos peruanos. En los resultados se evidencia un nivel de

correlación alto entre las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos ($r=0.0784$; $\text{Sig.}=0.001$), resultado que fue respaldado con un resultado descriptivo del 43,3% de los colaboradores que indicaron que es deficiente la labor del líder transformacional y 36,7% indicaron un nivel regular; razón por la cual existen conflictos de forma habitual en la organización. Asimismo, se evidencia que los conflictos no son canalizados ni solucionados por el líder, originando malestar e inconvenientes entre los colaboradores. Además del bajo nivel de trabajo de los colaboradores es por la falta de motivación y por la existencia de conflictos en la empresa.

Ramírez (2018) desarrollo una tesis titulada *Liderazgo transformacional y gestión de conflictos de la organización Corplimax S.A.C en Lima, 2018*, con la finalidad de medir el nivel de correlación que presenta el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos de una empresa. El estudio presenta un diseño no experimental transversal, nivel correlacional y se consideró una población de 25 trabajadores. En sus resultados se explica que el liderazgo transformacional se relaciona fuertemente con el manejo de conflictos de la empresa ($r=0,844$; $\text{Sig.}=0.000$), asimismo, la estimulación intelectual se relaciona moderadamente con el manejo de conflictos de la empresa ($r=0,573$; $\text{Sig.}=0.000$), la motivación inspiracional se relaciona fuertemente con el manejo de conflictos de la empresa ($r=0,732$; $\text{Sig.}=0.000$), la consideración individualizada se relaciona fuertemente con el manejo de conflictos de la empresa ($r=0,669$; $\text{Sig.}=0.000$) y la influencia idealizada se relaciona moderadamente con el manejo de conflictos de la empresa ($r=0,523$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados indican que el líder transformacional es fundamental dentro de las organizaciones para manejar o gestionar adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la organización.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de liderazgo transformacional

El desarrollo teórico del liderazgo transformacional se basa en las aportaciones de Bass (1985) quien manifiesta que este tipo de líder es el mejor de todos y adecuado para el desarrollo de las organizaciones, puesto que su característica principal es promover que los trabajadores logren sus metas, estableciendo cambios de actitudes positivas entre las personas que los siguen. Estos líderes generan confianza en todas las personas, a fin de que estos puedan lograr sus metas propias y las de la organización, conllevando a que adquieran un alto rendimiento laboral en las diferentes entidades. Siendo que el guía transformacional puede lograr la transformación de su seguidor a través de la fomentación de ánimos, aumento de conocimiento y aprendizaje, impulsando a tener buenos resultados y trabajar de forma conjunta.

2.2.1.1. Definiciones de liderazgo transformacional.

Salcedo (2018) define el liderazgo transformacional como:

Un modelo de líder que se encuentra orientado al carisma, el cual tiene la capacidad de inspirar y motivar a los colaboradores en su conducta, además contribuye en los aspectos de la innovación, por lo que suele mostrar influencia idealizada o carisma, inspiración motivacional; igualmente fomenta la consideración individualizada y estimulación fidelizada, a fin de que los seguidores cumplan sus objetivos. (p. 81)

Por otro lado, Robbins (2017) indica que el liderazgo transformacional tiene el deber de inspirar y estimular, a cada uno de sus seguidores a que consigan cada uno de sus propósitos; además siempre se muestran atentos a las necesidades de cada colaborador y se preocupan por ayudarlos a superarse cada día más, cambiando la

conciencia del trabajador sobre desarrollarse y tener un mayor crecimiento en el aspecto laboral u otro, cumpliendo todas sus aspiraciones establecidas.

En el mismo sentido, Hincapié et al. (2018) explican: “Este líder incita cambios en cuanto a los valores, necesidades, valores, aspiraciones y preferencias en los subordinados, conllevando a que se esfuercen por sus intereses colectivos” (p. 656).

Es importante mencionar que el líder transformacional propone un mejoramiento permanente, a través, del trabajo en equipo dentro de las empresas, influyendo de forma más positiva en el sostenimiento del procedimiento para una mejora continua de la empresa y fomentar mayor incremento profesional e individual de los trabajadores.

2.2.1.2. Importancia del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es importante para el desarrollo de las organizaciones, en ese sentido, su importancia radica en:

- Impulsa el progreso de la organización, puesto que tiene un compromiso propio de superarse día a día.
- Fomenta la lealtad y la armonía entre los miembros de equipos de trabajos; en efecto todos se enfocan en lograr sus objetivos individuales y de la empresa.
- Brindan ayuda al colaborador, son pacientes, eficientes e innovadores, porque siempre están dispuestos a emplear o diseñar métodos de trabajo adecuados y comprensibles para los colaboradores.

El líder transformacional, según Pico y Coello (2018) inspira a los seguidores a conseguir el logro de sus propias expectativas, motivando el logro por sí mismos. Estos líderes saben conducir a los colaboradores a tener mayor compromiso con la empresa, además se ser personas muy creativas que siempre están buscando soluciones para los posibles problemas de la organización. Asimismo, estos líderes

desarrollan el empoderamiento y la creatividad de los colaboradores de una organización, ya que todo ello conlleva al éxito de la empresa.

- A nivel organizacional, Hermosilla et al. (2017) indica: “Este líder tiene muchos beneficios, además de aportar en la eficiencia del trabajador, aprendizaje y en la adaptación de la cultura de la empresa, por ende, busca la innovación y cooperación entre miembros” (p. 139).

Las explicaciones brindadas hacen que el trabajo de los líderes transformacionales dentro del centro de trabajo sea imprescindible, ya que suscitan a una cultura de aprendizaje basada en la motivación personal, se impulsa la innovación, y fomenta el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

2.2.1.3. Características del liderazgo transformacional.

Chiavenato (2017) afirma que el líder transformacional se caracteriza los por los siguientes aspectos:

- Son capaces de crear buenas relaciones interpersonales. Unen a las personas, vela por su bienestar, busca siempre la unión y comunicasen en el equipo.
- Agentes de cambio. Siempre están atentos a las innovaciones, busca a través de los cambios generar un crecimiento de la empresa.
- Son valientes. No tienen temor, siempre se arriesgan a buscar lo bueno, minimizando cualquier tipo de dificultad.
- Creen en los individuos. Siempre creen que los miembros de trabajo pueden dar más de los que dicen que poder, confía en las capacidades de las personas, sabe que serán de gran utilidad y son clave para la organización.
- Posee valores personales. Impulsa valores a sus seguidores, fomenta un buen ambiente laboral, son éticos y fortalece las relaciones interpersonales.

- Muestran habilidad para manejar la ambigüedad, complejidad e incertidumbre. Analiza los objetivos planteados y afirma cómo llegar a alcanzarlos sin muchas complejidades que impidan alcanzarlo.
- Son visionarios. Siempre están enfocados en ser los mejores, conocen su visión y están enfocados a llegar a cumplirlo.

En este sentido, se destaca que los líderes transformacionales siempre están enfocados en un futuro victorioso, siempre anhelan llegar más allá que otros, se muestran siempre atentos y cordiales con sus compañeros de trabajo, son innovadores, no le tienen temor a los desafíos que puedan surgir en la organización, además de fortalecer la seguridad de sus seguidores, para que así cumplan sus objetivos propuestos.

2.2.1.4. Aspectos teóricos del liderazgo transformacional.

Bass (1989) manifiesta que la variable liderazgo transformacional se conforma por los siguientes factores, los cuales han sido tomados para la investigación:

A. Estimulación intelectual. Bass (1985) afirma que este tipo de líder: “Estimula a sus seguidores a través de evaluaciones intelectuales, teniendo como reto aumentar las capacidades, fomentar crecimiento continuo, además de saber enfrentar a los inconvenientes o problemas, a través de los cambios constantes de mejora e innovación” (p. 59). Por otro lado, Salcedo (2018) afirma: “El líder transformacional emplea imaginación, razonamiento y promueve la resolución de problemas con la finalidad de poder lograr salidas de manera más innovadora, fomentando nuevas formas de trabajos, logrando que el personal tenga mejores conceptos” (p. 56).

Por consiguiente, el líder vela por la dicha de los colaboradores, se muestra amable con los seguidores y busca constante innovación para la empresa, a fin de que logre el desarrollo de los seguidores y las metas de la empresa.

B. Consideración individualizada. Acosta (2018) afirma: “Este tipo de líder siempre siente preocupación por los colaboradores, por ello los trata de manera individualizada contribuyendo al desarrollo de cualidades, capacidades y peculiaridades” (p. 34). Estos líderes son atentos a las necesidades, conllevando a que asuman sus retos de manera segura, confiando en sí mismos, además de mostrar libertad y respeto a cada individuo. Por otro lado, Salcedo (2018) indica: “Este líder tiene la capacidad para fomentar mayor importancia y considerar mayor atención especial a las necesidades de los trabajadores; es decir el líder transformacional permite comprender y brindar a cada miembro de su equipo una atención individual apropiada” (p. 82). Por ello, los líderes transformacionales siempre están pendientes a las necesidades de los colaboradores, en efecto siempre les asignan tareas nuevas, y encomiendan grandes retos, que saquen lo mejor de ellos, a fin de que tengan mayor crecimiento, y cuando un trabajador estuviese frente a problemas, éste siempre le mostrará su apoyo logre sus objetivos, siendo reconocido los esfuerzos por el líder.

C. Inspiración motivacional. Acosta (2018) indica: “El líder transformacional toma decisiones, promoviendo la motivación, el trabajo de equipo y genera confianza para que se logren los objetivos, establecen soluciones, estableciendo así una buena relación con los subordinados de la organización” (p. 78). Es importante mencionar que el líder transformacional posee capacidad para conocer las oportunidades y amenazas, incita la visión al grupo de la empresa, suscita el entusiasmo, toma buenas decisiones, soluciona cualquier inconveniente, promueven acciones basadas en motivación para que los subordinados lleguen a cumplir con las tareas encomendadas. Por lo tanto, este tipo de líder siempre visualiza un futuro victorioso para la organización, alcanzando los objetivos establecidos, fomenta el entusiasmo

entre los miembros de la empresa, asimismo, toma buenas decisiones, motiva a los subordinados a cumplir con la visión, trabajando de manera conjunta.

D. Influencia idealizada. Acosta (2018) afirma: “La capacidad del líder que tiene para establecer proponer confianza a los trabajadores, estableciendo una buena relación con cada uno de los trabajadores, además de que el líder es admirado por los subordinados (p. 86). Asimismo, Salcedo (2018) destaca que: “Este líder está abocado al respeto, la confianza, el carisma, la creación del modelo de trabajo, fomenta indicaciones para lograr el éxito, promueve procedimientos para alcanzar los objetivos, dispone la convicción en la empresa” (p. 91).

Los líderes transformacionales impulsan la confianza entre los miembros de una organización, motivan al colaborador, ponen en primer lugar las necesidades del colaborador, se preocupa por los intereses de cada miembro, disfrutan del éxito junto a sus empleados, además de fomentar admiración, respeto y confianza.

2.2.2 Bases teóricas de gestión de conflictos laborales

Robbins (2013) explica que el conflicto nace el conflicto de forma negativa, impulsada por la violencia o agresión entre ambas partes, siendo esto perjudicial ante la sociedad. No obstante, durante el año 1930 y 1940, las teorías reconocían al conflicto como una señal disfuncional, que se daba por la falta de comunicación deficiente, ausencia de flexibilidad, falta de incapacidad para negociar y por las imposiciones. Puesto que estos problemas fueron identificados en las organizaciones, además de conocerse los antecedentes que originaron, los estilos y las etapas de estas, para que de esta manera sean manejados de manera correcta y establecer soluciones. Sin embargo, en la actualidad, ya no se habla que un conflicto es negativo sino que es positivo puesto que permite conocer el ámbito o clima en el que se desarrollan las personas así como la idiosincrasia de sus integrante.

2.2.2.1. Definiciones de la gestión de conflictos laborales.

Bonilla (2017) afirma: “La gestión de conflictos son las intervenciones establecidas por el individuo, donde se modifica el ámbito en el cual se producen, los cuales pueden tener consecuencias directas e indirectas en la organización teniendo efectos negativos o positivos” (p. 3).

Por otro lado, Ballester (2017) explica: “Permite incitar en las soluciones de problemas que surgen en las partes involucradas, de este modo llegar a acuerdos entre las asociaciones empresariales representativas y el conjunto de sindicales” (p. 17).

Robbins (2013) indica que el conflicto se inicia como: “Porque una de las partes tiene percepción de que la otra parte realizó acciones que han tenido efectos negativos, y se necesitará llegar a una negociación y mediación que permita solucionar dichos problemas” (p. 446).

En este sentido, es indispensable que exista un buen manejo de conflictos en las empresas, considerando que trabajar en un ambiente agradable de trabajo genera una mejor eficiencia, efectividad, mejor nivel de productividad siendo beneficios para el colaborador como para la empresa.

2.2.2.2. Importancia de la gestión de conflictos laborales.

Los autores indican que los conflictos son de suma relevancia, debido a que, dentro de una organización permite evitar inconvenientes futuros que traigan perjuicio a la empresa. En ese sentido, la gestión de conflictos es importante por:

- Evita inconvenientes y conflictos a futuro. Paradinas (2019) indica: “Es de gran utilidad para que las organizaciones puedan evitar tener problemas entre sus miembros” (p. 45).

- Es asertivo, Paradinas (2019) menciona: “No es necesario mostrar una actitud pasiva, sino que se debe estar preparado para saber resolverlo de forma eficiente, donde se puede pedir ayuda cuando se requiera” (p. 45).
- Mejorar las relaciones interpersonales entre miembros de un grupo, Paradinas (2019) explica: “Fortalece los lazos afectivos, fomentar armonía en la organización, siendo la mejor opción para resolver el problema, es primeramente pensar las cosas en cómo debe realizarse la situación” (p. 46).
- Analiza el problema y promueve soluciones. Mckibben (2018) menciona: “El líder debe saber analizar primero la problemática, más no dejarse llevar por el enojo, miedo u otro sentimiento, que pueda empeorar la problemática” (p. 102).
- Si los individuos sienten inseguridad o temor no tienen la capacidad de poder arreglar los conflictos, Mckibben (2018) explica: “La problemática puede llegar a empeorar la situación y agrandar más el problema, en vez de proponer una solución adecuada” (p. 103).
- Fomenta la comunicación, para evitar problemas. Mckibben (2018) menciona: “La buena gestión del líder en el manejo de conflictos es necesario dentro de las empresas, basada en una buena comunicación entre los miembros con el objetivo de poder evitar que haya descoordinaciones, malentendidos, generando conflictos laborales” (p. 104).

