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

TESIS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RETAIL, SURQUILLO – 2025

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor
BAZAN MENDOZA, Crhistian Gabriel (ORCID: 0009-0009-7824-0382)

Asesor
DR. MARCELO QUISPE, Luis Alberto (ORCID: 0000-0003-0128-0123)

Línea de investigación del programa
Dirección de Organizaciones y Personas

Línea de acción RSU
Desarrollo e Innovación Social

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2025

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

Bazan Mendoza, C. G. (2025). *Liderazgo transformacional y resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo - 2025* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Crhistian Gabriel Bazan Mendoza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71284144
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-7824-0382
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40612463
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0128-0123
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Victor Gerardo Gasparrini Cañas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	003787403
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	James Aristides Pajuelo Rodriguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03497186
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Tamara Sheyla Reyes Carhuapoma
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	71023497
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Liderazgo transformacional y resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo - 2025
Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de Organizaciones y Personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: MAG. VICTOR GERARDO GASPARRINI CAÑAS como presidente, el MAG. JAMES ARISTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como secretario y la MAG. TAMARA SHEYLA REYES CARHUAPOMA como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RETAIL, SURQUILLO – 2025

Presentado por el bachiller:

CRHISTIAN GABRIEL BAZAN MENDOZA

Para obtener el **Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **TRECE (13).**

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 17 de julio del 2025.

PRESIDENTE MAG. VICTOR GERARDO GASPARRINI CAÑAS	**SECRETARIO** MAG. JAMES ARISTIDES PAJUELO RODRIGUEZ	**VOCAL** MAG. TAMARA SHEYLA REYES CARHUAPOMA

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo **Luis Alberto Marcelo Quispe** 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 asesor de la tesis titulada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RETAIL, SURQUILLO – 2025.

Del bachiller Crhistian Gabriel Bazan Mendoza, certifico que la tesis tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito revisó y analizó dicho reporte a lo que 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, 23 de setiembre de 2025

Luis Alberto Marcelo Quispe

40612463

DEDICATORIA

A las personas que son el motivo de mi felicidad y alegría diaria comenzando por Ibon Diaz de los Santos mi gran amor. A mi madre Doris Mendoza Rojas, a mis hermanitos Alejandro y Silvana Bazan Mendoza. A mi hijo Alejandro André Bazan Diaz.

AGRADECIMIENTOS

A Ibon Diaz de los Santos, quien me alentó a no rendirme y seguir, quien me apoyo en cada una de mis decisiones, quien es la madre de mi adorado hijo Alejandro André Bazan Diaz que es la luz de nuestras vidas. Al jefe Pedro Carlos Pérez Mendoza y Martin Gonzales Huamán, de quienes aprendí mucho, buenos amigos y compañeros. Por último, a mi asesor, por la amistad, por el apoyo y el seguimiento a mi estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA ……..... 2
AGRADECIMIENTOS ……..... 3
LISTA DE TABLAS ……..... 5
LISTA DE FIGURAS …….. 6
RESUMEN ……..……..... 7
ABSTRACT …….. 8
1. INTRODUCCIÓN …… 9
2. MÉTODO …….. 19
2.1 Tipo y diseño …….. 19
2.2 Población, muestra y muestreo……..... 19
2.3 Hipótesis ……. 20
2.4 Variables y operacionalización……. 20
2.5 Instrumentos o materiales ……. 21
2.6 Procedimientos……..... 23
2.7 Análisis de datos……. 23
2.8 Aspectos éticos…… 23
3. RESULTADOS …… 24
4. DISCUSIÓN …… 31
5. CONCLUSIONES ……... 35
6. RECOMENDACIONES …….. 36
REFERENCIAS
ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro operativo del liderazgo transformacional
Tabla 2 Cuadro operativo de la resolución de conflictos
Tabla 3 Resultados de validez de cuestionarios
Tabla 4 Fiabilidad del test de liderazgo transformacional
Tabla 5 Fiabilidad del test de resolución de conflictos
Tabla 6 Rangos porcentuales del liderazgo transformacional
Tabla 7 Rangos porcentuales de la resolución de conflictos
Tabla 8 Rangos porcentuales de las dimensiones del liderazgo transformacional
Tabla 9 Rangos porcentuales de las dimensiones de la resolución de conflictos
Tabla 10 Resultados de la tabla cruzada
Tabla 11 Rango de normalidad
Tabla 12 Asociación entre el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos
Tabla 13 Asociación entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos
Tabla 14 Asociación entre la estimulación intelectual y la resolución de conflictos
Tabla 15 Asociación entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos
Tabla 16 Asociación entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Dispersión de puntos

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RETAIL, SURQUILLO – 2025

CRHISTIAN GABRIEL BAZAN MENDOZA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo del estudio consistió en analizar la medida en que el liderazgo transformacional se asocia con la resolución de conflictos que presentan los colaboradores de una empresa Retail, Surquillo – 2025. En cuanto a la metodología tipo aplicado y diseño no experimental. Los 39 colaboradores de la empresa fueron la población y no fue necesario considerar una muestra. Los cuestionarios constaron de 24 items en la prueba de la primera variable y 18 en la prueba de la segunda variable. Respecto a la validez de contenido los expertos consideraron su concordancia y comprensión. La prueba de consistencia indicó que son excelentes pues los rangos de Cronbach alcanzados de ,979 para el test de liderazgo transformacional y ,955 para el test de resolución de conflictos. Asimismo, los puntajes de las constructos demostraron que no son normales, usando la prueba no paramétrica. Se alcanzaron evidencias suficientes para indicar que las variables estan asociadas de manera alta y significativa (rho=,880; Sig.=0.000). Finalmente, pruebas específicas demostraron que los factores del líder transformador se asocian de forma alta con la resolución de conflictos.

Palabras clave: liderazgo transformador, conflictos, conciliación, influencia

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CONFLICT RESOLUTION AMONG EMPLOYEES OF A RETAIL COMPANY, SURQUILLO – 2025

CRHISTIAN GABRIEL BAZAN MENDOZA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the extent to which transformational leadership is associated with conflict resolution among employees of a retail company, Surquillo - 2025. The methodology used was typical and the design was non-experimental. The population consisted of 39 employees of the company, and a separate sample was not required. The questionnaires administered consisted of 24 items for the first variable test and 18 for the second variable test. Regarding content validity, experts will consider their concordance and comprehension. The consistency test indicated excellent results, as Cronbach's ranges reached .979 for the transformational leadership test and .955 for the conflict resolution test. Furthermore, the variable scores demonstrated non-normality using the nonparametric test. Sufficient evidence was obtained to indicate that the variables are highly and significantly associated (rho = .880; Sig. = 0.000). Finally, specific tests demonstrated that transformational leader factors are highly associated with conflict resolution.

Keywords: transformational leadership, conflict, conciliation, influence

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo donde el líder inspira y motiva a sus colaboradores con la finalidad de lograr un cambio positivo y significativo superando las expectativas y buscando el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores (Delgado & Gahona, 2022). Este líder se enfoca en crear una visión compartida, estimulando la innovación y desarrollando relaciones de confianza con los colaboradores (Álava & Quinde, 2023). Este líder empuja a los colaboradores de manera constantemente para que no se queden dentro de su zona de confort (Vásquez et al., 2021). Este líder tiene cualidades innatas para solucionar los conflictos laborales que se entiende como los desacuerdo, tensiones o disputas que surgen entre los colaboradores en un entorno laboral pudiendo afecta negativamente el ambiente laboral, la productividad y la eficiencia de los colaboradores (Rivera & Matute, 2023), también se entiende como las discrepancias entre los colaboradores de una empresa, que no necesariamente se pueden asumir como que son negativas para la empresa (Diaz & Bustamante, 2022).

En estos tiempos actuales que se caracteriza por ser cambiante y adaptarse con suma rapidez a la tecnología, el liderazgo transformacional cobra importancia por el conocimiento y la capacidad que tiene en la resolución de conflictos en las organizaciones (Molina, 2020). Es decir, las organizaciones deben de tener un liderazgo transformacional en sus colaboradores, promoviendo el cambio y el compromiso con metas comunes, dado que estos llevan a transformar las empresas pequeñas, medianas y grandes en organizaciones más eficientes (Torrejón et al., 2022). En la actualidad las organizaciones son más exigentes con el desarrollo profesional de los colaboradores, así como el desempeño y compromiso que demuestra con su organización, lo que hace imprescindible conocer las características de los colaboradores para un alto índice de productividad desempeño (Meza & Ortega, 2024).

A nivel mundial, el liderazgo transformacional ya lleva muchos años de estudios en el mundo empresarial donde es imprescindible aplicar estrategias que permitan adecuarse a los constantes desafíos, radicando ahí la importancia de contar con un líder que las guie por el camino idóneo (Diaz & Bustamante, 2022). La función de un líder dentro de las organizaciones es fundamental, pues es el encargado de guiar los esfuerzos del recurso humano y quien designe los recursos materiales y financieros para el logro de metas como organización (Olaya, 2024).