2.2.2.3. Características de la gestión de conflictos laborales.

Jiménez (2019) menciona las siguientes características de los conflictos laborales en una organización:

- Mantiene la calma neutralizando el problema a través de la tranquilidad por ambas partes para llegar a un acuerdo.

- Impulsa a un mediador para poder conocer el problema y buscar la posible solución.
- Establece un objetivo para evitar que surja cualquier malentendido entre compañero y siempre se busca el bienestar de todos los involucrados.
- Busca soluciones mediante la participación de profesionales.
- Fomenta el análisis del problema buscando la iniciativa que generó dicho problema determinando cuál fue el factor interviniente.
- Promueve la conversación entre ambas partes involucradas para llegar a un acuerdo.

Por otro lado, Abarca et al. (2020) explica que el conflicto nace cuando dos personas compiten por recursos percibidos según su punto de vista personal, por esto la intervención de la gestión de conflictos es importantes ante este hecho, ya que permite solucionar el problema presentado en la organización. En ese sentido, es importante que las partes involucradas dejen pasar el enojo, fomentar la tranquilidad, para poder conocer y aclarar como así nació el problema, realizando un análisis, para contar con un profesional intermediario que les pueda ayudar u orientar a dar solución al problema.

2.2.2.4. Aportes teóricos de la gestión de conflictos laborales.

San Cristóbal (2013) menciona que las dimensiones de gestión de conflictos son los siguientes:

A. Negociación. San Cristóbal (2013) define: “Es el procedimiento que se realiza para poder solucionar el conflicto en donde dos o más partes tienen la posibilidad de poder lograr un acuerdo intentan alcanzar un acuerdo perdurable que permita satisfacer los provechos de las dos partes” (p. 93).

Por otro lado, Guerra (2018) menciona: “Las habilidades desarrolladas por los directivos puede alcanzar un acuerdo mutuo donde los individuos tengan ideas claras dentro de una empresa, a fin de alcanzar mejores resultados, conocimientos de ambas partes y negociar el bienestar de todas las personas” (p. 82).

La negociación va a permitir que las organizaciones tengan mejores oportunidades, ya que evitará que se fomenten problemas o malentendidos dentro de la empresa, afectando a los colaboradores, sino que esto busca negociar ambas partes llegando a un acuerdo que sea factible para ambas partes. Es importante, señalar que la negociación permite que ambas partes lleguen a un acuerdo para evitar cualquier tipo de inconveniente mayor o agrandar el problema, sino que sólo se otorguen acuerdos que convengan a ambas partes.

B. Mediación. San Cristóbal (2013) menciona que la mediación: “Se basa en procedimiento que se sigue para brindar solución a los conflictos en donde las dos partes que se encuentran involucradas al enfrentamiento solicitan de forma voluntaria de un tercero, que ingresa como intermediario para fomentar un acuerdo” (p. 85).

Por otro lado, Coral (2021) se basa en un procedimiento legalmente regulado que posee como finalidad principal fomentar la libre decisión y la voluntariedad de dos partes, por lo que se desarrolla mediante la intervención de una tercera persona o profesional neutral que permita contribuir en la resolución del conflicto suscitadas en la empresa, es decir donde hay equidad al solucionar el problema, para no afectar a ninguna de las partes. Es importante mencionar que, ante un problema en la empresa se cuente con un mediador, que permita indagar mejor el problema y poder esclarecer las causas; a fin de que estas puedan ser solucionadas, en consecuencia, ambas partes se encuentren satisfechas.

C. Conciliación. San Cristóbal (2013) señala: “La conciliación es un método que busca establecer a las partes involucradas en el conflicto alternativas adecuadas que permitan solucionar el problema, llegando a un acuerdo mutuo, permitiendo reducir los costos que fueron ocasionados por el problema” (p. 106). Por otro lado, Coral (2021) manifiesta que: “La conciliación busca designar a una persona profesional, que sea mediador independiente, permitiendo solucionar la problemática expuesta, no se llega a tomar medidas legales, sino que es resuelto de forma conveniente para ambas partes” (p. 73). Es importante que en las empresas exista coordinación y una buena dirección del líder, dado que éste puede intervenir o solicitar una persona tercera que ingrese como mediadora para promover soluciones adecuadas para las partes envueltas en el problema surgido en la organización.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Gestión

Son las acciones y procesos que realiza el directivo de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa, por esto es importante realizar la dirección y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Conflictos

Son los problemas que surgen dentro de una organización producto de un intercambio de ideas de los mismos profesionales encargados de laborar en la empresa, o entre subordinados y jefes por directrices de trabajo que tiene una incompatibilidad de ideas o percepciones sobre algo.

Liderazgo transformacional

Es aquel liderazgo que influye de forma positiva en el desarrollo personal y competitivo de las personas basado en la motivación e inspiración de los colaboradores.

Influencia idealizada

Es el grado de confianza y respecto entre los miembros de una organización, dado que el líder transmite un alto nivel de entusiasmo y dichos valores mencionados en cada uno de los trabajadores.

Trabajo en equipo

Es el conjunto de colaboradores que se unen para adquirir los objetivos compartiendo ideas, intercambiando conocimientos, los cuales son de gran aporte para lograr el objetivo en común.

Conciliación

Es el mecanismo que permite solucionar los problemas o conflictos suscitados en la empresa, el cual se basa en establecer ideas claras y acuerdos entre las dos partes involucradas.

Mediación

Es el conjunto de mecanismos y técnicas que permiten abordar en la resolución del problema laboral donde se tiene un control del procedimiento a seguir, permitiendo así solucionar de manera más segura y rápida los conflictos.

Negociación

Es considerado el pacto o acuerdo que llegan a realizar las partes, donde cada una de dichas partes implicadas se encuentran satisfechas con los resultados posibles a los que se quiere llegar.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación desarrollada pertenece a las investigaciones de tipo básica puesto que su finalidad es aportar al conocimiento teórico que se tiene sobre las variables de estudio, sin algún contraste práctico u aplicado, es decir, asume una teoría y permanece en él con la finalidad de enriquecerlo. Ñaupas et al. (2018) define: “La investigación básica tiene dos propósitos producir conocimientos y enriquecer teorías” (p. 201).

Asimismo, la investigación presenta un nivel correlacional puesto que busca establecer la relación que existe el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales con la finalidad de mejorar la aplicación de estrategias que mejoren su ejercicio de liderazgo en las empresas. Hernández y Mendoza (2018) sostiene: “La investigación de nivel correlacional da a conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

Por otro lado, la investigación se desarrolla con las connotaciones del enfoque cuantitativo porque se busca probar las hipótesis utilizando procedimientos estadísticos y procesos de desarrollo secuenciales e inalterables. Hernández y Mendoza (2018) define: “El enfoque cuantitativo se dirige a varios propósitos y siempre existe la intención de estimar magnitudes o cantidades y generalmente de probar hipótesis y teoría” (p. 40).

Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental debido la medición de las variables se desarrolla sin ninguna manipulación de las variables, por lo cual solamente se observa cómo se desarrollan en el ambiente de la empresa. Hernández

y Mendoza (2018) indican: “Estudios de investigación que se analizan sin ninguna manipulación deliberada de variables, donde los fenómenos se observan en su ambiente natural para analizarlo” (p. 175).

Finalmente, La investigación se desarrolla a través de un corte transversal ya que la recolección de datos se da en un tiempo único o determinado. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) se afirma que estas investigaciones recolectan datos en un tiempo único, cuyo propósito es analizar las incidencias de las variables, así como la interrelación en un lapso, momento o período.

3.2 Población y muestra

Población.

Ñaupas et al. (2018) indican: “En las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos, personas o instituciones que son motivo de investigación, es decir presentan características particulares que se desea medir” (p. 246).

En el caso del estudio, la población considerada para el estudio está conformada por los 350 colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador que se encuentren laborando de forma continua en la empresa.

Muestra

Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de la población” (p. 196).

En el caso del estudio, la muestra está conformada por 184 colaboradores del centro distribución de una empresa Retail. Este tamaño de muestra se realizó mediante la fórmula para el cálculo para poblaciones finitas.

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

Z: Nivel de confianza: 1.96

p: Porcentaje de población con atributo deseado: 0.50

q: Porcentaje de población sin atributo deseado: 0.50

N: Tamaño de la población: 350

e: Margen de error: 0.05

n: Tamaño de la muestra: 184

El tipo de muestra es no probabilístico seleccionado por conveniencia, puesto que no todos los colaboradores tuvieron las mismas posibilidades de ser parte de la muestra, es decir, la investigadora de forma intencional a los colaboradores donde deseaba hacer el estudio. Al respecto, Ñaupás et al. (2018) indica: “Este tipo de muestreo no utiliza ley ni el cálculo de probabilidad y por tanto la muestra se obtienen sesgadas y no se puede saber cuál es el nivel de confiabilidad” (p. 253).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Hipótesis específicas

La estimulación intelectual se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

La consideración individualizada se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

La motivación inspiracional se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

La influencia idealizada se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

3.4. Variables – Operacionalización

La variable hace referencia a personas, objetos, hechos y objetos los cuales pueden determinar cierto valor. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) afirma: “La variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse y adquieren valor cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría” (p. 142).

Definición conceptual del liderazgo transformacional

Salcedo (2018) explica que el líder transformacional es aquel que tiene la capacidad de inspirar y motivar a los colaboradores en su conducta, además contribuye en los aspectos de la innovación, por lo que suele mostrar influencia idealizada, inspiración motivacional; igualmente fomenta la consideración individualizada y estimulación fidelizada, con la finalidad de que los seguidores cumplan sus objetivos.

Definición operacional del liderazgo transformacional

La variable liderazgo transformacional es un constructo que se mide en función de las cuatro dimensiones que indica Bass en su teoría como son la motivación inspiracional, consideración individualizada, estimulación intelectual e influencia idealizada. Estas dimensiones fueron desagregadas en 12 indicadores que

permitieron construir una prueba o cuestionarios de 24 ítems que tiene como objetivo medir de forma objetiva las variables de estudio.

Tabla 1

Cuadro de operacionalización del liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Estimulación intelectual	- Capacitaciones	1 la 6		
	- Conocimientos innovadores			
Consideración individualizada	- Control de emociones	7 al 12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [95; 120) Regular [48; 95) Malo [25; 48)
	- Empatía en el área de trabajo			
Motivación inspiracional	- Interés por el colaborador	13 al 18		
	- Perfil profesional			
Influencia idealizada	- Solución del problema	19 al 24		
	- Motivación del líder			
	- Eficiencia de trabajo			
	- Fomento de confianza			
	- Admiración			
	- Modelo a seguir			

Definición conceptual de la gestión de conflictos laborales

San Cristóbal (2013) menciona: “Es la actividad que se fomenta para fortalecer el ambiente de trabajo, evitando que surjan inconvenientes, a fin de poder alcanzar mayor posicionamiento e imagen la organización, no obstante, en la empresa existen metas comunes y grupales” (p. 124).

Definición operacional de la gestión de conflictos laborales

La variable gestión de conflictos laborales es un constructo que se mide en función de las tres dimensiones que indican los teóricos como son la negociación, la mediación y la conciliación. Estas dimensiones fueron desagregadas en 12

indicadores que permitieron construir un cuestionario de 24 ítems que tiene como objetivo medir de forma objetiva los mecanismos como se solucionan los conflictos en la empresa.

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de la gestión de conflictos laborales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Rangos
Negociación	- Solución de problemas	1 al 8		
	- Acuerdos de acuerdo con las normas.			
Mediación	- Intereses de ambas partes	9 al 18	1. Nunca	Bueno
	- Escucha de demandas.		2. Casi nunca	[98; 120)
	- Poner en contacto de partes enfrentadas.		3. A veces	Regular
	- Acercamiento para llegar a un acuerdo		4. Casi siempre	[52; 98)
	- Esclarecimiento de ideas		5. Siempre	Malo
Conciliación	- Analisis de situaciones.	19 al 24		[30; 52)
	- Acuerdo de solución			
	- Reducción de costos			
	- Medidas legales.			
	- Imparcialidad			

3.5. Métodos e técnicas de investigación

Método de investigación

El método de investigación que se utilizó es el hipotético deductivo considerando que tiene por finalidad probar una hipótesis mediante procesos deductivos para determinar la verdad o falsedad de los acontecimientos. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) sostiene: “El método hipotético deductivo consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hechos o

conocimientos mediante el principio de falsación. Sus pasos son la observación, formulación, deducciones observables y medibles” (p. 90)

Técnica de investigación

En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta que se basa en poder tener datos acerca de la muestra de forma independiente y conocer la relación existente entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos de la empresa. Ñaupas et al. (2018) sostiene: “El cuestionario es una modalidad de la encuesta, que se basa en formular un grupo sistemático de cuestiones escritas, en una cédula, que permaneces en relación de trabajo y por ende a las variables e indicadores de indagación” (p. 291).

3.6 Descripción de los instrumentos utilizados

Los instrumentos aplicados en la investigación son los cuestionarios que sirvieron para medir ambas variables de estudio de forma independiente, para luego halla el nivel de correlación o su grado de asociación. Siendo como primer instrumento un cuestionario sobre liderazgo transformacional y el segundo instrumento también un cuestionario acerca de la variable gestión de conflictos. Según Hernández y Mendoza (2018) explican: “El instrumento cuestionario es uno de los más utilizados en el estudio cuantitativo, el cual consiste en proponer interrogantes para ejercer la medición de una o más variables de estudio” (p. 250).

Es preciso mencionar que ambos instrumentos pasaron por procedimientos importantes como la validez de juicio de expertos a fin de medir si son adecuadas los reactivos establecidos sobre las variables estudiadas; igualmente se procedió con el análisis de confiabilidad, en base a los resultados del Alfa de Cronbach.

Hernández y Mendoza (2018) menciona que la validez permite realizar la verificación de los ítems que componen la variable, para indicar si son apropiados, en

otras palabras, permite medir la consistencia de cada reactivo. Asimismo, el mismo autor menciona que la confiabilidad se basa en realizar la prueba para determinar la consistencia del instrumento en relación con valores de confiabilidad, determinando de este modo si es aplicable y fiable el instrumento para poder ser tomado a la muestra de estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Instrumento I. Cuestionario de la variable liderazgo transformacional

El cuestionario de liderazgo transformacional tiene como objetivo medir de forma objetiva la forma como el líder maneja la empresa para lograr su desarrollo, este liderazgo considera el desarrollo de la persona como su principal factor.