En un ambiente tan competitivo como el actual, un líder transformacional es un agente primordial para cualquier empresa porque puede llevar al éxito o al fracaso la empresa, tal es así que las empresas en el mundo buscan que las empresas sean gestionadas por lideres que gestionen en base a la confianza e influencia en sus colaboradores (Meng et al., 2022). En China, Australia, Reino Unido y EE. UU. el liderazgo ejercicio busca conservar el bienestar y crear un clima de confianza para el logro de los objetivos (Torrejón et al., 2022). Un importante 42% de los gerentes de las empresas afirma que la escasez de confianza influye en la productividad y la calidad de productos que se oferta (41%), en la eficiencia de las operaciones (40%) y en la disminución de los colaboradores (38%) (Salvador, 2025). Estos datos indican que en entornos cambiantes y las nuevas generaciones de clientes vienen transformando los modelos de liderazgo priorizando ambientes positivos y espacios de bienestar que garanticen un desarrollo personal y profesional a sus colaboradores (Deloitte Insights, 2020).

En Latinoamérica, las organizaciones con buenos líderes son muy escasos porque existe una mezcla de sus estilos como transformacional, democráticos, autocrático (Morales et al., 2023) y de todos ellos el que más se practica es el liderazgo autocrático con grandes rasgos del liderazgo transformacional (Diaz & Bustamante, 2022). Asimismo, la cultura latinoamericana ha hecho que el género masculino predomine en cargos de alto mando como líderes de grupos y el alcance de la mujer sea menor en este papel (Coila & Huamán, 2025). Un estudio realizado en aproximadamente 2 millones de colaboradores en América Latina indica que el liderazgo debe enfocarse en la comunicación, inclusión y bienestar (Forbes, 2020). En este estudio se expone que el líder transformacional debe orientarse a mantener y fomentar la motivación y el compromiso laboral buscando tener un 90% de efectividad (Great Place to Work, 2021). Un estudio abordado en México dio como resultado que alrededor del 80% de las empresas no es dirigido por líderes transformacionales reduciendo su productividad; además que las expectativas por impulsar el líder trasformador son del 73% (Great Place to Work, 2021). En América Latina el 80% de los colaboradores indican que los conflictos laborales producen dificultades para desarrollar sus trabajos básicamente por una deficiente gestión (Zendex, 2025).

En el Perú muchas organizaciones practican un liderazgo transaccional demostrando solamente su preocupación en la rentabilidad sin medir las

consecuencias de perder fácilmente a su personal (Hernández, 2022). Un estudio realizado a lo largo de 4 meses entre 438 líderes y 4367 trabajadores de 74 compañías e instituciones públicas en el país indicaron como resultado que el liderazgo y cultura son los puntos más desarrollados entre las organizaciones del país (Deloitte Insights, 2020). Un informe reciente evidencia que el personal de una empresa espera que los líderes se caractericen por su humildad y carisma, especialmente en el contexto empresarial (Gestión, 2024). En el caso de los conflictos laborales en las empresas peruanas, se informa que el 80% de las empresas han experimentado conflictos laborales en el 2024 principalmente por falta de pago, el 53% de las empresas han incrementado su nivel conflictividad laboral manifestando especialmente por niveles de reclamos individuales hasta por reclamos colectivos (Salazar, 2024).

En el ámbito local, se abordó la problemática en una empresa retail ubicado en Surquillo donde se ha evidenciado problemas relacionados a las variables, en el caso de la motivación, el líder tiene poca capacidad de lograr una buena comunicación con los trabajadores el cual trae como problema de no cumplir con las exigencias por parte del cliente. En el caso de la estimulación intelectual, el líder no incentiva la creatividad que deben de desarrollar los empleados, por el contrario, por faltas cometidas por parte de los colaboradores, les llama la atención desmotivando a seguir trabajando en la empresa. En la consideración individualizada, el líder tiene poca habilidad de diagnosticar los problemas que puede existir en sus colaboradores de esa manera brindar apoyo, consejo, recomendaciones y enseñanzas y en el caso de la influencia idealizada, el líder es una persona seria y reservada que cada vez que tiene otros problemas lo muestra lo cual no es un modelo para sus seguidores que lo respetan o confían en un líder. Asimismo, en el caso de la negociación cada vez que existe un problema en sus colaboradores tanto como laborales y personales no suele solucionar a tiempo, simplemente lo deja a que el problema llegue a mayores consecuencias para recién actuar. En el caso de la mediación, el líder no tiene estrategias de cómo manejar de forma eficaz ante los problemas que se presentan en los colaboradores de esa manera evitar una mala imagen con el cliente. Finalmente, en el caso de la conciliación, el líder no aplica mecanismos alternativos de solución, donde debe de escuchar a sus colaboradores y proponer una solución de igual para las dos partes y así evitar a llegar a mayores problemas.

En tal sentido, el problema general del estudio es ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025? Asimismo, los problemas específicos consisten en: ¿Cuál es la relación entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025?, ¿Cuál es la relación entre la estimulación intelectual y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025?, ¿Cuál es la relación entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025? y ¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025?

Los antecedentes Internacionales, brindaron aportes importantes como el desarrollado en Chile que tuvo como finalidad medir la asociación que tiene el liderazgo como autoridad en la búsqueda de soluciones. Sus resultados indican que las variables estan interrelacionados de forma alta (r=,878). Asimismo, la estimulación intelectual se asocia de forma alta con la resolución de conflictos (r=,824), es decir, el líder explora soluciones positivas a los inconvenientes por medio de un trabajo integral. Finalmente, motivación inspiracional guarda una asociación alta con la resolución de conflictos (r=,912) evidenciando que un personal motivado es más fácil de acceder a una solución de conflictos (Riquelme et al., 2022).

Un artículo en Indonesia tuvo como finalidad de evaluar el papel que tiene el líder transformador en la moderación entre el conflicto laboral y el desempeño considerando una muestra de 150 colaboradores. Los resultados revelaron una relación negativa entre los conflictos y el desempeño laboral (r=-,781); sin embargo, una correlación positiva entre el líder transformador y el manejo de los conflictos laborales (r=,893), se entiende que el liderazgo transformacional facilita parcialmente la solución de conflictos y por ende logra que los colaboradores desarrollen mejor sus funciones (Haryanto et al., 2022).

En un estudio en Colombia buscó analizar los conflictos gestionados y solucionados a partir de la implementación del liderazgo transformacional. En sus resultados se indica que el liderazgo es un factor clave en las organizaciones modernas por la relevancia que tiene en la cultura de la empresa y en la prevención y gestión de los conflictos laborales; además, se indica que por el énfasis que el líder transformador pone en las personas hace que sus necesidades se vean atendidas lo que hace que se prevenga los conflictos internos (Acosta, 2022).

Un estudio en Colombia buscó analizar las decisiones del líder y los conflictos en el trabajo. Sus resultados indicaron que ambas variables se relacionan de forma alta (r=,893) se entiende que el líder debe tomar decisiones consensuadas con el personal para gestionar eficazmente los conflictos en el trabajo; asimismo, la consideración individual aporta de forma alta en la resolución de conflictos laborales (r=,839) demostrando que el personal necesita ser tratado de acuerdo con sus características propias que son diferentes a los demás (Rivera & Matute, 2023).

En estudio abordado en Chile, buscó analizar el impacto de la confianza como un agente mediador entre el work engagement y el liderazgo transformacional en la generación millenials. Los resultados determinaron que el liderazgo transformacional y el desempeño laboral se asocian de forma alta (r=,730) considerando los factores latentes como la confianza organizacional, work engagement (Vásquez et al., 2021).

En los estudios en el Perú, se abordó uno que tuvo buscó estudiar el vínculo presentado por el líder transformador y el compromiso con la empresa. Los alcances mostraron una correlación muy fuerte (r=,874). Además, la influencia ideal y la estimulación del intelecto aportan en un rango alto al compromiso del colaborador con resultado de ,874 y ,938 respectivamente. En ese sentido, el liderazgo transformacional impacta de forma significativa en el compromiso organizacional buscando la integración y evitando los conflictos laborales (Vásquez & Ventura, 2024).

Una tesis desarrollada en Lima buscó asociar las implicancias del líder transformador en la gestión de conflictos en una empresa retail. Sus resultados evidencian que las variables se interrelación de forma alta (rho=,718); Asimismo, las dimensiones se relacionan de forma alta con la gestión de los conflictos laborales, en el caso de la dimensión estimulación intelectual (rho=,703), la consideración individualizada (rho=,714), la motivación inspiracional (rho=,846) y influencia idealizada (rho=,606) demostrando que los factores del líder transformador aportan en la solución de los conflictos laborales (Sánchez, 2023).

Un estudio en la generación Millennial, buscó medir la asociación entre el líder transformador y el engagement desde la connotación laboral. Sus resultados indicaron correlaciones positivas moderadas entre los factores del líder transformador con el engagement. En el caso de la influencia perfecta (,760), motivación inspiracional (,430), consideración personal (,450) y estimulación cognitiva (,640). Se demostró que este liderazgo es importante porque impacta de manera psicosocial en

los colaboradores buscando un compromiso en base a un clima sin conflictos (Pariona, 2022).