Tabla 3

Ficha técnica del cuestionario de la variable liderazgo transformacional

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario del liderazgo transformacional.
Autores	Jahaira Airam Sánchez Rodríguez.
Objetivo	Evaluación objetiva del liderazgo transformacional en los colaboradores del centro distribución de la empresa retail, Villa El Salvador.
Ámbito de aplicación	Empresa Retail de Villa El Salvador.
Informadores	Colaboradores del centro distribución de la empresa retail, Villa El Salvador.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	15 minutos aproximadamente
Finalidad	Identificar el nivel del liderazgo transformacional en los colaboradores del centro distribución de la empresa retail, Villa El Salvador.
Puntajes	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte $\pm 75\%$ de la desviación estándar tanto en la variable como en las dimensiones.
Material	Formulario Google

Instrumento II. Cuestionario de la variable gestión de conflictos laborales

El cuestionario de gestión de conflictos laborales tiene como objetivo medir de forma objetiva la forma como el líder gestiona la solución de los conflictos que se presentan en la empresa.

Tabla 4

Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión de conflictos laborales

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario de gestión de conflictos laborales
Autores	Jahaira Airam Sánchez Rodríguez.
Objetivo	Evaluación objetiva de la gestión de conflictos en los colaboradores del centro distribución de la empresa retail, Villa El Salvador.
Ámbito de aplicación	Empresa Retail de Villa El Salvador.
Informadores	Colaboradores del centro distribución de la empresa retail, Villa El Salvador.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	15 minutos aproximadamente
Finalidad	Identificar los mecanismos de la gestión de conflictos en los colaboradores del centro distribución de la empresa retail, Villa El Salvador.
Puntajes	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte $\pm 75\%$ de la desviación estándar tanto en la variable como en las dimensiones.
Material	Formulario Google

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis parte de la aplicación de los cuestionarios construidos por la investigadora mediante el Google Forms, a partir del cual se desarrolló una base de datos en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, luego se plasmó en el programa de IBM SPSS Statistics 26.

Luego se desarrolló el análisis de confiabilidad para ello se recurrió a la utilidad de Cronbach, el cual es una medida de consistencia interna empleado por los investigadores científicos para estimar la confiabilidad de los ítems de una prueba. Al respecto, Hernández y Mendoza (2010) señala: "El alfa de Cronbach es el método de cálculo que ambos casos requiere una sola administración del instrumento de medición" (p. 302).

Tabla 5

Escala de alfa de Cronbach

Rangos	Grado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0.59	Baja confiabilidad
0,60 a 0.65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Nota: Naupas et al., 2018, p. 279

Posteriormente, se desarrolló el análisis de los resultados de las variables como de las dimensiones expresándose dichos resultados en tablas y gráficos estadísticos considerando la media aritmética, los puntajes mínimos y máximos y la desviación estándar, esto nos posibilita examinar todos los datos recaudados.

Asimismo, se desarrolló la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov porque la cantidad de sujetos de la muestra es mayor de 50, esta prueba se realiza con la finalidad de determinar si los datos presentan o no una distribución de contraste normal. Al respecto, Saldaña (2016) indica: "Conocida como prueba K-S, es una prueba de significación estadística para verificar si los datos de la muestra proceden de una distribución normal. Se emplea para variables cuantitativas continuas y cuando el tamaño muestral es mayor de 50" (p. 39)

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad se aplicó la prueba de correlación Rho de Spearman siendo esta una prueba no paramétrica.

Tabla 6

Escala de correlación de Rho de Spearman

Rango	Relación
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja.
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja.
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada.
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta.
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta.
1,00	Correlación positiva grande y perfecta.

Nota: Triola, 2018, p. 708

Finalmente, se hace la interpretación de los resultados alcanzados, destacando como consecuencia el grado de correlación pudiendo comprobar la conjetura planteadas en las hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de liderazgo transformacional

El cuestionario de liderazgo transformacional pasó por procesos de validación interna de contenido con el criterio de jueces especialistas en el tema que pretende medir, estos jueces tuvieron la misión de evaluar cada uno de los reactivos desarrollados en función de los indicadores de medición. Los resultados de validación son los que se menciona a continuación:

Tabla 7

Resultados de validación del cuestionario de liderazgo transformacional

Validador	Resultados de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Mg. Jorge Luis Bonilla Ferreryra	Aplicable

Validez del instrumento de gestión de conflictos laborales

El cuestionario de gestión de conflictos laborales, al igual que la prueba anterior también pasó por procesos de validación de contenido mediante el criterio de jueces expertos en la temática desarrollada. Estos jueces tuvieron evaluaron cada uno de los ítems desarrollados de acuerdo con los indicadores de medición. Los resultados de validación son los que se menciona a continuación:

Tabla 8

Resultados de validación del cuestionario de gestión de conflictos laborales

Validador	Resultados de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Mg. Jorge Luis Bonilla Ferreryra	Aplicable

Los resultados de las dos tablas que preceden indican que los cuestionarios realmente miden las variables que indican medir.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional.

El cuestionario que tiene como objetivo medir el nivel de liderazgo transformacional que se desarrolla en la empresa, pasó por procesos de consistencia interna mediante el estadígrafo alfa de Cronbach. Los resultados son los que se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 9

Análisis de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	24

De acuerdo con los resultados de la tabla 9, se puede concluir que la prueba de liderazgo transformacional presenta una excelente confiabilidad, considerando que el resultado alfa de Cronbach de 0,920 así lo indica. Este resultado permite mencionar que esta prueba es adecuada para el recojo de datos de la muestra.

Fiabilidad del instrumento gestión conflictos laborales.

El cuestionario de gestión de conflictos laborales que se ejerce en la empresa, pasó por procesos de confiabilidad mediante el estadígrafo alfa de Cronbach. Los resultados son los que se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 10

Análisis de fiabilidad del instrumento de gestión de conflictos laborales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	24

De acuerdo con los resultados de la tabla 10, se puede concluir que la prueba de gestión de conflictos laborales presenta una excelente confiabilidad, considerando que el resultado alfa de Cronbach de 0,910. Este resultado permite mencionar que esta prueba es adecuada para el recojo de datos de las unidades de información.

4.2 Resultados descriptivo de las variables

Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional

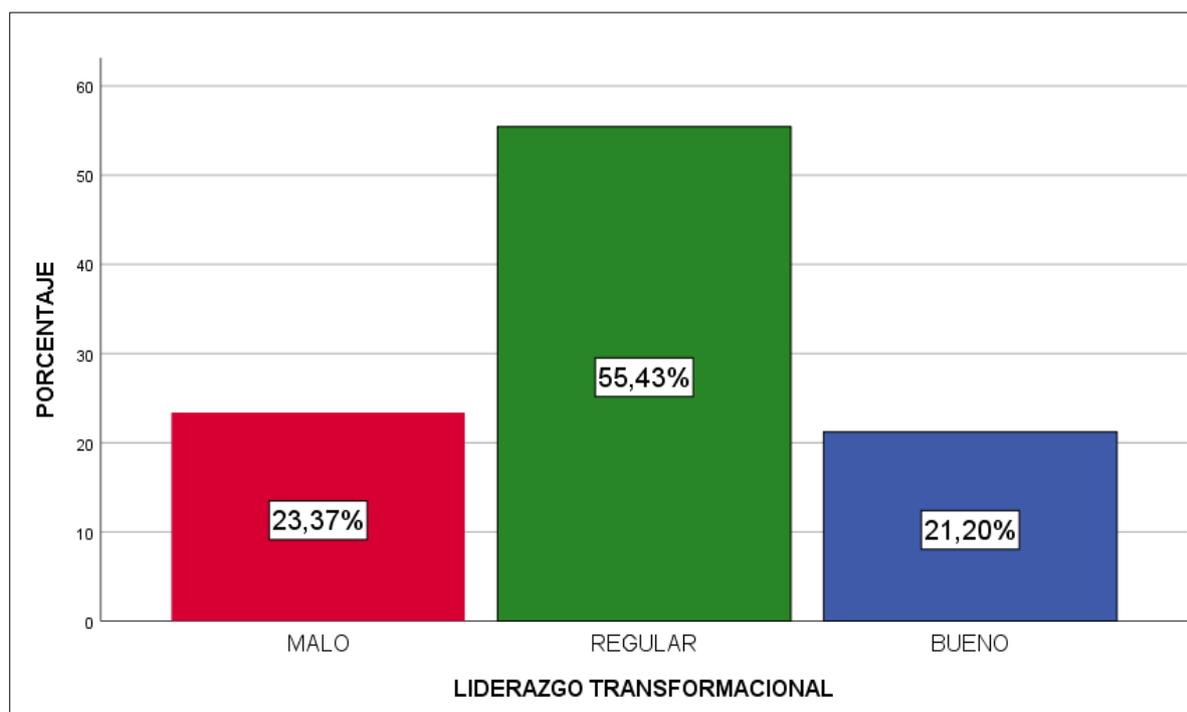
Tabla 11

Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	43	23,4
Regular	102	55,4
Bueno	39	21,2
Total	184	100,0

Figura 1

Análisis porcentual de la variable liderazgo transformacional



Los resultados descriptivos de la tabla 11 y figura 1 evidencian que 102 colaboradores que representan el 55,43% consideran que el liderazgo transformacional que se ejerce es de nivel regular, 43 colaboradores que representan el 23,37% consideran que el liderazgo transformacional que se ejerce es de nivel malo y 39 colaboradores que representan el 21,20% consideran que el liderazgo

transformacional que se ejerce es de nivel bueno. Estos resultados permiten indicar que los jefes directos no vienen ejerciendo adecuadamente su liderazgo transformacional en beneficio de la empresa.

Resultados descriptivos de la variable gestión de conflictos laborales

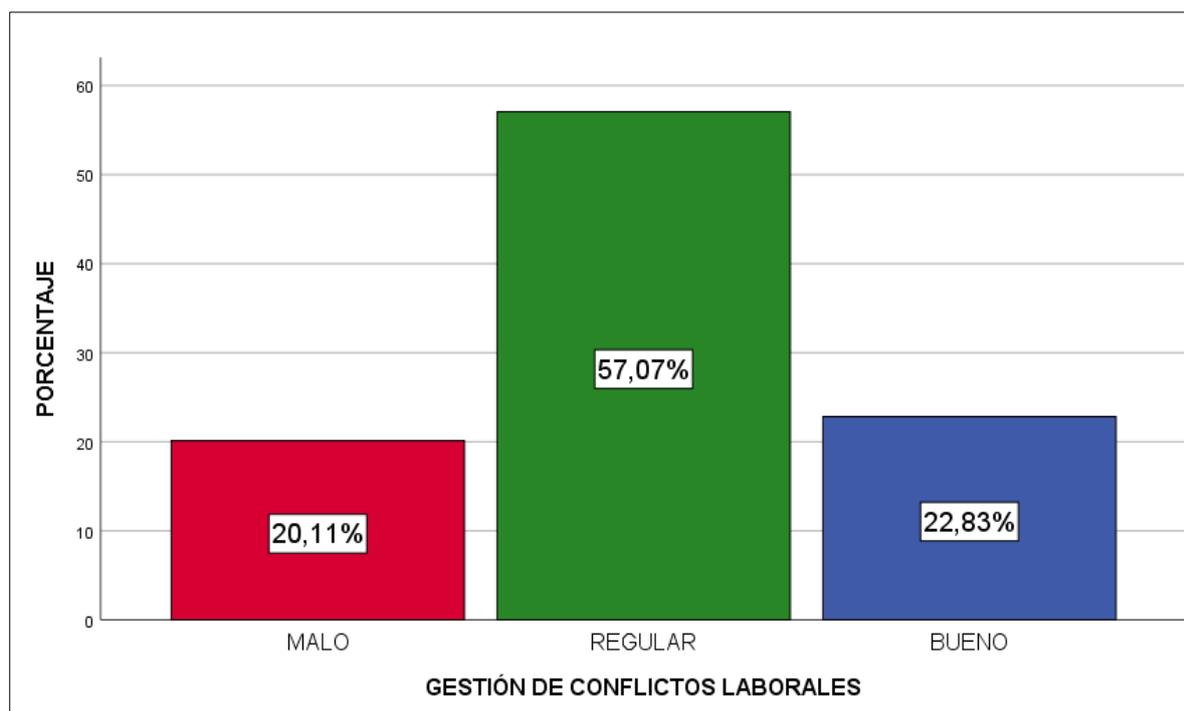
Tabla 12

Análisis descriptivo de la variable gestión de conflictos laborales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	37	20,1
Regular	105	57,1
Bueno	42	22,8
Total	184	100,0

Figura 2

Análisis porcentual de la variable gestión de conflictos laborales



Los resultados descriptivos de la tabla 12 y figura 2 evidencian que 105 colaboradores que representan el 57,07% consideran que la gestión de conflictos laborales es de nivel regular, 42 colaboradores que representan el 22,83% consideran que la consideran que la gestión de conflictos laborales es de nivel bueno y 37

colaboradores que representan el 22,11% consideran que la gestión de conflictos laborales es de nivel malo. Estos resultados permiten indicar que los jefes directos no manejan adecuadamente los conflictos que se presentan en la empresa.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo transformacional

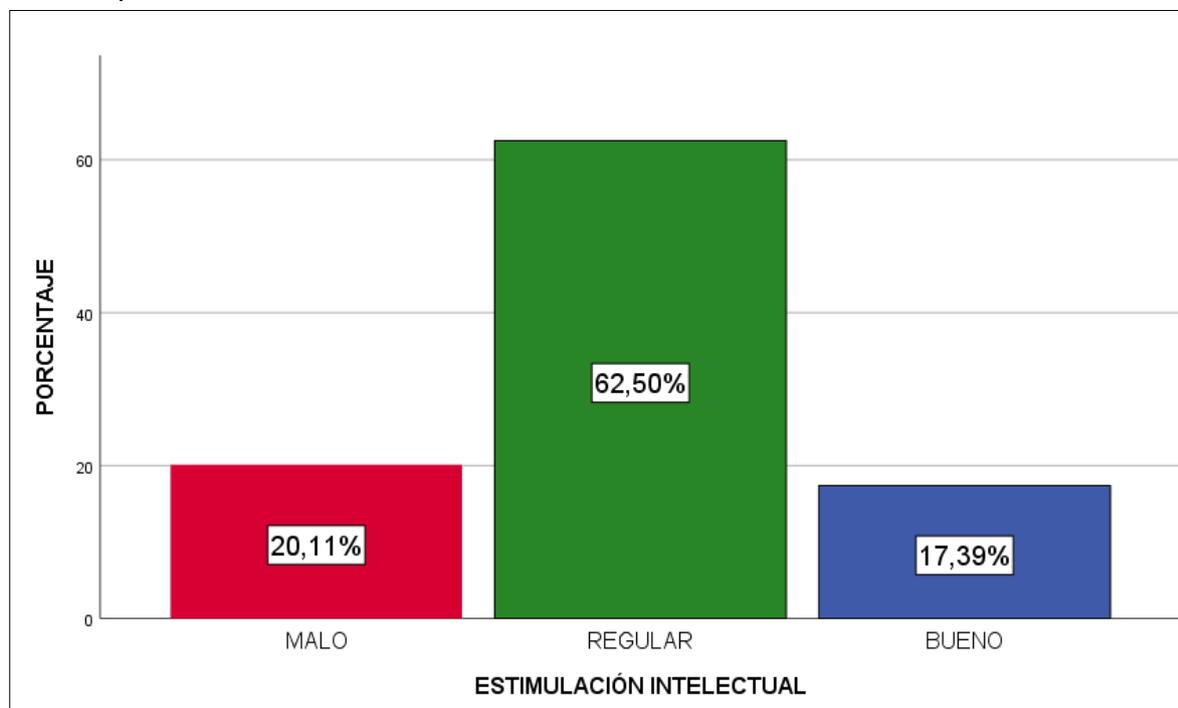
Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	37	20,1
Regular	115	62,5
Bueno	32	17,4
Total	184	100,0

Figura 3

Análisis porcentual de la dimensión estimulación intelectual



Los resultados descriptivos de la tabla 13 y figura 3 evidencian que 115 colaboradores que representan el 62,50% consideran que la estimulación intelectual

se ejerce en un nivel regular, 37 colaboradores que representan el 20,11% consideran que la estimulación intelectual se ejerce en un nivel malo y 32 colaboradores que representan el 17,39% consideran que la estimulación intelectual se ejerce en un nivel bueno. Estos resultados permiten indicar que no se viene preocupando por desarrollar capacitaciones que le permitan desarrollar mejor las funciones de los colaboradores.

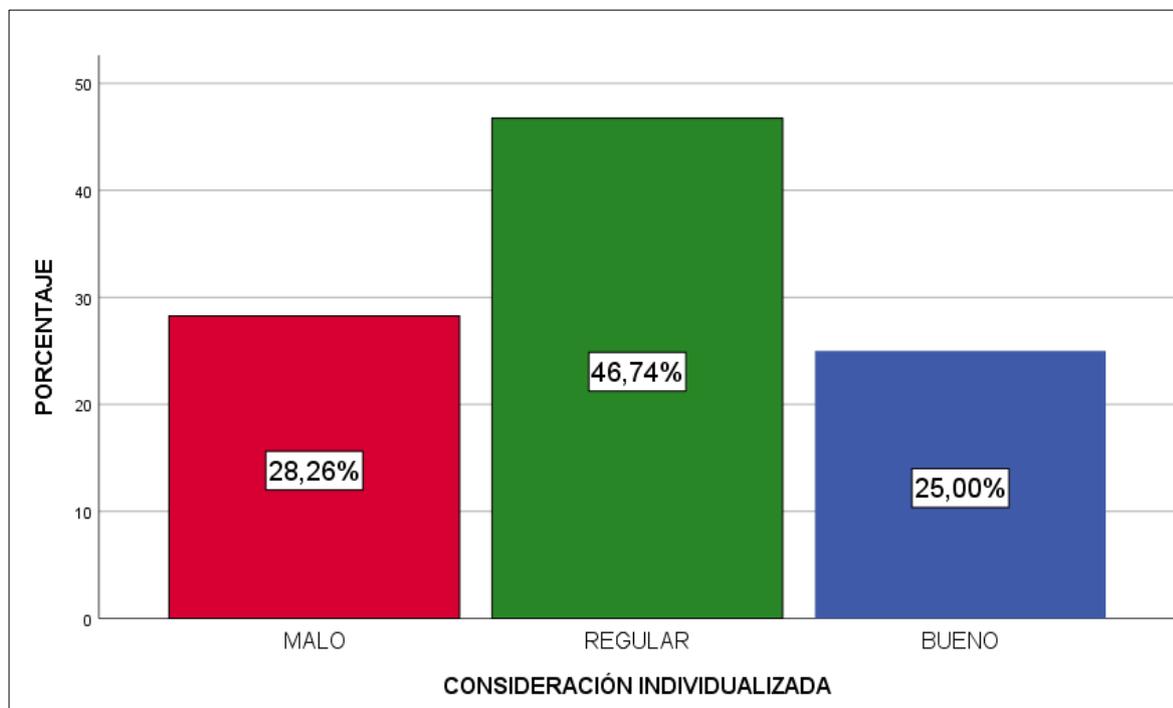
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	52	28,3
Regular	86	46,7
Bueno	46	25,0
Total	184	100,0

Figura 4

Análisis porcentual de la dimensión consideración individualizada



Los resultados descriptivos de la tabla 14 y figura 4 evidencian que 86 colaboradores que representan el 46,74% consideran que la consideración

individualizada se ejerce en un nivel regular, 52 colaboradores que representan el 28,26% consideran que la consideración individualizada se ejerce en un nivel malo y 46 colaboradores que representan el 25% consideran que la consideración individualizada se ejerce en un nivel bueno. Estos resultados permiten indicar que no se hacen una diferenciación de acuerdo con las características, cualidades, habilidades y potencialidades de cada colaborador.

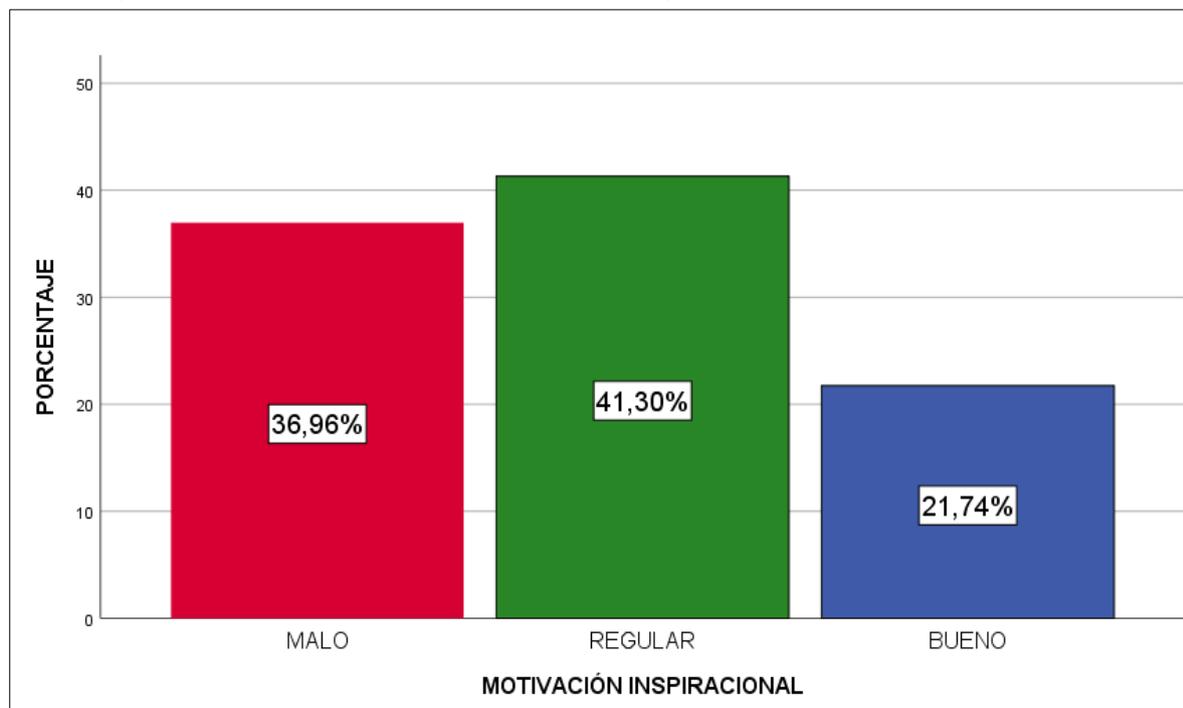
Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	68	37,0
Regular	76	41,3
Bueno	40	21,7
Total	184	100,0

Figura 5

Análisis porcentual de la dimensión motivación inspiracional



Los resultados descriptivos de la tabla 15 y figura 5 evidencian que 76 colaboradores que representan el 41,30% consideran que la motivación inspiracional

se ejerce en un nivel regular, 68 colaboradores que representan el 36,96% consideran que la motivación inspiracional se ejerce en un nivel malo y 40 colaboradores que representan el 21,74% consideran que la motivación inspiracional se ejerce en un nivel bueno. Estos resultados permiten indicar que no se evidencia implementaciones políticas relacionadas a la motivación al personal, ya sea de carácter económico como no económico.

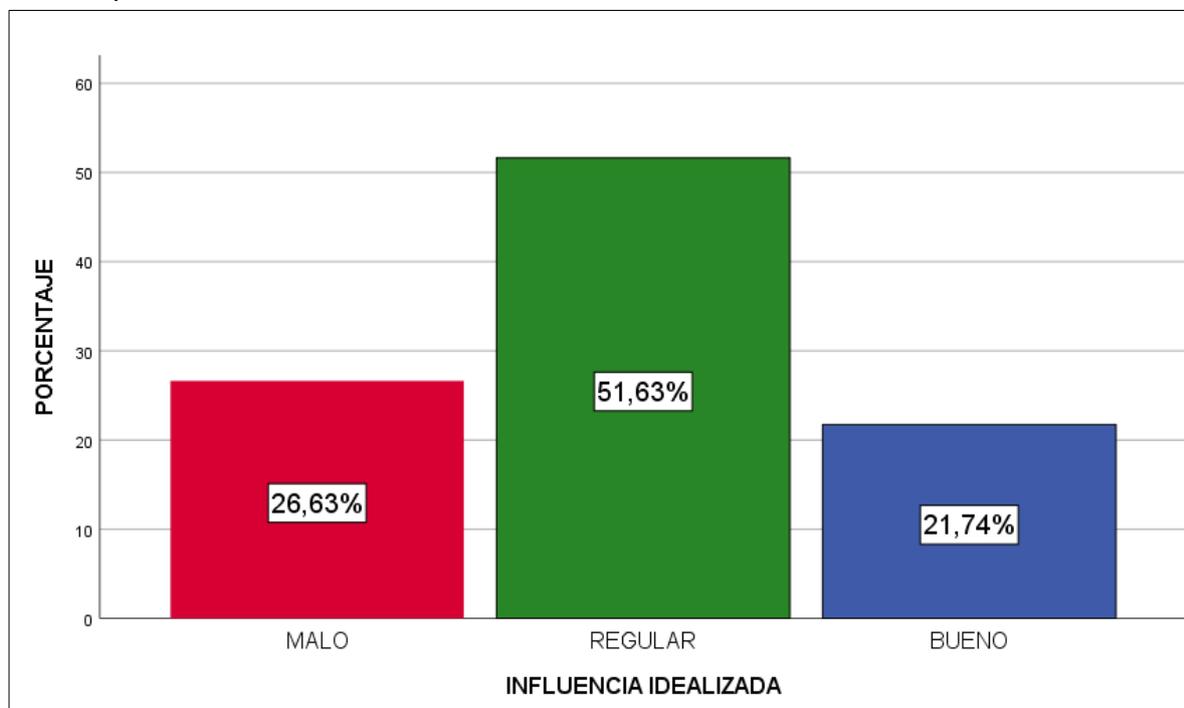
Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	49	26,6
Regular	95	51,6
Bueno	40	21,7
Total	184	100,0

Figura 6

Análisis porcentual de la dimensión influencia idealizada



Los resultados descriptivos de la tabla 16 y figura 6 evidencian que 95 colaboradores que representan el 51,63% consideran que la influencia idealizada se

ejerce en un nivel regular, 49 colaboradores que representan el 26,63% consideran que la influencia idealizada se ejerce en un nivel malo y 40 colaboradores que representan el 21,74% consideran que la influencia idealizada se ejerce en un nivel bueno. Estos resultados permiten indicar que no se evidencia que los líderes o jefes directos sean un modelo por seguir por los colaboradores, es decir, no le observan características propias de imitarse.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión de conflictos laborales

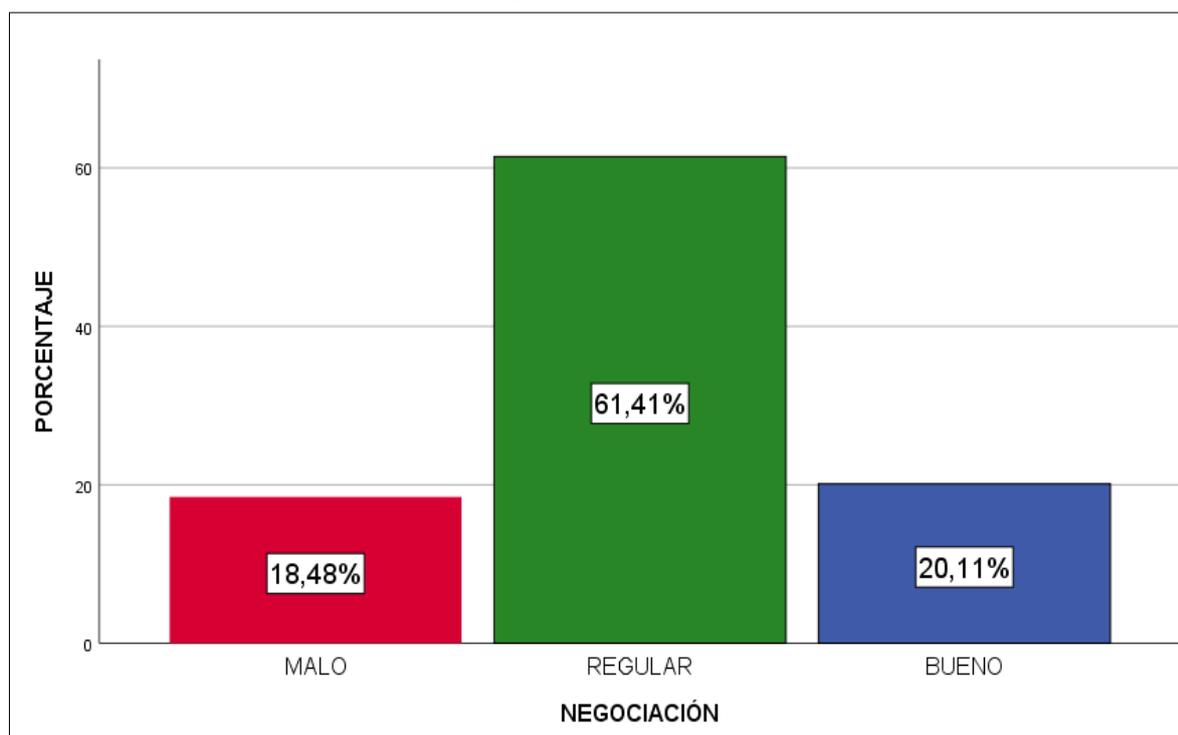
Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión negociación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	34	18,5
Regular	113	61,4
Bueno	37	20,1
Total	184	100,0

Figura 7

Análisis porcentual de la dimensión negociación



Los resultados descriptivos de la tabla 17 y figura 7 evidencian que 113 colaboradores que representan el 61,41% consideran que la negociación que se realiza con los colaboradores es de nivel regular, 37 colaboradores que representan el 20,11% consideran que la negociación que se realiza con los colaboradores es de nivel bueno y 34 colaboradores que representan el 18,48% consideran que la negociación que se realiza con los colaboradores es de nivel malo. Estos resultados permiten indicar que los jefes no ejercen procedimientos adecuados para la solución de los conflictos que se desarrollan en la empresa.