En un estudio en Lima pretendió analizar la asociación del líder transformador y el desarrollo organizacional en el personal de una empresa de transportes. Se demostró una asociación muy alta (r=,928) en sus constructos. Asimismo, todos sus factores de este liderazgo aportaron de forma alta al desarrollo de una empresa como es el caso de la motivación laboral (,890), influencia idealizada (,843), estimulación intelectual (,845) y consideración individualizada (,780) esto indica que el líder transformador es fundamental para lograr un desarrollo organizacional de forma consecuente y sostenible (Liceta & Rache, 2021).

Un estudio en Pachacamac buscó analizar el nivel correlacional entre el líder transformador y el comportamiento en la empresa. Se logró establecer que estas se interrelacionan en forma alta (r=,874). Además, la motivación inspiradora y la consideración aportan de forma importante y alta al comportamiento organizacional con resultados ,839 y ,794 respectivamente. Se puede indicar que la organización se desarrolla con la gestión basada en el liderazgo transformacional pues así, logra evitar conflictos laborales construyendo un mejor compromiso del colaborador con la empresa (Verastegui, 2020).

La revisión de información determinó las teorías que explican los constructos. En el caso de la primera variable se fundamenta en la teoría de liderazgo transformacional propuesto por Burns quien plantea una diferencia marcada entre el líder transaccional y transformacional, indicando que este último busca inspirar a sus colaboradores mediante cambios profundos motivándolos a alcanzar el éxito (Burns, 1978). Asimismo, la teoría de Bass denomainda *Theory of Leadership* que planteo la medición en conceptos claves como la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, influencia idealizada y la consideración individualizada que permitieron medir el liderazgo transformacional (Bass, 1985). Asimismo, Por su parte, Kouzes y Posner plantearon la teoría del Desafío del Liderazgo o *The Leadership Challenge* planteando cinco prácticas claves, como modelar, inspirar y desafiar el proceso, planteando una gestión efectiva en base a la motivación y la innovación (Kouzes & Posner, 1987).

El liderazgo transformacional se define como un estilo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa (Bass & Avolio, 1990). Este liderazgo

se orienta hacia una causa que tenga un noble significado; buscando el desarrollo de la empresa sino también de los colaboradores (Fishman, 2005). Este líder es juicioso, proactivo, dinámico y persuasivo, siendo capaz de generar consciencia en sus seguidores, motivarlos para el logro de las metas colectivas y resultados notables (Sánchez et al., 2024).

El líder transformador se caracteriza por ser entusiasta, pues descubre el propósito de su vida que permite tener una inspiración profunda y poderosa; es empoderado, porque cambian sus estilos de liderar; tiene una visión global, porque buscan una cultura de transformación e innovación y es integral, porque aprenden a reconocer que para tener una vida plena se necesita desarrollar la lucidez mental, el equilibrio emocional, salud física, una energía balanceada (Vizcaíno & Yanez, 2024).

El liderazgo transformacional tiene su importancia para las organizaciones porque fomentan sentimientos de identificación institucional que permite a los colaboradores desarrollar su creatividad y compromiso; se preocupan por el progreso, motivación intrínseca, valores y desarrollo de sus colaboradores; contribuye en el desarrollo de las tareas de los equipos de trabajo; es competitivo porque se preocupa por vencer a la competencia y valoran la responsabilidad e innovación para obtener resultados positivos (Tirado & Heredia, 2018; Alcázar; 2020). De acuerdo con la teoría de Bernard Bass este liderazgo considera los siguientes factores:

La primera dimensión es la motivación inspiracional. Un líder transformacional es quien se preocupa por el propósito de su organización, en su misión, valores y confía en cada decisión que toma sus colaboradores y equipo para el éxito de la empresa tanto en corto y largo plazo (Shahzad et al., 2022). Es la capacidad de comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y genérale la confianza suficiente para alcanzarla (Giraldo, 2021). Un líder transformador tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior (Ajello, 2003).

La segunda dimensión es la estimulación intelectual. El líder transformacional siempre busca animar a sus colaboradores para que sean más creativos y exploradores en encontrar nuevas formas de hacer las cosas (Castro & Oseda, 2021). Este líder lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades (Terman, 2022). En la estimulación intelectual los líderes relacionan el afecto positivo con el aprendizaje de los equipos (Lyubykh et al., 2022).

La tercera dimensión es la consideración individualizada. Este líder es quien trata a sus colaboradores como personas; siempre identifica y considera las necesidades personales, las capacidades y aspiraciones de sus colaboradores para brindarle recomendaciones y enseñanzas (Castro & Oseda, 2021). Aquí se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros (Terman, 2022). Una de las características es conocer y satisfacer las necesidades dentro de un grupo, escuchando las necesidades de una manera adecuada (Budak et al., 2020).

La cuarta dimensión es la influencia idealizada. El líder transformador acentúa la confianza, enfatiza la importancia y finalidad del compromiso y lo más importante es que asume una posición en situaciones complejos (Haider et al., 2019). Es la capacidad que tienen los lideres para generar confianza, credibilidad logrando que otros trabajadores o personas se sientan identificados con sus creencias, valores, ideales y propósitos (Delgado & Gahona, 2022). Estos líderes son carismáticos y percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad (Budak et al., 2020).

En el caso de la variable resolución de conflictos se fundamenta en la teoría del comportamiento organizacional propuesta por Herbert Simón que estudia el comportamiento de las personas en las organizaciones, es importante comprender que factores como la comunicación, motivas, liderazgo y cultura organizacional tienen una influencia en la aparición y la resolución de conflictos (Randstad, 2022). Asimismo, la teoría de la negociación que centra su dinámica en resolver conflictos donde se busca maximizar la ganancia y que la solución beneficie a ambas partes (Málaga, 2023).

Antes de definir resolución de un conflicto, hay que entender que es un conflicto que es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas (Chiavenato, 2017). Ahora bien, la resolución de conflictos se define como el proceso de encontrar soluciones pacíficas a desacuerdos o disputas entre dos o más partes, implica comprender las causas, comunicación efectiva, generación de soluciones y medicación para alcanzarlo (Cely, 2021). También se entiende como el proceso mediante el cual dos o más partes en desacuerdo o con interés opuestos buscan una solución pacífica a su confrontación analizando causas y comprendiendo posiciones de las partes involucradas (Galindo et al., 2022).

La resolución de conflictos se caracteriza por separar las relaciones dentro de una organización, debido a la falta de soluciones inmediatas, constituyen una vía para la expresión de valores, es decir una expresión de la cultura o forma de vida, son oportunidades de maduración y crecimiento y generalmente ocurren durante el proceso de conseguir el objetivo deseado de la empresa (Chávez & Norzagaray, 2021).

La resolución de conflictos es importante porque mejora las relaciones interpersonales al manejar los conflictos de manera constructiva, fomenta la comunicación efectiva al escuchar activamente a todas las partes, promueve un ambiente laboral positivo donde prima la creatividad y la innovación, facilita la toma de decisiones porque encuentra puntos en común, contribuye al crecimiento personal porque ayuda a desarrollar habilidades como la comunicación y negociación, evita la escala del conflicto y crea espacios de cooperación para establecer acuerdos (García, 2021).

La primera dimensión es la negociación. Es el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada uno (Cely, 2021). Además, es el proceso de resolución de conflictos por el que dos o más partes intentan alcanzar un acuerdo duradero que satisfaga sus respectivos intereses (Fernández, 2021).

La segunda dimensión es la mediación. Consiste en tomar la parte neutral que promoverá la resolución de conflictos este aspecto está representado por el equipo directivo que utilizará el razonamiento y la persuasión para sugerir las propuestas de solución a los conflictos (Chávez & Norzagaray, 2021). Este proceso implica que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución una solución al conflicto (Sotomayor & Aguila, 2021). La mediación, permite resolver conflictos, otorgando el poder a los ciudadanos, de manera que podrán resolver aquellas situaciones que les genera conflicto, llegando a acuerdos con las partes implicadas (Galindo et al., 2022).

La tercera dimensión es la conciliación. Es un mecanismo alternativo para la resolución de conflictos o problemas través del cual, dos o más personas, puedan encontrar una solución afectiva (Córdova et al., 2021). Una conciliación exitosa depende de la capacidad del juez para aplicar adecuadamente el principio de inmediatez procesal (Valverde, 2021).

Estudiar las variables propuestas en este estudio es importante en toda organización, porque el líder tiene la misión convertir a una empresa competitiva en el mercado, empleando una comunicación adecuada en los colaboradores para lograr los objetivos planeadas por la organización. Asimismo, el líder debe desarrollar las cualidades de un líder trasformador tomando la mejor decisión para el manejo y control de los conflictos desarrollados. Teóricamente, pretende ofrecer información actual y debidamente analizada sobre las variables que sirva de modelo para plantear nuevos estudios que busquen la resolución de conflictos de las organizaciones. En cuanto a la justificación práctica busca en base a sus conclusiones brindar a las empresas mecanismos para identificar las fallas en sus líderes y de esa manera se pueda implementar estrategias para un desarrollo de líderes más eficaces. Finalmente, en el campo de la metodología aporta con la validación de dos pruebas importantes de medición objetiva de variables.

El objetivo general consiste en analizar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. De aquí se desprendieron los específicos que son: Analizar el nivel de relación entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025, analizar el nivel de relación entre la estimulación intelectual y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025, analizar el nivel de relación entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025 y analizar el nivel de relación entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.

2. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño

Esta investigación adopta un enfoque aplicado porque se centra en contribuir a la solución de problemas prácticos que afectan a las empresas o personas mediante la recopilación y análisis sistemático y metódica de información (Hernández & Mendoza, 2018).

Asimismo, adopta un alcance correlacional porque plantea se tuvo la necesidad de formular hipótesis que propongan relaciones entre dos variables como es el caso del liderazgo transformacional y resolución de conflictos (Hernández & Mendoza, 2018).

El enfoque es cuantitativo porque busca establecer el vínculo estadístico de las variables segmentadas, este método se caracteriza por su objetividad y naturaleza deductiva, fundamentada en herramientas estadísticas que permiten probar supuestos de estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

El diseño comprendido es no experimental y de tipo transversal porque se distingue por la ausencia de manipulación deliberada de variables, lo cual implica que no se realizan variaciones intencionadas en las variables independientes (Hernández & Mendoza, 2018). El corte es transversal porque las variables se miden en un solo momento, y el análisis se realiza con base en esa información específica (Hernández & Mendoza, 2018).

2.2. Población, muestra y muestreo

La población también denominado colectivo o universo, es el conjunto de fenómenos que comparten características de interés para la observación y análisis estadístico debiendo ubicar su contenido en un tiempo y lugar determinado (Hadi et al., 2023). La población estuvo conformada por las 39 personas laborantes de una empresa retail ubicado en Surquillo y que se encuentran activas para la empresa durante el año 2025.

En el caso de la muestra se entiende que es una parte fundamental de la población que tiene la propiedad de ser representativa para que pueda generalizarse los resultados (Ñaupas et al., 2018). No se consideró una muestra, porque se tuvo el acceso y la predisposición de toda la población para formar parte del estudio. En caso la población de estudio sea pequeña y predispuesta a trabajar en el estudio no es necesario hacer un cálculo de tamaño de la muestra (López & Fachelli, 2019).

2.3. Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.

Hipótesis específicas

La motivación inspiracional se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.

La estimulación intelectual se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.

La consideración individualizada se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.

La influencia idealizada se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.

2.4. Variables y operacionalización

Una variable de investigación es una representación de mediable mediante una investigación o experimento que se comprueba mediante resultados.

Tabla 1

Cuadro operativo del liderazgo transformacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
El líder transformador busca estimular a sus correligionarios para ser creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, y asumiendo nuevas perspectivas (Fishman, 2005).	El liderazgo transformacional de acuerdo con el autor Bass se mide en 4 dimensiones, 13 indicadores que fueron valorados en escala Likert.	Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individual Influencia idealizada	- Decisiones acertadas - Trabajo en equipo - Compromiso laboral - Desarrollo de ímpetu - Creatividad - Asunción de retos - Empatía - Desarrollo personal - Autonomía - Conducta positiva - Admiración por el líder - Percepción de confianza	Ordinal

Tabla 2

Cuadro operativo de la resolución de conflictos

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
El conflicto puede ser destructivo o constructivo depende como se maneje y desde que perspectiva sea vista; para resolver el conflicto debemos darnos cuenta de que puntos son afectadas y como abordarlos (García, 2023)	La resolución de conflictos se mide en tres dimensiones y 14 indicadores que fueron contextualizados en 18 ítems en escala de Likert con 5 alternativas.	Negociación Mediación Conciliación	- Comunicación eficaz - Resultados positivos - Acuerdos integradores - Análisis de conflictos - Confidencialidad - Imparcialidad - Orientación - Logro de acuerdos - Predisposición de intervención	Ordinal

2.5. Instrumentos o materiales

El instrumento usado para recoger información fue el cuestionario que es conjunto de proposiciones o reactivos diseñados para obtener información sobre algún tema de interés (Ñaupas et al., 2018). Asimismo, la técnica usada para la aplicación de dicho cuestionario es la encuesta que es la más usada dentro del ámbito de los estudios cuantitativos, a pesar de que cada vez es influida por algún tipo de sesgo en el estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

Estos cuestionarios fueron construidos por el investigador pasando por procesos adecuados de operacionalización de variables que consistió en desagregar una variable teórica en una más especifica que sea sujeto de medición ante la percepción de los colaboradores del retail (Hadi et al., 2023).

Los cuestionarios previos a su aplicación pasaron por procesos de validación mediante el criterio de jueces la aplicación de una prueba piloto, en el caso de la validez de entiende como el grado en que un instrumento mide con exactitud el constructo que realmente busca medir; es decir, es concordante con la neutralidad de sus indicadores (Ñaupas et al., 2018).

Tabla 3

Resultados de validez de cuestionarios

Validador	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Mg. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Adecuado	Adecuado
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Adecuado	Adecuado
Mg. Mario Edgar Chura Alegre	Adecuado	Adecuado

En la Tabla 3 se denota que los validadores coinciden en indicar que los test son adecuados para el estudio porque están elaboradas en concordancia con los indicadores de medición; es decir, son suficientes y objetivas.

Asimismo, pasaron por procesos de consistencia interna mediante la prueba estadística alfa de Cronbach que consiste cuando una prueba coincide u obtiene puntuaciones equivalentes cuando es aplicado varias veces a un mismo sujeto (Ñaupas et al., 2018).

Tabla 4

Fiabilidad del test de liderazgo transformacional

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Motivación inspiracional	,933	6
Estimulación intelectual	,934	6
Consideración individualizada	,921	6
Influencia idealizada	,947	6
Total	,979	24

Los resultados de confiabilidad sustentados en la Tabla 4, evidencian que la prueba de liderazgo transformacional es de excelente consistencia (,979). Además, las dimensiones también demuestran tener excelente confiablidad, en el caso de la motivación inspiracional ,933; estimulación intelectual ,934; consideración individualizada ,921 e influencia idealizada ,947, demostrando que es una prueba adecuada para el estudio.

Tabla 5

Fiabilidad del test de resolución de conflictos

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Negociación	,939	6
Mediación	,953	6
Conciliación	,891	6
Total	,955	18

Los resultados de confiabilidad sustentados en la Tabla 5, demuestran que es una prueba consistente (,955). Además, sus factores demuestran tener excelente confiablidad, la negociación ,939; medicación ,953; y conciliación ,891, evidenciando que es una prueba idónea para el recojo de datos.

2.6. Procedimientos

El estudio se desarrolló mediante procesos que iniciaron con la identificación del problema, luego se conversó con el encargado para solicitar el permiso mediante el cual fue accesible conversar con los colaboradores indicándoles la intención de aplicar los cuestionarios; así como la utilidad de los datos. En ese sentido, se coordinó con el encargado y con los colaboradores para aplicar los cuestionarios logrando con ello obtener una base de datos importante para los procesos estadísticos del estudio.

2.7. Análisis de datos

Este análisis inició con la prueba de consistencia de los cuestionarios donde se demostró que son excelentes para el recojo de información; asimismo, se desarrolló las pruebas descriptivas de las variables, siendo presentado en tablas de frecuencias. Luego, se desarrolló la prueba de normalidad de Shapiro Wilk donde se determinó que los datos no presentan un contraste normal. Finalmente, se probaron las hipótesis con el estadístico de asociación Rho de Spearman.

2.8. Aspectos éticos

Este estudio reúne las condiciones para las exigencias éticas indicadas por la universidad como es el caso de la redacción científica en función de las normas de redacción internacionales como es el APA séptima edición. Asimismo, se tiene el consentimiento informado y el permiso de la empresa para recoger información de sus integrantes. Finalmente, la información que se presenta es original y debidamente referenciada dándole el crédito a los autores aportes de ideas e información importante para la explicación de las variables.

3. RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos de las variables

Tabla 6

Rangos porcentuales del liderazgo transformacional

Escala	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	10,3
Regular	27	69,2
Bueno	8	20,5
Total	39	100,0

En la Tabla 6, se ponen de manifiesto las evidencias porcentuales y de frecuencias de la variable liderazgo transformacional, se indica que el 10.3% (4) del personal indican que el liderazgo se ejerce en una escala mala, el 69.2% (27) indican que se ejerce de forma regular y el 20.5% (8) indican que se ejerce de forma buena. Esto explica deficiencias en el liderazgo transformacional que enfrenta problemas como la dependencia excesiva de líder carismático, la dificultad para mantener una visión de entornos cambiantes, la resistencia a los cambios por parte de algunos integrantes del equipo y la necesidad de mantener un equilibrio entre los objetivos personales y los institucionales.

Tabla 7

Rangos porcentuales de la resolución de conflictos

Escala	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	15,4
Regular	24	61,5
Bueno	9	23,1
Total	39	100,0

En la Tabla 7, se ponen de manifiesto las evidencias porcentuales y de frecuencias de la variable resolución de conflictos, se indica que el 15.4% (6) del personal indican que aplica en una escala mala, el 61.5% (24) evidencian que se aplica de forma regular y el 23.1% (9) indican que se aplica de forma buena. Estos alcances evidencian problemas relacionados con las diferencias personales entre colaboradores, la presencia de una comunicación deficiente entre las áreas de trabajo, la falta responsabilidad para asumir y cumplir los objetivos, los desacuerdos sobre la prioridad en el uso de recursos lo que viene afectando la producción del personal.