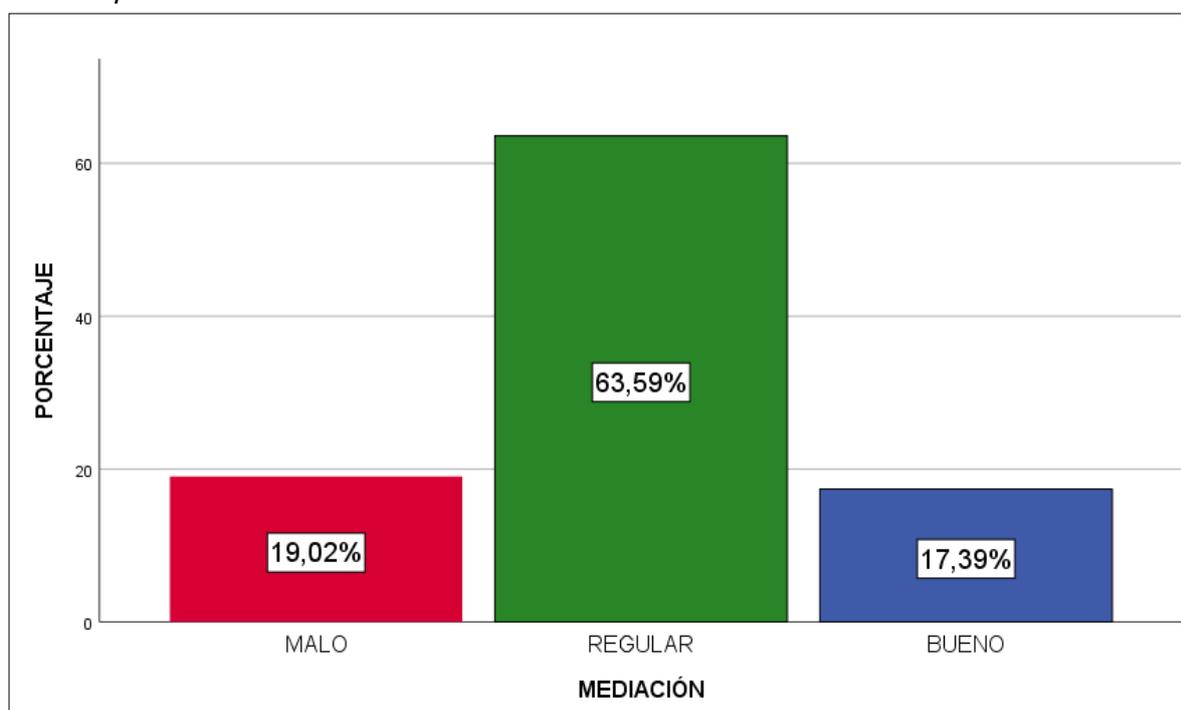
Tabla 18

Análisis descriptivo de la dimensión mediación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	35	19,0
Regular	117	63,6
Bueno	32	17,4
Total	184	100,0

Figura 2

Análisis porcentual de la dimensión mediación



Los resultados descriptivos de la tabla 18 y figura 8 evidencian que 117 colaboradores que representan el 63,59% consideran que la mediación que se realiza con los colaboradores es de nivel regular, 35 colaboradores que representan el 19,02% consideran que la mediación que se realiza con los colaboradores es de nivel malo y 32 colaboradores que representan el 17,39% consideran que la mediación que se realiza con los colaboradores es de nivel bueno. Estos resultados permiten indicar que los jefes no ejercen median los problemas o conflictos de manera imparcial.

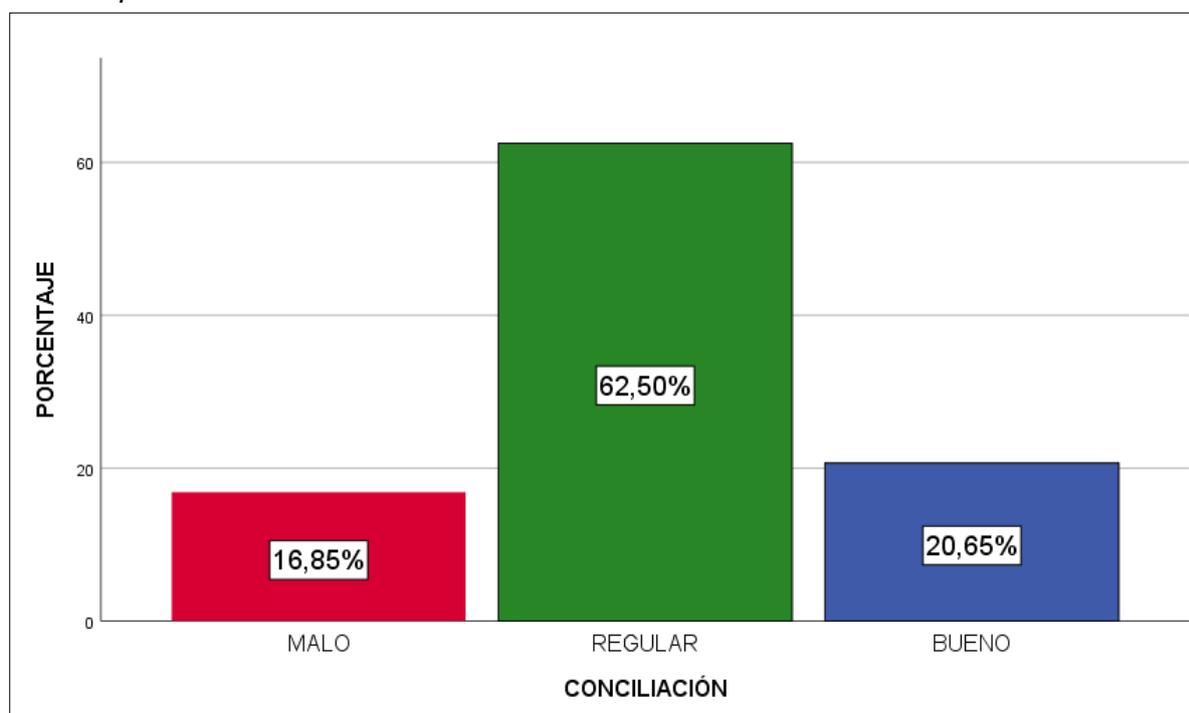
Tabla 19

Análisis descriptivo de la dimensión conciliación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	31	16,8
Regular	115	62,5
Bueno	38	20,7
Total	184	100,0

Figura 9

Análisis porcentual de la dimensión conciliación



Los resultados descriptivos de la tabla 19 y figura 9 evidencian que 115 colaboradores que representan el 62,5% consideran que la conciliación que se realiza con los colaboradores es de nivel regular, 38 colaboradores que representan el 20,65% consideran que la conciliación que se realiza con los colaboradores es de nivel bueno y 31 colaboradores que representan el 16,85% consideran que la conciliación que se realiza con los colaboradores es de nivel malo. Estos resultados permiten indicar que los jefes ejercen mecanismos deficientes para conciliar con las partes interesadas en la problemática.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

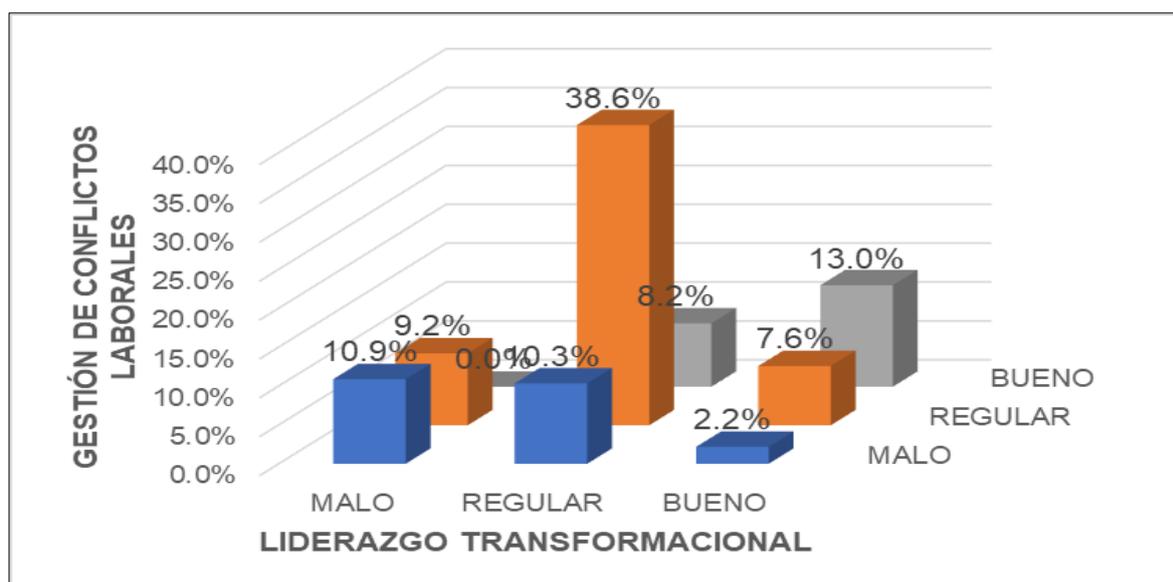
Tabla 20

Análisis descriptivo entre el liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales

Liderazgo Transformacional	Gestión de conflictos laborales							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	20	10.9%	19	10.3%	4	2.2%	43	23.4%
Regular	17	9.2%	71	38.6%	14	7.6%	102	55.4%
Bueno	0	0.0%	15	8.2%	24	13.0%	39	21.2%
Total	37	20.1%	105	57.1%	42	22.8%	184	100.0%

Figura 10

Análisis porcentual entre el liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales



Los resultados de la tabla 20 indican respecto al liderazgo transformacional que el 23,4% considera que se ejerce un liderazgo transformacional mala, el 55,4% considera que se ejerce en un nivel regular y el 21,2% considera que se ejerce en un nivel bueno. Asimismo, el 20,1% considera que la gestión de conflictos laborales se desarrolla de forma mala, el 57,1% considera que se desarrolla de forma regular y el 22,8% considera que se desarrolla de forma buena. Finalmente, en la figura 10, el 10,9% considera que las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales se relacionan en un nivel mala, el 38,6% considera que la relación es regular y el 13% considera que las variables se relacionan en un nivel bueno.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀. Las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales presentan una distribución normal.

H_a. Las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales no presentan una distribución normal.

Tabla 21

Prueba de normalidad de las variables de estudio

		Liderazgo transformacional	Gestión de conflictos
N		184	184
Parámetros normales ^{a,b}	Media	78,81	78,41
	Desv. Desviación	15,154	14,408
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,076	,075
	Positivo	,076	,039
	Negativo	-,063	-,075
Estadístico de prueba		,076	,075
Sig. asintótica(bilateral)		,012 ^c	,013 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 21 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, se observa que la mayoría de los puntajes de las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales no se aproximan a una distribución de contraste normal, puesto que el valor de significancia es 0.000. Dicho resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto, la distribución de las variables no presenta una distribución normal. En ese sentido, la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. El liderazgo transformacional no se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

H_a. El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Tabla 22

Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales

		Gestión de conflictos	
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,798**
Spearman	transformacional	Sig. (bilateral)	,000
		N	184

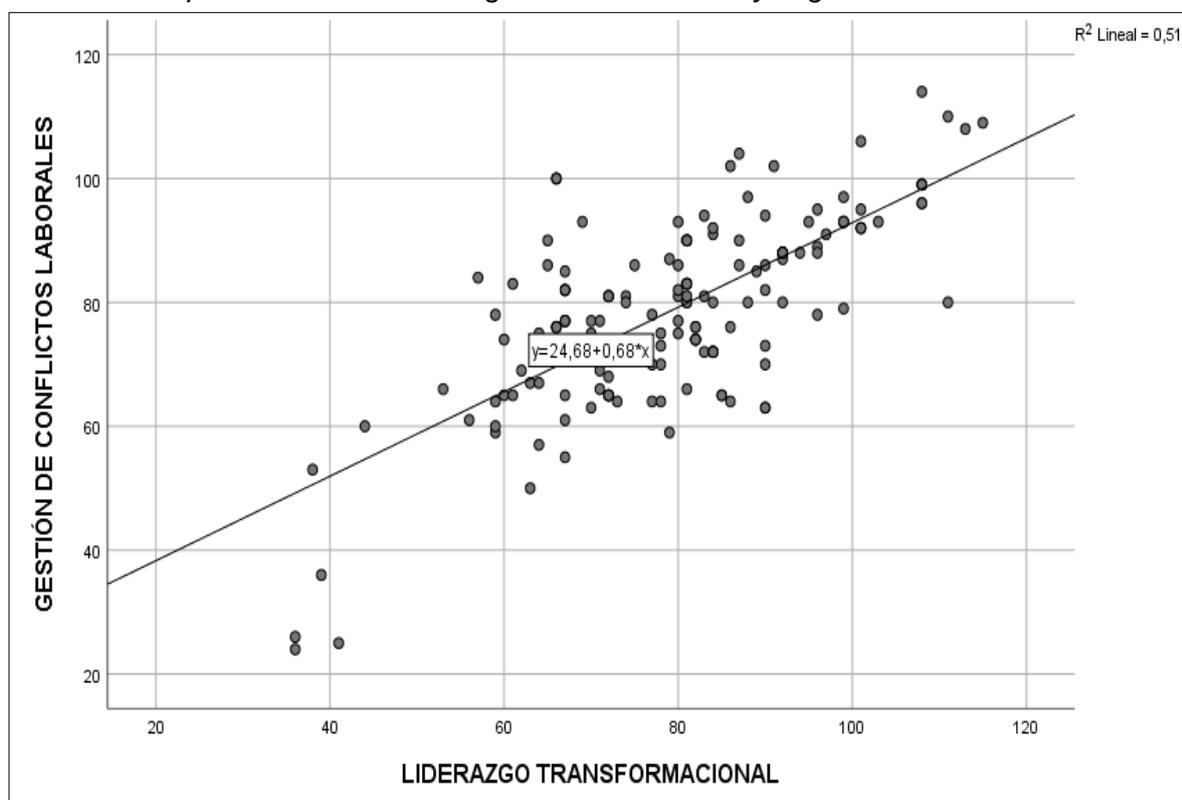
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de correlación de la tabla 22, indican la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales. En ella se observa un nivel de significancia de 0,000 lo que permite rechazar la hipótesis nula y dar por

aceptada la hipótesis de investigación. También, se observa un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,798 lo que demuestran que las variables de estudio presentan una correlación altamente significativa considerando la percepción de los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Figura 11

Gráfico de dispersión entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales



Los resultados del gráfico de dispersión mostrados en la figura 11 evidencia una tendencia directa y positiva entre las variables liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales, es decir, muestran las puntuaciones de la variable liderazgo transformacional mejoren, entonces mejorará las puntuaciones de la gestión de conflictos de la empresa, esto considerando las puntuaciones brindadas por los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail ubicada en Villa El Salvador – 2023.