3.2. Resultados descriptivos de las dimensiones

Tabla 8

Rangos porcentuales de las dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensiones	Escala	Colaboradores	Porcentaje
Motivación	Malo	6	15,4
inspiracional	Regular	29	74,4
	Buena	4	10,3
Estimulación	Malo	7	17,9
intelectual	Regular	22	56,4
	Buena	10	25,6
Consideración	Malo	10	25,6
individualizada	Regular	23	59,0
	Buena	6	15,4
Influencia	Malo	6	15,4
idealizada	Regular	26	66,7
	Buena	7	17,9

En la Tabla 8, se ponen de manifiesto las evidencias porcentuales y de frecuencias de los factores del liderazgo transformacional. Respecto a la motivación inspiracional el 15.4% (6) indican una aplicación en escala mala, el 74.4% (29) indican una escala regular y el 10.3% (29) indican una escala buena. Esto explica la ausencia de motivación del personal de la empresa por causas la falta de reconocimiento y alternativas de desarrollo. Respecto a la estimulación intelectual el 17.9% (7) indican una aplicación en escala mala, el 56.4% (22) indican una escala regular y el 25.6% (10) indican una escala buena. Esto se explica por la ausencia de capacitación lo que no permite tener un conocimiento más especializado de su área de trabajo. Respecto a la consideración individualizada el 25.6% (10) indican una aplicación en escala mala, el 59% (23) indican una escala regular y el 15.4% (6) indican una escala buena. Esto es explicado por los lideres no asumen que cada colaborador tiene diferentes necesidades y aspiraciones de crecimiento en sus áreas de trabajo. Finalmente, respecto a la influencia idealizada el 15.4% (6) indican una aplicación en escala mala, el 66.7% (26) indican una escala regular y el 17.9% (7) indican una escala buena. Esto explica que los lideres carecen de carisma, no se preocupan por el personal; asimismo, no son considerados modelos a seguir por comportamientos poco responsables dentro de la empresa.

Tabla 9

Rangos porcentuales de las dimensiones de la resolución de conflictos

Dimensiones	Escala	Colaboradores	Porcentaje
Negociación	Malo	8	20,5
	Regular	26	66,7
	Buena	5	12,8
Mediación	Malo	8	20,5
	Regular	21	53,8
	Buena	10	25,6
Conciliación	Malo	11	28,2
	Regular	21	53,8
	Buena	7	17,9

En la Tabla 9, se ponen de manifiesto los resultados porcentuales y de frecuencias de las dimensiones de la resolución de conflictos. Respecto a la negociación el 20.5% (8) lo valoran en una escala mala, el 66.7% (26) lo valoran en una escala regular y el 12.8% (5) lo valoran en una escala buena. Esto es explicado por las diferentes expectativas que tienen los colaboradores antes un problema suscitado en la empresa. Respecto a la mediación el 20.5% (8) lo valoran en una escala mala, el 53.8% (21) lo valoran en una escala regular y el 25.6% (10) lo valoran en una escala buena. Esto explica que los lideres no asumen posiciones objetivos e imparciales ante un conflicto. Finalmente, respecto a la conciliación el 28.2% (11) lo valoran en una escala mala, el 53.8% (21) lo valoran en una escala regular y el 17.9% (7) lo valoran en una escala buena. Esto explica la poca capacidad de conciliación del líder ante las eventualidades que ocurren dentro de la empresa.

3.3. Tablas cruzadas

Tabla 10

Resultados de la tabla cruzada

Liderazgo transformacional	Resolución de conflictos						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	4	10,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	10,3%
Regular	2	5,1%	21	53,8%	4	10,3%	27	69,2%
Bueno	0	0,0%	3	7,7%	5	12,8%	8	20,5%
Total	6	15,4%	24	61,5%	9	23,1%	39	100,0%

Los resultados de la tabla cruzada expresado en la Tabla 10, evidencia que, en el caso del líder transformador, el 10.3% valora su desarrollo en un nivel malo, el 69.2% lo valora como regular y el 20.5% lo valora como bueno. Respecto a la resolución de conflictos, el 15.4% lo valora en un rango malo, el 61.5% lo valora como regular y el 23.1% lo valora como bueno. Por último, el 10.3% consideran una asociación mala entre las variables, el 53.8% valoran una asocian regular y el 12.8% valoran una asociación de nivel bueno.

3.4. Prueba de la normalidad

H_o. Las variables se asemejan a una curva normal.

H_a. Las variables difieren de una curva normal.

Tabla 11

Rango de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,916	39	,007
Resolución de conflictos	,903	39	,003

En la Tabla 11 se presentan los resultados de normalidad SW considerando que es una muestra pequeña de 39 unidades. Se observa un valor Sig.=,007 para la primera variable y ,003 para la segunda variable. Este resultado permite rechazar la H0 y aceptar la Ha. Es decir, las puntuaciones no se asemejan a una curva normal, lo que permite determinar que las hipótesis deben desarrollarse con la prueba Rho de Spearman.

3.5. Contraste de hipótesis

Contraste de la hipótesis general

Tabla 12

Asociación entre el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos

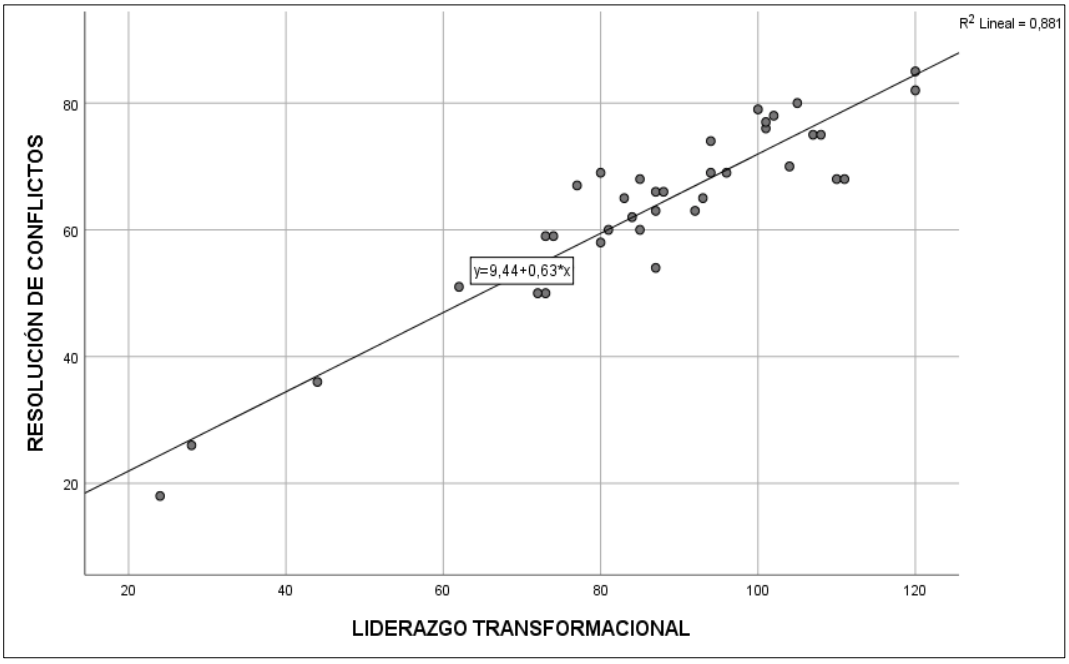
			Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,880**
		Sig._(bilateral)	,000
		N	39

En la Tabla 12 se muestran una significación bilateral 0.000 permitiendo aceptar la Ha y rechazar la Ho. El resultado de asociación de ,880 que presentan el

liderazgo transformacional y la resolución de conflictos indican la presencia de una correlación alta según los colaboradores de una empresa retail ubicado en Surquillo.

Figura 1

Dispersión de puntos



La Figura 1 demuestra una dispersión de puntos con tendencia positiva lo que permite afirman gráficamente una asociación positiva de acuerdo con la orientación de la recta de puntos; es decir, si mejora la aplicación de un líder transformador efectivo, mejora o se previene los conflictos en la empresa retail.

Contraste de la hipótesis específica 1

Tabla 13

Asociación entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos

			Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	Coeficiente de correlación	,740**
		Sig._(bilateral)	,000
		N	39

La Tabla 13 muestra una significación bilateral 0.000 permitiendo aceptar la Ha y rechazar la Ho. Asimismo, el coeficiente de ,740 entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos demuestra que esta dimensión y el constructo se asocian en un nivel alto según los colaboradores de una empresa retail ubicado en Surquillo.

Contraste de la hipótesis específica 2

Tabla 14

Asociación entre la estimulación intelectual y la resolución de conflictos

			Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	,810**
		Sig._(bilateral)	,000
		N	39

La Tabla 14 muestra una significación bilateral 0.000 permitiendo aceptar la Ha y rechazar la Ho. Asimismo, se evidencia un coeficiente de ,810 entre la estimulación intelectual y la forma de solucionar los conflictos demostrando que esta dimensión y el constructo se asocian de forma alto según los colaboradores de una empresa retail ubicado en Surquillo.