Contrastación de la hipótesis específica 1

H₀. La estimulación intelectual no se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

H₁. La estimulación intelectual se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Tabla 23

Resultados de correlación entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales

		Gestión de conflictos	
Rho de	Estimulación	Coeficiente de correlación	,703**
Spearman	intelectual	Sig. (bilateral)	,000
		N	184

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

Los resultados de correlación de la tabla 23, indican la relación entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales. En ella se observa un nivel de significancia de 0,000 lo que permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis de investigación. También, se observa un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,703 lo que demuestran que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa considerando la percepción de los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Contrastación de la hipótesis específica 2

H₀. La consideración individualizada no se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

H₂. La consideración individualizada se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Tabla 24

Resultados de correlación entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales

			Gestión de conflictos
Rho de	Consideración	Coeficiente de correlación	,714**
Spearman	individualizada	Sig. (bilateral)	,000
		N	184

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

Los resultados de correlación de la tabla 24, indican la relación entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales. En ella se observa un nivel de significancia de 0,000 lo que permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis de investigación. También, se observa un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,714 lo que demuestran que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa considerando la percepción de los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Contrastación de la hipótesis específica 3

H₀. La motivación inspiracional no se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

H₃. La motivación inspiracional se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Tabla 25

Resultados de correlación entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales

			Gestión de conflictos
Rho de	Motivación	Coeficiente de correlación	,846**
Spearman	inspiracional	Sig. (bilateral)	,000
			N
			184

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

Los resultados de correlación de la tabla 25, indican la relación entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales. En ella se observa un nivel de significancia de 0,000 lo que permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis de investigación. También, se observa un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,846 lo que demuestran que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación altamente significativa considerando la percepción de los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Contrastación de la hipótesis específica 4

H₀. La influencia idealizada no se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

H₄. La influencia idealizada se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

Tabla 26

Resultados de correlación entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales

			Gestión de conflictos
Rho de	Influencia	Coeficiente de correlación	,606**
Spearman	idealizada	Sig. (bilateral)	,000
			N
			184

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

Los resultados de correlación de la tabla 26, indican la relación entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales. En ella se observa un nivel de significancia de 0,000 lo que permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis de investigación. También, se observa un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,606 lo que demuestran que la dimensión y la variable de estudio presentan una correlación moderadamente significativa considerando la percepción de los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validez de contenido y confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, ambos cuestionarios demostraron tener un nivel de confiabilidad excelente, en cuanto al cuestionario de liderazgo transformacional el valor de alfa de Cronbach es de 0,920 mientras que el cuestionario de gestión de conflictos cuenta el alfa de Cronbach fue de 0,910 demostrando ser cuestionarios altamente confiables para el recojo de datos de la muestra.

Respecto a los resultados obtenidos de la contrastación de hipótesis general mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, existe una correlación positiva alta ($r = 0.789$, $\text{Sig.} = 0.000$) entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en la empresa Retail de Villa El Salvador. Dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Fabian (2021) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020*, quien evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona a un nivel considerable con el manejo de conflictos en la institución ($\rho = 0.596$; $\text{Sig.} = 0.000$). Se puede denotar que el liderazgo transformacional guarda relación directa con la gestión de los conflictos, entendiéndose que una organización que ejerce un liderazgo transformacional en su gestión propicia una prevención de los conflictos laborales que ayudan a identificar las falencias que existen en la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos de la contrastación de hipótesis específica 1 mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, existe una correlación positiva alta ($r = 0.703$, $\text{Sig.} = 0.000$) entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales en la empresa Retail de Villa El Salvador. Dichos resultados

concuerdan con los obtenidos por Zevallos (2019) en su artículo “Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú”, donde se menciona que la estimulación intelectual se relaciona con la gestión de los conflictos laborales mediante un resultado de correlación de 0.433 y un nivel de significancia de 0.000. Se puede denotar que la percepción de los trabajadores sobre la estimulación intelectual guarda una relación directa con la gestión de los conflictos dentro de una empresa. Estos resultados indican que para los colaboradores el preponderante que los directivos se preocupen por capacitarlos y desarrollarlos en beneficio de su desarrollo personal y profesional impulsando su desarrollo personal, su línea de carrera y el desarrollo de su proyecto de vida.

Respecto a los resultados obtenidos de la contrastación de hipótesis específica 2 mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, existe una correlación positiva alta ($r = 0.714$, $\text{Sig.} = 0.000$) entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales en la empresa Retail de Villa El Salvador. Dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Abarca et al. (2020) desarrollaron el estudio titulado “El liderazgo y la gestión de conflictos en organizaciones”, quien concluye que la consideración individualizada se relaciona con la forma en que se aborda un conflicto dentro de una empresa con un coeficiente Rho de Spearman de 0.786 y un nivel de significancia de 0.000. Estos resultados evidencian que la consideración individualizada, guarda una estrecha relación con la gestión de los conflictos laborales, se entiende que para los colaboradores es importante que el líder identifique las características que presenta cada uno, para que pueda desarrollarse adecuando en la empresa y desarrolle mejor las funciones dentro de su área de trabajo.

Respecto a los resultados obtenidos de la contrastación de hipótesis específica 3 mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, existe una correlación positiva alta ($r = 846$, $\text{Sig.}=0.000$) entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales en la empresa Retail de Villa El Salvador. Dichos resultados se constatan con los obtenidos por Fabian (2021) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020*, quien concluye que la motivación inspiracional se relaciona en un nivel medio con el manejo de conflictos laborales ($\text{rho}=0.481$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados indican que los colaboradores consideran importante que los jefes de la empresa estimulen impulsen el trabajo en equipo basado en un clima laboral óptimo que les permite relacionarse positivamente con sus compañeros de tal forma que se sienta motivado al momento de desarrollar las funciones por la que fue contratado, dando lo mejor de si para el logro de los objetivos de la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos de la contrastación de hipótesis específica 4 mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, existe una correlación positiva moderada ($r = 606$, $\text{Sig.}=0.000$) entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales en la empresa Retail de Villa El Salvador. Dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Fabian (2021) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020*, quien concluye que la influencia idealizada se relaciona en un nivel medio con el manejo de conflictos laborales ($\text{rho}=0.456$; $\text{Sig.}=0.000$). Estos resultados evidencian que la influencia idealizada, guarda relación directa con la forma en que se soluciona los conflictos en la empresa. Este resultado verifica lo que indican los antecedentes cuando se afirma que es la dimensión más

difícil de lograr por parte de los líderes de la empresa, porque involucra aspectos tanto psicológicos, personales así como profesionales.

5.2. Conclusiones.

Primero. De acuerdo con el cumplimiento del objetivo general se demuestra que existe correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,718; Sig.=0.000) entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores de una empresa Retail de Villa El Salvador, en ese sentido se concluye que en la medida que los jefes ejerzan un liderazgo basado en los principios de liderazgo transformacional entonces mejora la gestión de los conflictos de la empresa.

Segundo. De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 1 se demuestra que existe correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,703; Sig.=0.000) entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores de una empresa Retail de Villa El Salvador, en ese sentido se concluye que en la medida que los jefes estimulen el desarrollo intelectual de los colaboradores mediante las capacitaciones y la innovación mejora la gestión de los conflictos en la empresa.

Tercero. De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 2 se demuestra que existe correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,714; Sig.=0.000) entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores de una empresa Retail de Villa El Salvador, en ese sentido se concluye que en la medida que los jefes consideren a cada colaborador con sus virtudes y sus deficiencias, entonces mejora la gestión de conflictos laborales.

Cuarto. De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 3 se demuestra que existe correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,846; Sig.=0.000) entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores de

una empresa Retail de Villa El Salvador, en ese sentido se concluye que en la medida que los jefes se preocupen porque el personal se encuentra motivado para realizar de la mejor forma sus funciones, entonces mejora la gestión de conflictos laborales.

Quinto. De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 4 se demuestra que existe correlación positiva moderada (Rho de Spearman = 0,606; Sig.=0.000) entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores de una empresa Retail de Villa El Salvador, en ese sentido se concluye que en la medida que los jefes sean un modelo a seguir, en cuanto a comportamiento y actitudes, así como dotes profesionales, entonces mejora los conflictos laborales.

5.3. Recomendaciones.

En relación con la conclusión general, respecto a la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales, se recomienda al jefe del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador, implementar un plan de acción, basada en una serie de actividades y talleres de capacitación a los jefes de cada proyecto sobre las dimensiones de liderazgo transformacional, de modo que, permitan impulsar una mejor gestión de los conflictos laborales de los colaboradores.

En relación con la conclusión específica 1, respecto a la relación entre el la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales, se recomienda al jefe del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador desarrollar talleres enfocados a mejorar el potencial creativo e innovador de los jefes y trabajadores e incentivarlos a la búsqueda de nuevos retos que beneficien e impacten en la organización.

En relación con la conclusión específica 2, respecto a la relación entre el la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales, se recomienda al jefe del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador, desarrollar capacitaciones relacionados a estrategias de comunicación asertiva y empoderamiento,

de modo que, los jefes tengan mayor asertividad al comunicar sus ideas y puedan formar trabajadores autónomos, reduciendo de forma considerable la supervisión e invirtiendo ese tiempo en otras actividades.

En relación con la conclusión específica 3, respecto a la relación entre el la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales, se recomienda al jefe del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador, desarrollar capacitaciones y talleres interactivos enfocados a promover el trabajo en equipo, así como programar actividades de integración y charlas motivacionales.

En relación con la conclusión específica 4, respecto a la relación entre el la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales, se recomienda al jefe del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador, realizar capacitaciones y talleres enfocados a desarrollar habilidades interpersonales y la gestión de emociones, con la finalidad de crear un buen ambiente de trabajo.

REFERENCIAS

- Abarca, S., García, M. y Ortiz, R. (2020). El liderazgo y la gestión de conflictos en organizaciones. *Atenas*, 2(54), 172–188.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4346/Saturnina_Abarca_Maryuri_Garcia_Rosa_Ortiz_Articulo_Atenas_spa_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Acosta, J. (2018). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC.
- Ávila, H. (2019). *Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38495/avila_fh.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballester, B. (2017). *Las TIC como instrumento aplicado a la conciliación, mediación y arbitraje en el ámbito laboral*. OUC.
- Barboza, R. y Chircca, A. (2019). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del Química Suiza S.A.C. – 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú] Repositorio Institucional UAP.
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/816>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. (1989). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. The Free Press.
- Bonilla, E. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Coral, C. (2021). *Manual de negociación y resolución de conflictos*. Profit.