Contraste de la hipótesis específica 3

Tabla 15

Asociación entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos

			Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	,803**
		Sig._(bilateral)	,000
		N	39

La Tabla 15 muestra una significación bilateral 0.000 permitiendo aceptar la Ha y rechazar la Ho. Asimismo, el coeficiente de ,803 entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos demuestran que esta dimensión y la variable presentan una asociación de nivel alto según los colaboradores de una empresa retail ubicado en Surquillo.

Contraste de la hipótesis específica 4

Tabla 16

Asociación entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos

			Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	,893**
		Sig._(bilateral)	,000
		N	39

La Tabla 16 muestra una significación bilateral 0.000 permitiendo aceptar la Ha y rechazar la Ho. Asimismo, el coeficiente de ,893 presentada por la influencia idealizada y la resolución de conflictos demuestran que esta dimensión y el constructo

se asocian en un rango alto según los colaboradores de una empresa retail ubicado en Surquillo.

4. DISCUSIÓN

El manuscrito tuvo como finalidad establecer el nivel de correlación que tienen las variables en una empresa retail, Surquillo – 2025. Este estudio nació tomando en consideración que el nivel de conflictos laborales es cada vez más permanente lo que hacía presumir que era un problema asociado con una falta de liderazgo o un ejercicio de liderazgo deficiente por parte del jefe inmediato. Lograr el objetivo demandó del uso de dos cuestionarios validados por criterio de jueces y demostraron ser confiables. En el caso de la prueba de liderazgo transformacional se consiguió un coeficiente de Cronbach de ,979 y en el caso de la prueba de resolución de conflictos se alcanzó un coeficiente de ,955 demostrando su idoneidad para el recojo de datos.

En el supuesto general se demostró con un coeficiente Rho de Spearman ,880 y Sig. de 0.000 que las variables se relacionan de forma positiva y alta con la resolución de conflictos del personal de una empresa retail, Surquillo – 2025. Estos resultados se comparan con los alcanzados por Sánchez (2023) quien en su estudio determinar que el líder transformador se asocia de forma alta con la resolución de conflictos (rho=,718), explicando que es fundamental para las empresas ser dirigidas por un líder visionario que se preocupe por el bienestar de su personal. Del mismo modo coincide con los alcances de Liceta y Rache (2021) quienes determinan que los constructos estan interrelacionados de forma muy alta (r=,928) explicando que el líder tiene como finalidad desarrollar el potencial de su personal; además de delegar responsabilidades de acuerdo con su perfil técnico o profesional. Por otro lado, coincide con los resultados de Rivera & Matute (2023) quienes concluyen que la toma de decisiones en un factor importante en la gestión de conflictos laborales asociándose de forma alta (r=,893) esto demuestra que el líder debe tener decisiones estratégicas pensando, tanto en el bienestar del personal como en el desarrollo de la empresa, logrando así que disminuyan los conflictos laborales. Asimismo, Verastegui (2020) concluye que el liderazgo transformacional es un factor importante para tener un mejor comportamiento organizacional indicando un nivel de asociación alto (r=,874) esto indica que el comportamiento que pueda tener un colaborador dentro de una empresa está determinado fuertemente por las actuaciones que pueda tener el líder al dirigir la empresa. Finalmente, coincide con los estudios de Vásquez y Ventura (2024) quienes concluyen indicando que el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional guardan una fuerte asociación (r=,874) explicando además que el compromiso de un colaborador está determinado por factores

psicológicos donde interviene el líder de tal forma que logre un compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización, fomentando y creando un clima ameno y positivo para el desarrollo de las actividades.

La primera prueba de hipótesis demostró con un coeficiente Rho de Spearman ,740 y Sig. de 0.000 que la motivación inspiracional está asociada positiva y altamente significativamente con la resolución de conflictos en el personal de una empresa retail, Surquillo – 2025. Los resultados fueron comparados con los obtenidos por Riquelme et al., 2022) quienes concluyen que el líder es una autoridad importante para motivar y ayudar al personal en la búsqueda de soluciones a inconvenientes complejos que aparecen en las organizaciones demostrando que están asociadas en un nivel muy alto (r=,912), además indica que un personal motivado logra fácilmente los objetivos pues logra que sean más proactivos para lograr acuerdos ante un conflicto. Asimismo, Sánchez (2023) indica que la motivación inspiracional está asociada de forma alta con la resolución de conflictos laborales (rho=,846) explicando que la motivación es un factor importante para crear un clima laboral positivo, mejorar la comunicación y promover la colaboración entre los colaboradores lo que hace que disminuyan los conflictos laborales. Finalmente, coincide con los resultados de Pariona (2022) quien indica que la motivación inspiracional impacta de forma regular en la resolución de los conflictos laborales (,430) esto explica que los colaboradores motivados, inspirados y valorados, son más propensos a resolver problemas de manera constructiva y a trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes de la empresa.

La segunda hipótesis demostró con un coeficiente Rho de Spearman ,810 y Sig. de 0.000 que la estimulación intelectual se interrelaciona positiva y altamente con la resolución de conflictos del personal de una empresa retail, Surquillo – 2025. Los resultados fueron comparados con los alcanzados por Riquelme et al. (2022) indicando que la estimulación intelectual está asociada altamente con la resolución de conflictos (r=,824) explicando que es importante fomentar la capacitación al personal que impulse su desarrollo personal como profesional logrando con esto una mejor integración y la disminución de los conflictos laborales. Asimismo, coincide con los estudios de Sánchez (2023) quien indican que la estimulación intelectual se relaciona de forma alta con la resolución de conflictos (rho=,703) este autor explica que un colaborador preparado y que está en constante preparación propicia una mejor integración entre los colaboradores disminuyendo el nivel de conflicto. Finalmente, Vásquez y Ventura (2024) quienes concluyen que la estimulación intelectual aporta a

la resolución de conflictos de forma muy alto (,938) esto explica que desarrollar las habilidades críticas de forma de pensar, la creatividad y la comunicación efectiva, facilita la resolución de conflictos laborales al permitir a las personas analizar las situaciones desde diferentes perspectivas, generar soluciones innovadoras y tener apertura para comprender las ideas.

La tercera prueba de hipótesis demostró con un coeficiente Rho de Spearman ,803 y Sig. de 0.000 que la consideración individualizada se asocia positiva y altamente en la prevención y gestión de conflictos del personal de una empresa retail, Surquillo – 2025. Estos resultados se comparan con los alcanzados por Sánchez (2023) quien concluye que la consideración individualizada se asocia de forma alta con la resolución de conflictos (rho=,714) esto explica que los colaboradores necesitan sentirse valorados por el líder y la empresa de tal forma que se evite los conflictos dentro de la organización. Por otro lado, Liceta y Rache (2021) indican que la consideración individualizada aporta de forma alta con la resolución de conflictos (,780) indicando que está considerando es una herramienta efectiva para la resolución de conflictos laborales, pero no es una solución única ni universal pues al abordar conflictos de manera individualizada, se puede tener en cuenta las circunstancias específicas de cada persona involucrada, lo que puede llevar a soluciones más justas y equitativas. Finalmente, Pariona (2022) concluye que la consideración individual se asocia de forma moderada con la resolución de conflictos en la empresa (,450); es importante reconocer que algunos conflictos pueden tener raíces más profundas que requieren estrategias de resolución más amplias, como la mediación o la negociación colectiva, sin embargo, al considerar las cualidades de los colaboradores se evita la generación de conflictos en la empresa.

Finalmente, en la cuarta prueba de hipótesis se demostró con un coeficiente Rho de Spearman ,893 y Sig. de 0.000 que la influencia idealizada aporta en modo positivo y alta con la resolución de conflictos del personal de la empresa retail, Surquillo – 2025. Estos resultados fueron comparables con los alcanzados por Vásquez y Ventura (2024) indican que la influencia idealizada aporta de forma alta al compromiso del colaborador (,874) esto indica que el líder es un agente importante para lograr el compromiso del colaborador y por ende establecer estrategias que permitan solucionar el problema con facilidad. Del mismo modo, coincide con los resultados de Sánchez (2023) cuando indican que la influencia idealizada guarda una asociación moderada con la solución de los conflictos laborales (rho=,606), esto

explica que el líder transformacional puede influir positivamente en la resolución de conflictos laborales, pero no es una solución única, pues un líder con alta influencia idealizada genera confianza y respeto, lo que facilita la comunicación y la búsqueda de soluciones conjuntas. Finalmente, se coincide con los alcances de Pariona (2022) quien indica que la influencia idealizada se asocia con la solución de conflictos laborales en la generación Millennial (,760) explicando que la resolución efectiva de conflictos requiere de otras habilidades de liderazgo y estrategias específicas, como la escucha activa, la negociación y la búsqueda de soluciones creativas.

5. CONCLUSIONES

Primero. Los resultados alcanzados con el Rho de Spearman de ,880 y Sig. de 0.000 permiten concluir que el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos del personal de la empresa retail, Surquillo – 2025 se asocian de forma alta y positiva; es decir, en cuanto el líder aplique sus cualidades transformadoras, visionarias, preocupándose por su personal, motivándolos a cumplir sus objetivos, considerando sus fortalezas y debilidades e influenciándolas positivas mente, entonces, mejora la resolución de conflictos laborales en la empresa.

Segundo. Los resultados alcanzados con el Rho de Spearman de ,740 y Sig. de 0.000 concluyen que la motivación inspiracional y la resolución de conflictos del personal de una empresa retail, Surquillo – 2025 se asocian de forma alta y positiva; es decir, en la medida que el líder se motive de forma constante a su personal para trabajar en armonía y orientado al cumplimiento de objetivos, entonces, mejora la resolución de conflictos laborales en la empresa.

Tercero. Los resultados alcanzados con el Rho de Spearman de ,810 y Sig. de 0.000 permiten concluir que la estimulación intelectual y la resolución de conflictos del personal de la empresa retail, Surquillo – 2025 se asocian de forma alta y positiva; es decir, en la medida que el líder implemente una serie de capacitaciones y actualizaciones sobre sus funciones y las condiciones de un clima laboral positivo, entonces, mejora la forma en que conflictos laborales se resuelven en la empresa.

Cuarto. Los resultados alcanzados con el Rho de Spearman de ,803 y Sig. de 0.000 permiten concluir que la consideración individualizada y la resolución de conflictos del personal de la empresa retail, Surquillo – 2025 se asocian de forma alta y positiva; es decir, cuando el líder identifique y considere las habilidades y capacidades de cada integrante del equipo y racionalice el trabajo en función de ellas, entonces, mejora la forma en que los conflictos laborales se resuelven en la empresa.

Quinto. Los resultados alcanzados con el Rho de Spearman de ,893 y Sig. de 0.000 permiten concluir que la influencia idealizada y la resolución de conflictos del personal de la empresa retail, Surquillo – 2025 se asocian de forma alta y positiva; es decir, en la medida que el líder tenga un comportamiento ético en valores y capacidades laborales, entonces, mejora la forma en que los conflictos laborales se gestionan en la empresa.

6. RECOMENDACIONES

Primero. En función de los resultados alcanzados entre las variables analizadas, se sugiere desarrollar programas de entrenamiento en liderazgo dirigido a jefes y colaboradores con la finalidad de fortalecer sus competencias comunicativas y éticas, que permita conforman un clima laboral sostenible y positivo. Estos programas deben buscar desarrollar comunicación efectiva para la búsqueda de solución de inconvenientes en la empresa.

Segundo. En función de los resultados alcanzados entre la motivación inspiracional y gestión de los conflictos, se sugiere generar una política de incentivos y reconocimientos económicos y no económicos con la finalidad de conseguir los objetivos de las áreas mediante la mejora de la productividad, para esto se debe diseñar programas de incentivos inspiradores que busquen premiar el esfuerzo y la dedicación.

Tercero. En función de los resultados alcanzados entre la estimulación intelectual y la resolución de conflictos, se recomienda generar equipos de trabajo que particione de forma innovadora en las propuestas que se desea implementar buscando destacar la empatía, el trabajo en equipo y la integración de los colaboradores.

Cuarto. En función de los resultados alcanzados entre la consideración individualizada y la adecuada gestión de conflictos, se sugiere implementar capacitaciones relacionadas a las habilidades blandas que comprendan la comunicación efectiva orientada a personalizas las relaciones, de tal forma que permitan fortalecer el compromiso del personal. Es importante implementar programas de bienestar físico y mental, incentivar las soluciones innovadoras de tal forma que el personal pueda desarrollar soluciones innovadoras, así como el diseño de planes según sus habilidades y metas individuales.

Quinto. En función de los resultados alcanzados entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos, se recomienda implementar códigos de ética que busquen un comportamiento ejemplar en la empresa, de tal modo que se fomente el apoyo colaborativo y las relaciones positivas entre los colaboradores, buscando establecer y metas desafiantes que motiven al personal a plantearse retos que conlleven al éxito colectivo.

REFERENCIAS

Acosta, D. (2022). *El liderazgo transformacional para el manejo de conflictos: una perspectiva desde la cultura organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad Militar de Nueva Granada]. Repositorio de la Universidad Militar de Nueva Granada. http://hdl.handle.net/10654/44178

Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. *Manual de Psicología de la Educación, 1*(1), 251–271. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2081794

Álava, G., & Quinde, M. (2023). Análisis explicativo del liderazgo transformacional en el perfil emprendedor social de jóvenes universitarios. *Formación universitaria, 16*(2), 49-60. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000200049

Alcázar, C. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural, 5*(4), 89-122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S24150622202000 0400006&lng=es&tlng=es

Bass, B. & Avolio, B. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to Share Vision*. Free Press.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Budak, Y., Dagli, G., Altinay, F., & Altinay, Z. (2020). School principals' performance and its relationship with teachers' organizational citizenship behavior. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala, 69*(1), 293–312. https://doi.org/10.33788/rcis.69.19

Burns, J. (1978). *Leadership*. Free Press.

Castro, R., & Oseda, D. (2021). Influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(4), 5728–5756. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.720

Cely, D. (2021). Teoría de resolución de conflictos de Johan Galtung para la implementación de la cátedra de la Paz . *Revista Docentes 2.0, 11*(2), 48–56. https://doi.org/10.37843/rted.v11i2.251

Chávez, D., & Norzagaray, C. (2021). Construyendo ciudadanía en la universidad: Una propuesta para la convivencia y resolución de conflictos. *Vértice universitario, 23*(92), 28-37. https://doi.org/10.36792/rvu.v92i92.39

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Coila, A., & Huamán, L. (2025). Liderazgo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en ciencias de la Educación, 9*(37), 1426–1438. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.991

Córdova, F., Silva, F., & Martínez, G. (2021). El rol del trabajador social en procesos de solución de conflictos en institución del sector salud. *Revista Investigación y Negocios, 14*(24), 101-109. https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.151

Delgado, C., & Gahona, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: Un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica, 33*(6), 11–20. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011

Deloitte Insights (2020, mayo). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html

Diaz, S., & Bustamante, M. (2022). Analysis of the ODR systems around the world and their possible way of implementation in Colombia. *Revista chilena de derecho y tecnología, 11*(2), 245-276. https://dx.doi.org/10.5354/0719-2584.2021.66688

Fishman, D. (2005). Editor's introduction to PCSP--From single case to database: A new method for enhancing psychotherapy practice. *Pragmatic Case Studies in Psychotherapy, 1*(1), 1–50. https://doi.org/10.14713/pcsp.v17i1.2083

Forbes (2020, febrero). *El 80% de las empresas mexicanas carece de líderes*. Red Forbes. https://forbes.com.mx/el-80-de-las-empresas-mexicanas-carece-de-lideres/

Galindo, H., Saínz de la Maza, M., & Losada, D. (2022). La inteligencia emocional en el desarrollo de estilos de resolución de conflictos en futuros educadores. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 25*(3), 141–157. https://doi.org/10.6018/reifop.528721

García, F. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el área de recursos humanos de la circunscripción judicial de

Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(1), 9045-9064. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104

García, P. (2021). Caracterización de las prácticas y estrategias de resolución de conflictos en relación a la convivencia escolar y clima en el aula. *Revista Educación Las Américas, 11*(1), 44-56. https://doi.org/10.35811/rea.v11i1.141

Gestión (2024, 13 de noviembre). ¿Qué se espera del liderazgo empresarial en el Perú? *Diario Gestión*. https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2024/11/que-se-espera-del-liderazgo-empresarial-en-el-peru.html/#google_vignette

Giraldo, C. (2021). Actividades motivacionales que favorecen el incremento de la producción empresarial. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 10*(19), 1–21. https://doi.org/10.23913/ricea.v10i19.158

Great Place to Work. (2021, mayo). *Ranking LATAM 2021: Liderazgo enfocado en la comunicación, la inclusión y el bienestar*. Great Place to Work. https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/ranking-latam-2021

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación. Guía para el proyecto de Tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

Haider, S., Heredero, C., & Ahmed, M. (2019). A three-wave time lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. *Psychology Research and Behavior Management, 1*(2), 241–253. https://doi.org/10.2147/PRBM.S192515

Haryanto, B., Suprapti, A., Taufik, A., & Maminirina, R. (2022). Rol moderador del liderazgo transformacional en la relación entre el conflicto laboral y el desempeño laboral. *Cogent Business & Management , 9*(1), 14-30. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105578

Hernández, H. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local - Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno, 3*(2), 7-16. https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. Jossey & Bass.

Liceta, M., & Rache, A. (2021). *Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de transporte Unidos Chama S.A., Villa El Salvador - 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. https://hdl.handle.net/20.500.13067/1201

López, P., & Fachelli, S. (2019). *Metodología de la investigación social cuantitativa.* Universidad Autónoma de Barcelona.