- Deloitte. (2019, mayo). *Liderando la empresa social: Reinención con un enfoque humano*. Deloitte https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf
- El Comercio. (2022, 21 de noviembre). El 53% de las empresas considera que los conflictos laborales seguirán incrementándose en el 2023. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/el-53-de-las-empresas-considera-que-los-conflictos-laborales-seguiran-incrementandose-en-el-2023-rmmn-noticia/>
- Fabian, J. (2021). *Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60867>
- Galindo, E. (2021). *Relación del liderazgo transformacional en el clima organizacional de la empresa Radial Onda Popular, Cajamarca 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29524/Erson%20Doniso%20Galindo%20Perez_PDF_total.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, M. (2019). *El liderazgo en América Latina*. Brujas.
- Guerra, P. (2018). *Las habilidades conceptuales del líder*. Cengage
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2017). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(201), 135–143. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Hincapié, S., Zuluaga, S. y López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-15. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775009/29058775009.pdf>
- Jiménez, M. (2019). Revolución Industrial 4.0, sociedad cognitiva y relaciones laborales: retos para la negociación colectiva en clave de bienestar de los trabajadores. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 3(7), 147-182. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/download/1438/1082/4508>
- Mckibben, K. (2018). *El manejo de los conflictos laborales en las organizaciones*. The Free Press.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U
- Paradinas, M. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación E Información*, 24(1), 41-57. [https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57).
- Pedraja, L., Riquelme, J. y Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n1/0718-5006-formuniv-13-01-135.pdf>
- Perú21 (2022, 22 de noviembre). Se vienen más conflictos laborales en el 2023. *Diario Perú21*. <https://peru21.pe/economia/jorge-toyama-se-vienen-mas-conflictos-laborales-en-el-2023-noticia/>

- Pico, L. y Coello, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28–37. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.662>
- Ramírez, J. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión de conflictos de la organización Corplimax S.A.C en Lima, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/719>
- Robbins, S. (2013). *Fundamentos de administración* (10ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson.
- Rojero, R., Gómez, J. y Quintero, L. (2019). Liderazgo transformacional y la incidencia en los atributos de los colaboradores de las Mipymes de México. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 1-26. <https://www.redalyc.org/journal/212/21261362003/21261362003.pdf>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional. Qué es y cómo medirlo*. ESIC.
- Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista enfermería del trabajo*, 6(3), 105-114. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5633043.pdf>
- Salgado, M., Máñez, A., Gómez, K. y Alonso, J. (2018). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización? *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(3), 17-28. <http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/4213/%c2%bfes%20el%20liderazgo%20transformacional%20un%20predictor%20del%20compromiso%20afectivo%20y%20la%20intenci%c3%93n%20de%20permanencia%20en%20la%20organizaci%c3%93n%3f.pdf?sequence=1&isallowed=y>

- San Cristóbal, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 1(46), 39–62.
<https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/145>
- Triola, M. (2018). *Estadística* (12ª ed.). Pearson.
- Zevallos, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8.
<https://www.redalyc.org/journal/5709/570967709014/html/>
- Ziebell, R., Albors, J. Schoeneberg, K. y Marín, R. (2019). Adoption and success of e-hrm in a cloud computing environment: A field study. *International Journal of Cloud Applications and Computing*, 9(2), 1-27.
https://www.researchgate.net/publication/332127127_Adoption_and_Success_of_e-HRM_in_a_Cloud_Computing_Environment_A_Field_Study

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa retail,
Villa El Salvador - 2023

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la	Objetivo específico Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. Objetivos específicos	Hipótesis general El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. Hipótesis específicas La estimulación intelectual se relaciona	Variable 1: Liderazgo transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Estimulación intelectual	- Capacitaciones - Conocimientos innovadores - Control de emociones	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [95; 120) Regular [48; 95) Malo [25; 48)
			Consideración individualizada	- Empatía en el área de trabajo - Interés por el colaborador - Perfil profesional		
Motivación inspiracional	- Solución del problema - Motivación del líder					

<p>estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023? ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa</p>	<p>Establecer la relación entre la estimulación intelectual y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. Establecer la relación entre la consideración individualizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución</p>	<p>positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. La consideración individualizada se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. La motivación inspiracional se</p>		- Eficiencia de trabajo	<p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>Bueno [98; 120) Regular [52; 98) Malo [30; 52)</p>		
			Influencia idealizada	- Fomento de confianza - Admiración - Modelo a seguir				
			Variable 2: Gestión de conflictos					
			Dimensiones	Indicadores			Escala de medición	Niveles y rangos
			Negociación	- Solución de problemas - Acuerdos de acuerdo con las normas. - Intereses de ambas partes - Escucha de demandas.				
Mediación	- Poner en contacto de partes enfrentadas.							

<p>Retail, Villa El Salvador – 2023? ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023? ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución</p>	<p>de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. Establecer la relación entre la motivación inspiracional y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. Establecer la relación entre la influencia idealizada y la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del</p>	<p>relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de la empresa Retail, Villa El Salvador – 2023. La influencia idealizada se relaciona positivamente con la gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.</p>	<p></p> <p>Conciliación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento para llegar a un acuerdo - Esclarecimiento de ideas - Analisis de situaciones. - Acuerdo de solución - Reducción de costos - Medidas legales. - Imparcialidad 		
--	---	---	-----------------------------	--	--	--

de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023?	centro distribución de una empresa Retail, Villa El Salvador – 2023.				
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística por utilizar	
<p>Tipo: básica, nivel correlacional y enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño: No experimental, de corte transversal</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p>	<p>Población: 350 colaboradores del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador.</p> <p>Tamaño de muestra: 184 colaboradores del centro distribución de una empresa retail, Villa El Salvador.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo transformacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Liderazgo transformacional.</p> <p>Variable 2: Gestión de conflictos</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de gestión de conflictos</p>		<p>Estadísticos descriptivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tablas estadísticas. - Tablas cruzadas - Gráficos estadísticos. <p>Estadística inferencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alfa de Cronbach - Prueba de normalidad - R de Pearson 	

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el liderazgo transformacional de tu jefe. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral. Con respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
1	Mi jefe conoce las necesidades y prioridades de los colaboradores de la empresa.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe es amable al relacionarse con cada colaborador	1	2	3	4	5
3	Mi jefe otorga reconocimiento cuando un miembro del equipo consigue un logro importante que destaque sobre los demás	1	2	3	4	5
4	Mi jefe ayuda a los colaboradores ante situaciones complejas	1	2	3	4	5
5	Mi jefe respalda las ideas y sugerencias de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
6	Mi jefe promueve el desarrollo de la empresa con ideas innovadoras	1	2	3	4	5
7	Mi jefe enseña a los colaboradores a su cargo actividades que me resultan complejas	1	2	3	4	5
8	Mi jefe impulsa el desarrollo de mis habilidades de los colaboradores con casos desafiantes.	1	2	3	4	5
9	Mi jefe conoce las debilidades de los colaboradores y ayuda a superarlos.	1	2	3	4	5
10	Mi jefe impulsa el cambio del equipo con la finalidad de mejorar los resultados.	1	2	3	4	5

11	Mi jefe plantea desafíos a las personas a realizar nuevos proyectos	1	2	3	4	5
12	Mi jefe despierta mi interés por innovar nuevas soluciones a los problemas de la empresa.	1	2	3	4	5
13	Mi jefe impulsa al equipo a ser crítico y reflexivo frente a los problemas que se presentan en las áreas.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe motiva al equipo a reflexionar sobre nuevas formas de mejorar el trabajo del área.	1	2	3	4	5
15	Mi jefe impulsa capacitaciones con la finalidad de optimizar el desarrollo de los colaboradores.	1	2	3	4	5
16	Mi jefe motiva al equipo a asumir nuevos retos en concordancia con los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
17	Mi jefe tiene una postura flexible para aceptar los cambios en el área de la empresa.	1	2	3	4	5
18	Mi jefe impulsa a ver los riesgos o problemas como una oportunidad de mejora	1	2	3	4	5
19	Mi jefe realiza dinámicas de integración con la finalidad de mejorar el desenvolvimiento del equipo.	1	2	3	4	5
20	Mi jefe anima a trabajar de forma conjunta para el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
21	Mi jefe comunica la importancia de trabajar en equipo para lograr las metas del área.	1	2	3	4	5
22	Mi jefe muestra una actitud positiva frente a los problemas porque integra a todos en la solución.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe expresa la importancia de realizar el trabajo con buena actitud y predisposición por aprender.	1	2	3	4	5
24	Mi jefe anima a ver el lado positivo de situaciones que resultan complejas convirtiéndolas en fuente de aprendizaje.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Instrucciones: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión de conflictos de tu jefe. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral. Con respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

		Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	El jefe esta predispuesto a participar en la solución de un conflicto generado en la empresa.	1	2	3	4	5
2	El jefe siempre busca apoyo de una tercera persona para solucionar el inconveniente presentado en la empresa.	1	2	3	4	5
3	El jefe esta predispuesto a solucionar de forma imparcial el conflicto generado en el área.	1	2	3	4	5
4	El jefe se preocupa por conocer el origen del problema generado en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
5	El jefe está abierto al diálogo con las partes involucradas a fin de ser imparcial.	1	2	3	4	5
6	El jefe esta predispuesto a ceder en algunos reclamos de los colaboradores para llegar a un acuerdo.	1	2	3	4	5
7	El jefe es eficaz en el logro de la negociación ante la solución del problema.	1	2	3	4	5
8	El jefe es firme en la decisión que toma, para él es irrevocable	1	2	3	4	5
9	El jefe usa estrategias que demuestran que es un gran solucionador de problemas.	1	2	3	4	5
10	El jefe usa técnicas adecuadas que logran una solución adecuada de los problemas.	1	2	3	4	5
11	El jefe siempre busca que las partes involucradas identifiquen las cuestiones que dieron origen al problema.	1	2	3	4	5

12	Los colaboradores reconocen al jefe como un gran mediador.	1	2	3	4	5
13	El jefe busca que las mismas partes involucradas identifiquen el conflicto generado para plantear una solución.	1	2	3	4	5
14	El jefe se preocupa por solucionar el conflicto por parte de los mismos colaboradores de forma imparcial.	1	2	3	4	5
15	El jefe logra la solución en los conflictos dando el protagonismo a los colaboradores.	1	2	3	4	5
16	Los colaboradores ante un conflicto piden la intervención del jefe para que la solución sea imparcial.	1	2	3	4	5
17	El jefe siempre busca la conciliación entre las partes involucradas.	1	2	3	4	5
18	El jefe concilia con las partes involucradas para evitar que el problema generado sea mayor.	1	2	3	4	5
19	Los colaboradores ante un conflicto piden la intervención del jefe.	1	2	3	4	5
20	El jefe logra acuerdos entre las partes ante un conflicto que necesita solución.	1	2	3	4	5
21	El jefe busca una solución que sea beneficios para todas las partes involucradas.	1	2	3	4	5
22	El jefe usa estrategias adecuadas de conciliación.	1	2	3	4	5
23	El jefe busca conocer a fondo el problema antes de darle solución al conflicto.	1	2	3	4	5
24	El jefe esta predispuesto a intervenir sin que lo soliciten las partes involucradas.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez Validador: Mag. Bonilla Ferreyra Jorge Luis

DNI: 04641381

Especialidad del validador: Temático [X] Metodológico [] Estadístico []

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teóricoformulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad algún enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.



MAG. BONILLA FERREYRA JORGE LUIS

Validación del instrumento: GESTIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez Validador: Mag. Bonilla Ferreyra Jorge Luis

DNI: 04641381

Especialidad del validador: Temático [X] Metodológico [] Estadístico []

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teóricoformulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad algún enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.



MAG. BONILLA FERREYRA JORGE LUIS

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

JAHAIRA AIRAM SÁNCHEZ RODRÍGUEZ TESIS PARA... [↔ Cambiar a la nueva versión](#) [📄 Detalles de la entrega](#) [📄 Ayuda](#)

COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA RETAIL, VILLA EL SALVADOR - 2023

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
JAHAIRA AIRAM SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
ORCID: 0009-0003-2427-1219

ASESORA
DRA. PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ
ORCID: 0000-0002-4244-8167

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIONES DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

Compartir

Página 1 de 106

Fuentes principales Todas las fuentes

99 exclusiones de similitud

18%
similitud general

18% similitud general

1 repositorio.autonoma.edu.pe INTERNET 15%

2 Universidad Alas Peruanas el 20... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

3 Universidad César Vallejo el 201... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

4 Universidad César Vallejo el 201... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

5 Universidad César Vallejo el 201... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

6 Universidad Rafael Landívar el 2...

Marcas de alerta

Detalles del documento

AI

Anexo 5. Declaración jurada que acredite la realización del estudio en la empresa

DECLARACIÓN JURADA
ART. 108 DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1049

NOTARIA CLARKE DE LA PUENTE
Av. César Vallejo 513 Gr 13 Mz p Lt. 3
VILLA EL SALVADOR
Tel. 288-0808 Telefax: 287-9111

DECLARACIÓN JURADA

Yo, JAHAIRA AIRAM SANCHEZ RODRIGUEZ, identificado con DNI: 74755452 y con domicilio en Sector 2, grupo 20, manzana B, lote 2 Villa El Salvador – Lima.

Declaro bajo juramento:

1. La tesis presentada: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTION DE CONFLICTOS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DISTRIBUCION DE UNA EMPRESA RETAIL, VILLA EL SALVADOR – 2023, es de mi autoría.
2. Haber realizado la encuesta a los trabajadores del área de tramite documentario de la empresa Saga Falabella (Centro de distribución).
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, duplicados ni copiado.

DOCUMENTO NO REDACTADO
EN ESTA NOTARIA

SE LEGALIZA(N) LA(S)
FIRMA(S) MAS NO EL
CONTENIDO

Lima 12 de Julio de 2023


JAHAIRA AIRAM SANCHEZ RODRIGUEZ
DNI N° 74755452

CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE ANTECEDE
CORRESPONDE A: JAHAIRA AIRAM SANCHEZ RODRIGUEZ
IDENTIFICADO(A) CON: DNI 74755452
LIMA: 12 JUL 2023




EDWARD CLARKE DE LA PUENTE
NOTARIO DE LIMA



Anexo 6: Base de datos

Liderazgo transformacional

N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																							
	VAR0 0001	VAR0 0002	VAR0 0003	VAR0 0004	VAR0 0005	VAR0 0006	VAR0 0007	VAR0 0008	VAR0 0009	VAR0 0010	VAR0 0011	VAR0 0012	VAR0 0013	VAR0 0014	VAR0 0015	VAR0 0016	VAR0 0017	VAR0 0018	VAR0 0019	VAR0 0020	VAR0 0021	VAR0 0022	VAR0 0023	VAR0 0024
1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	5	4	3
2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	1	1	5	5	4	5	1	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	1	1	2	4	2	4
4	3	2	1	1	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	2
5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	1	2	3	1	1
6	3	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
8	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3
9	2	3	2	3	4	3	1	2	3	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	2	3	2
10	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
11	1	1	1	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	1	2	3	2	1
13	2	1	3	1	1	1	2	5	3	2	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	1	3	1
14	3	2	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	3
15	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	5	5	4
16	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
17	1	3	2	2	2	4	1	1	5	1	1	2	2	3	2	4	5	5	4	2	2	3	2	1
18	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3
19	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	1	2	2	3	3	3
20	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	2	2	2	2	1
21	2	1	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	2	1
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
23	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4
24	3	2	3	4	4	5	3	3	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	2	3	4
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3
26	3	3	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	2	4	3
27	2	1	1	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
28	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4
29	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	5	5	5	2	2	3	4	4	4
30	2	1	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	5	5	5	5	4	4	5	2	3	3	2	2
31	2	1	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3	1	3	3
32	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
33	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	1	5	4	5	4	5	4	5	2	4	5
34	1	2	1	2	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	2	1
35	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5
36	2	5	5	5	4	1	3	2	4	3	4	3	3	2	4	4	5	5	3	4	4	2	4	5
37	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	4	3	2	3	3	1	1	1	1
38	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
39	2	2	2	2	3	4	5	3	5	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	1
40	3	5	2	2	5	4	5	3	5	3	3	5	2	5	4	5	5	5	4	1	4	5	3	4

41	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5
42	1	1	1	3	3	3	2	1	4	2	1	4	3	3	5	3	2	4	2	2	3	2	2
43	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	5	3
44	3	3	3	5	5	3	2	3	3	3	2	5	5	5	5	3	5	5	3	1	2	3	1
45	1	1	2	3	3	3	3	2	4	3	5	2	3	5	4	4	3	2	4	1	2	3	3
46	3	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	4	5
47	2	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	2
48	2	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	2
49	1	1	1	2	1	2	5	1	1	1	1	3	3	1	2	3	2	4	3	1	1	1	2
50	2	1	2	4	3	4	5	1	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2
51	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	3	3	3	4	3	3	3	5	3
52	1	1	1	3	2	3	3	3	5	2	2	3	3	4	2	4	3	3	4	2	2	5	1
53	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3
54	2	1	3	3	4	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	2	3	5	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
56	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	4	2	4	4	2
57	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5
58	2	1	2	3	3	4	2	4	5	3	3	2	5	4	5	5	4	5	5	2	2	4	3
59	1	1	1	2	3	3	4	5	3	2	1	2	1	1	3	4	3	3	3	2	3	2	3
60	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	1	4	3	3	3	2	2	2	3
61	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5
62	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
63	4	3	2	1	4	5	2	1	1	3	5	3	4	1	2	1	5	4	3	1	1	3	1
64	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	3
65	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5
66	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1
68	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	4	3
69	2	1	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	4	5	3
70	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	2	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3
71	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
72	3	4	4	5	4	5	3	3	4	5	3	4	1	3	5	3	5	3	5	3	4	4	5
73	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3
74	4	3	1	2	5	3	3	4	4	5	3	3	1	1	4	3	4	4	1	5	5	2	5
75	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3
76	4	2	4	4	3	3	1	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3
77	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	4	5	5	4	4	3	3	2	1	3	5	3
78	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	2	2	2	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	2	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	4	2
81	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	5	2
82	3	3	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5
83	1	1	2	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
84	4	1	3	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4
85	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3
86	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	1	2
87	1	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	4
88	3	3	2	2	2	4	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	2	2	3	3	2	2	3	5	3

91	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	2	5	5	2	2	3	4	4	3	3	5	4	5
92	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	2	3	5	2	2	4	4	2	2	3	5	1	1
93	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
94	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3
95	2	2	1	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4
96	4	1	3	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4
97	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	2
98	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2
99	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	3
100	1	1	1	2	4	3	2	2	3	2	2	4	5	5	4	5	3	2	2	3	3	5	4	3
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
102	2	2	2	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	2	3	1	2	2
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
104	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2
105	2	2	2	2	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3
106	1	1	3	1	3	4	3	5	3	3	3	1	5	5	3	3	3	3	1	1	3	1	2	1
107	3	2	3	2	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
110	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
111	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	3	2	2
112	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3
113	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
114	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	1	3	3	4	1
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	2	2	2	5	3	4	5	3	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	2	3	3	2	1
117	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
118	3	1	1	3	4	4	5	5	5	2	3	3	2	5	4	5	5	5	2	4	4	1	4	1
119	1	1	1	1	1	2	1	3	5	2	3	3	3	5	1	4	3	4	1	2	3	2	2	5
120	2	1	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	1	1	2	1
121	2	2	5	4	4	4	4	1	4	3	3	4	2	2	4	5	5	4	4	3	4	2	2	1
122	3	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
124	1	1	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	5	3	1
125	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
126	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3
127	3	4	4	5	4	5	3	3	4	5	3	4	1	3	5	3	5	3	5	3	4	4	5	4
128	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
129	4	3	1	2	5	3	3	4	5	5	3	3	1	1	4	3	4	4	1	5	5	2	5	2
130	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3	2

131	4	2	4	4	3	3	1	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4
132	2	2	2	3	4	1	3	2	3	2	2	4	5	5	4	4	3	3	2	1	3	5	3	2
133	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	2	2	2	3	3
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	2	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	4	2	2
136	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3
137	3	3	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	
138	1	1	2	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3
139	4	1	3	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4
140	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	2
141	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	1	2	1
142	1	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	4	5
143	3	3	2	2	2	4	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	3	4	4	5	4	5	3	3	4	5	3	4	1	3	5	3	5	3	5	3	4	4	5	4
145	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
146	4	3	1	2	5	3	3	4	4	5	3	3	5	3	4	3	4	4	4	5	5	2	5	2
147	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3	2
148	4	2	4	4	3	3	1	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4
149	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	4	5	5	4	4	3	3	2	5	3	5	3	2
150	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	2	2	2	3	3
151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
152	2	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	4	2	2
153	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3
154	3	3	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4
155	1	1	2	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3
156	4	1	3	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4
157	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	2
158	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	1	2	1
159	1	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	4	5
160	3	3	2	2	2	4	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
161	3	4	4	5	4	5	3	3	4	5	3	4	1	3	5	3	5	3	5	3	4	4	5	4
162	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
163	4	3	1	2	5	3	3	4	4	5	3	3	1	1	4	3	4	4	1	5	5	2	5	2
164	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3	2
165	4	2	4	4	3	3	1	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4
166	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	4	5	5	4	4	3	3	2	1	3	5	3	2
167	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	2	2	2	3	3
168	2	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	4	2	2
169	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3
170	3	3	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4
171	1	1	2	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3
172	4	1	3	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4
173	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	2
174	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	1	2	1
175	1	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	4	5
176	3	3	2	2	2	4	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
177	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	5	4	3
178	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
179	2	1	1	5	5	4	5	1	4	3	3	5	5	5	5	5	4	1	5	2	4	2	4	4
180	3	2	1	1	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	2
181	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	5	4	3
182	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
183	2	1	1	5	5	4	5	1	4	3	3	5	5	5	5	5	4	1	1	2	4	4	2	4
184	3	2	1	1	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	2

Gestion de conflictos

N°	GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES																							
	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20	VAR21	VAR22	VAR23	VAR24
1	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4
3	5	3	1	1	5	5	2	4	3	2	5	5	5	1	4	1	4	2	5	1	2	4	2	4
4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4
5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3
6	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3
8	1	1	4	3	3	4	5	3	1	4	3	3	3	5	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
9	4	3	2	2	4	4	3	5	2	2	5	3	4	5	3	4	4	3	2	2	2	2	5	3
10	4	4	3	1	4	4	2	4	2	2	5	5	5	3	4	2	4	5	5	5	4	2	5	5
11	3	4	2	4	3	2	3	3	4	5	5	4	4	2	2	3	3	3	2	3	5	4	4	3
12	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	3	3	4	3	1	3	3	4	1	5	4	3	3
13	2	3	2	1	4	3	3	4	1	2	4	1	4	5	1	5	3	2	2	2	4	1	1	1
14	5	4	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	5	4	3	5
15	3	3	2	2	4	4	2	2	1	1	5	3	4	5	2	2	3	4	4	4	4	2	3	3
16	4	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	4
17	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	4
18	5	4	4	4	3	5	4	3	4	3	5	5	5	1	4	3	4	4	5	3	5	3	5	5
19	4	3	5	5	3	4	5	3	3	1	5	3	3	4	3	3	4	5	4	3	5	3	4	5
20	3	3	2	1	1	2	4	4	3	3	4	3	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4
21	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2
22	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
24	4	4	1	1	5	5	2	5	3	1	5	4	3	3	3	1	5	5	5	4	4	2	5	5
25	2	1	2	1	4	1	1	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2
26	3	3	1	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	1	4	3	4	3
27	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3
28	5	4	4	3	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	3	2	4	4	5	5	5	2	3	4
29	3	4	2	2	4	5	4	3	2	3	3	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	3	4
30	3	2	1	1	3	2	5	5	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
31	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	1	5	3	3	3	5	1	5	4
32	5	3	2	1	5	3	4	1	1	1	5	5	5	3	4	1	4	5	5	1	5	1	5	5
33	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4
34	4	3	1	1	1	3	1	1	1	1	4	3	3	4	1	1	3	3	3	1	1	1	2	3
35	3	3	1	2	4	4	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5
37	2	1	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	1	2	3	1	3
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
39	2	1	2	3	3	4	3	4	1	3	3	2	2	5	3	2	2	3	4	4	4	2	1	3
40	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	5	3	4	3	5	5	3	4	2
41	5	5	3	1	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	3	3	5	5
42	3	3	3	3	3	2	5	5	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	2	1	1	2	2	2	5	2	2	3	4	4	3	2	1	3	4	4	2	4	4	2	3
44	3	1	5	3	3	3	3	5	1	3	3	3	1	5	2	1	3	3	3	3	5	4	3	3
45	1	1	1	3	3	4	1	1	3	1	2	3	3	1	3	1	3	3	3	5	5	3	3	4

46	5	3	5	5	5	5	3	5	3	2	4	4	4	5	3	2	5	5	5	2	5	2	3	5
47	3	2	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	2
48	4	3	4	3	4	4	2	4	1	2	4	3	3	4	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3
49	3	1	3	5	3	3	3	5	1	3	3	1	1	5	1	5	1	1	5	1	1	3	1	1
50	3	3	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	4	4	3	5	2	3	3
51	2	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
52	3	2	4	4	3	4	4	4	1	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	4	4	3	5
53	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
54	4	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	3	3	2	3	5	5	5	1	5	3	2
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3
56	4	3	2	1	3	1	1	1	1	2	5	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4
57	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	1	5	5
58	3	4	2	1	5	2	5	5	3	1	4	4	4	5	1	1	3	5	4	2	5	1	3	4
59	3	3	2	5	4	5	5	5	3	3	4	2	3	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4
60	2	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
61	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5
62	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	3	4	1	5	2	1	5	1	5	5	1	2	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	2
64	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5
65	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
66	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4
67	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
68	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	3	4	5
69	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	3	3	4	3	4	3	5	4
70	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
71	3	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	4	3	2	2	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	5
73	3	4	1	1	3	2	1	2	3	1	5	4	5	3	4	1	3	3	4	1	2	1	3	3
74	5	4	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	5	4	4	2	2	3	3	4
75	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3
76	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4
77	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	2	1	2	3	4	4	4	2	5	5
78	3	3	3	3	5	2	2	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3
81	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2
82	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	2	5	3	5	2	5	2	5	5
83	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	1	3	3	3
84	4	4	2	1	5	5	4	5	4	1	4	5	4	4	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5
85	4	3	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
87	4	3	4	3	4	4	4	5	5	2	4	4	4	5	3	2	4	3	5	4	4	2	4	4
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	4	4	4	3	2	5	2	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	2	1	3	3	2
91	4	3	2	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3
92	2	3	1	1	2	3	3	5	3	4	4	3	3	5	2	3	2	2	3	1	1	1	3	3
93	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
94	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
95	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3

96	4	4	1	1	5	5	1	3	2	5	5	4	4	2	4	1	5	5	5	5	5	2	5	5	
97	4	4	3	2	5	4	3	1	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	
98	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3	
99	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
100	3	3	3	3	4	4	3	4	1	1	4	4	4	4	2	1	2	2	4	3	5	1	3	1	
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	2	4	4
102	3	3	3	3	3	4	2	4	2	1	4	3	3	4	4	1	3	3	2	2	1	4	3	3	
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
104	3	2	2	1	3	3	1	4	1	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
105	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
106	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	4	4	3	3	1	3	3	4	1	1	5	1	3	4	
107	4	4	3	2	4	5	5	3	2	3	4	4	4	5	3	2	4	3	5	2	5	3	5	4	
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
109	4	2	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	2	3	
110	4	2	3	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	
111	5	4	3	3	2	3	3	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
112	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
114	4	2	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	1	3	4	5	3	
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
116	3	3	3	3	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	1	3	5	
117	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	1	3	2	3	5	4	2	3	3	
118	1	3	1	3	5	5	2	5	3	2	4	4	5	4	2	1	3	5	5	4	5	1	2	5	
119	3	3	3	3	4	3	5	1	5	5	3	2	3	4	3	5	3	1	3	2	5	3	3	3	
120	3	3	4	2	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	2	1	3	3	4	3	4	2	4	5	
121	4	4	1	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	5	2	4	3	
122	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	2	4	3	4	4	5	2	3	4	
123	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
124	3	3	3	5	5	5	4	5	1	1	3	3	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
125	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	
126	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
127	4	3	2	2	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	5	
128	3	4	1	1	3	2	1	2	3	1	5	4	5	3	4	1	3	3	4	1	2	1	3	3	
129	5	4	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	5	4	4	2	2	3	3	4	
130	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	
131	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	
132	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	2	1	2	3	4	4	4	2	5	5	
133	3	3	3	3	5	2	2	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
135	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3	
136	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	
137	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	2	5	3	5	2	5	2	5	5	
138	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	1	3	3	3	
139	4	4	2	1	5	5	4	5	4	1	4	5	4	4	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	
140	4	3	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	4	
141	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
142	4	3	4	3	4	4	4	5	5	2	4	4	4	5	3	2	4	3	5	4	4	2	4	4	
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
144	4	3	2	2	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	5	
145	3	4	4	5	3	2	1	2	3	1	5	4	5	3	4	1	3	3	4	1	2	1	3	3	

146	5	4	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	5	4	4	2	2	3	3	4
147	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3
148	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4
149	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	2	1	2	3	4	4	4	2	5	5
150	3	3	3	3	5	2	2	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
152	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3
153	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2
154	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	2	5	3	5	2	5	2	5	5
155	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	1	3	3	3
156	4	4	2	1	5	5	4	5	4	1	4	5	4	4	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5
157	4	3	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	4
158	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
159	4	3	4	3	4	4	4	5	5	2	4	4	4	5	3	2	4	3	5	4	4	2	4	4
160	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
161	4	3	2	2	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	5
162	3	4	5	3	3	2	1	2	3	1	5	4	5	3	4	1	3	3	4	5	2	1	3	3
163	5	4	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	5	5	4	4	2	2	3	3	4
164	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3
165	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4
166	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	1	2	3	4	4	4	2	5	5
167	3	3	3	3	5	2	2	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
168	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	2	3
169	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2
170	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	2	5	3	5	2	5	2	5	5
171	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	1	3	3	3
172	4	4	2	1	5	5	4	5	4	1	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5
173	4	3	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	4
174	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
175	4	3	4	3	4	4	4	5	5	2	4	4	4	5	3	2	4	3	5	4	4	2	4	4
176	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
177	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
178	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4
179	5	3	1	1	5	5	2	4	3	2	5	5	5	1	4	1	4	2	5	1	2	4	2	4
180	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4
181	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
182	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4
183	5	3	1	1	5	5	2	4	3	2	5	5	5	1	4	1	4	2	5	1	2	4	2	4
184	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4