Lyubykh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95*(2), 431–458. https://doi.org/10.1111/JOOP.12381

Málaga (2023, diciembre). *Modelo Harvard de Negociación: principios y etapas*. Master Málaga. https://www.master-malaga.com/empresas/modelo-harvard-negociacion/

Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management, 15*(1), 367–380. https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624

Meza, M., & Ortega, C. (2024). Liderazgo transformacional para la prevención del abandono escolar. Una historia de vida. *Perspectiva Educacional, 63*(1), 116-138. https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.63-iss.1-art.1511

Molina, V. (2020). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Fundamentos.

Morales, R., Lozano, J., Ledesma, A., & Cuevas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 31*(2), 73-89. https://doi.org/10.18359/rfce.6701

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Olaya, M. (2024). Liderazgo transformacional y su influencia en las instituciones educativas. *Horizontes: Revista de investigación en ciencias de la*

educación, 8(35), 2533–2544. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i35.886

Pariona, S. (2022). *El Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement en el Entorno Laboral de los Millennials* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/8df999e8-4e9e-4a1e-8715-662679dc589a

Randstad (2022, diciembre). *Comportamiento organizacional*. Randstad. https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/comportamiento-organizacional/#:~:text=El%20comportamiento%20organizacional%20(CO)%20de,estas%20conductas%20sobre%20la%20organizaci%C3%B3n.

Riquelme, J., Meza, A., & Carvalho, J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica, 33*(2), 321-330. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321

Rivera, M., & Matute, R. (2023). Conflict resolution for Psychology students: A culture of peace's proposal. *Psicoperspectivas, 22*(1), 31-45. https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol22-issue1-fulltext-2769

Salazar, E. (2024, noviembre). *El 80% de empresas en el Perú tuvo iguales o peores conflictos laborales que hace un año atrás, sobre todo por falta de pago*. Infobae. https://www.infobae.com/peru/2024/11/27/el-80-de-empresas-en-el-peru-tuvo-iguales-o-peores-conflictos-laborales-que-hace-un-ano-atras-sobre-todo-por-falta-de-pago/

Sánchez, C., Morales, V., Reigal, R.., & Hernández, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte, 24*(3), 1–18. https://doi.org/10.6018/cpd.623711

Sánchez, J. (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. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2865

Shahzad, M., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The role of transformational leadership on firm performance: mediating effect of corporate sustainability and

moderating effect of knowledge-sharing. *Frontiers in Psychology, 13*(1), 224-283. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224/bibtex

Sotomayor, D., & Aguila, A. (2021). Estrategia pedagógica para formar la competencia resolución de conflictos en estudiantes de Sociología. Mendive. *Revista de Educación, 19*(1), 67-85. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962021000100067&lng=es&tlng=es

Terman, J. (2022). *Desempeño empresarial: determinantes del desempeño en la concesión de estímulos.* Gestión.

Tirado, M., & Heredia, F. (2018). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado, 18*(85), 246-251. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&tlng=es

Torrejón, B., Molina, C., & Serrano, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica, 33*(5), 1-10. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000500001

Valverde, F. (2021). Justicia de paz en el Perú: Una instancia de resolución de conflictos que garantiza el acceso a la justicia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(1), 760-775. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.274

Vásquez, F., & Ventura, C. (2024). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en una empresa de transportes interprovincial de Lima, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/157363

Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología, 30*(1), 1-17. https://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066

Verastegui, S. (2020). *Liderazgo transformacional y comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Vermi, Pachacámac – 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1307/Verastegui%20Belleza%2C%20Maria%20Stacy.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vizcaíno, G., & Yanez, W. (2024). Liderazgo transformacional y legitimidad: caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana. *Revista CEA, 10*(24), 283-294. https://doi.org/10.22430/24223182.2834

Zendesk (2025, mayo). *¿Qué es un conflicto laboral? Características y causas comunes.* Zendesk. https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-un-conflicto-laboral/

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Liderazgo transformacional y resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa Retail, Surquillo – 2025

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores		
Problema general ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025? **Problemas específicos** ¿Cuál es la relación entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025? ¿Cuál es la relación entre la estimulación	**Objetivo general** Analizar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. **Objetivos específicos** Analizar el nivel de relación entre la motivación inspiracional y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. Analizar el nivel de relación entre la estimulación intelectual y	**Hipótesis general** El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. **Hipótesis específicas** La motivación inspiracional se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. La estimulación intelectual se relaciona	**Variable 1: Liderazgo transformacional**		
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**
			Motivación inspiracional	- Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Compromiso laboral	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Estimulación intelectual	- Desarrollo de ímpetu - Creatividad - Asunción de retos	
			Consideración individual	- Empatía - Desarrollo personal - Autonomía	
			Influencia idealizada	- Conducta positiva - Admiración por el líder - Percepción de confianza	
			Variable 2: Resolución de conflictos		

intelectual y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025? ¿Cuál es la relación entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025? ¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025?	la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. Analizar el nivel de relación entre la consideración individualizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. Analizar el nivel de relación entre la influencia idealizada y la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.	positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. La consideración individualizada se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025. La influencia idealizada se relaciona positivamente con la resolución de conflictos en los colaboradores de una empresa retail, Surquillo – 2025.	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Escala de medición**
			Negociación	- Comunicación eficaz - Resultados positivos - Acuerdos integradores	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Mediación	- Análisis de conflictos - Confidencialidad - Imparcialidad	
			Conciliación	- Orientación - Logro de acuerdos - Predisposición de intervención	
Nivel - diseño de investigación	**Población y muestra**	**Técnicas e instrumentos**		**Estadísticos aplicados**	

Tipo: Aplicada **Diseño:** No experimental **Enfoque:** cuantitativo	**Población:** 39 colaboradores de la empresa Retail, Surquillo **Muestra:** No se consideró muestra.	**Variable 1:** Liderazgo transformacional **Técnicas:** encuesta **Instrumentos:** cuestionario de liderazgo transformacional **Variable 2:** Resolución de conflicto **Técnicas:** encuesta **Instrumentos:** cuestionario de resolución de conflicto	**Estadísticos descriptivos** Tablas estadísticas Figuras estadísticas **Medidas de dispersión** Desviación estándar **Estadísticos inferenciales** Rho de Spearman

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el liderazgo Transformacional. 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.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión: Motivación inspiracional						
1	Tu jefe te brinda a libertad de toma de decisiones respecto a tus funciones.	1	2	3	4	5
2	Tu jefe te respalda en la decisión que tomas	1	2	3	4	5
3	Tu jefe inmediato realiza charlas en equipo de forma asertiva	1	2	3	4	5
4	Tu jefe se transmite confianza y participa en los trabajos en equipo	1	2	3	4	5
5	Te sientes comprometido con la empresa	1	2	3	4	5
6	Tu jefe se preocupa por mantener motivado al personal	1	2	3	4	5
Dimensión: Estimulación intelectual						
7	Tu jefe inmediato identifica las habilidades de su personal y delega trabajos de acuerdo con su perfil	1	2	3	4	5
8	Te sientes impetuoso por desarrollar las actividades de tu área.	1	2	3	4	5
9	Te jefe te brinda las condiciones para desarrollar tu creatividad.	1	2	3	4	5
10	El jefe inmediato valora la creatividad del equipo de trabajo	1	2	3	4	5
11	El jefe se preocupa por el bienestar de cada uno de los integrantes	1	2	3	4	5
12	Tu jefe realiza capacitaciones que les permita desarrollar mejor su trabajo.	1	2	3	4	5
Dimensión: Consideración individualizada						
13	Tus compañeros te consideran una persona empática	1	2	3	4	5
14	Consideras que mantienes buena relación laboral con su jefe	1	2	3	4	5
15	Existe oportunidades de innovar en mi trabajo	1	2	3	4	5

16	Siento que mi trabajo es bien valorado por mis superiores.	1	2	3	4	5
17	Mis esfuerzos han sido recompensados por la empresa	1	2	3	4	5
18	Mi supervisor brinda la autonomía necesaria a los colaboradores.	1	2	3	4	5
Dimensión: Influencia idealizada						
19	Tu jefe demuestra sus valores frente al equipo	1	2	3	4	5
20	Tu jefe es visionario y siempre busca el desarrollo de todo su equipo.	1	2	3	4	5
21	Consideras que tu jefe es bien preparado para el cargo que tiene.	1	2	3	4	5
22	Consideras que tu jefe es un modelo por seguir.	1	2	3	4	5
23	Tu jefe genera confianza en todas sus acciones	1	2	3	4	5
24	Tu jefe es firme en su toma de decisión	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Instrucciones: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la resolución de conflictos por parte 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.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión: Negociación						
1	Tu jefe tiene una comunicación efectiva al momento de solucionar un conflicto laboral	1	2	3	4	5
2	En la solución de un conflicto el jefe es claro e imparcial	1	2	3	4	5
3	El jefe busca que las dos partes salgan airosas de un conflicto laboral	1	2	3	4	5
4	Siempre el líder busca solucionar el problema de forma positiva tanto para los colaboradores como para la empresa.	1	2	3	4	5
5	En la solución del conflicto se busca que los acuerdos sean integradores.	1	2	3	4	5
6	El líder busca el beneficio de ambas partes involucradas en el conflicto.	1	2	3	4	5
Dimensión: Mediación						
7	El líder antes de mediar en un conflicto se involucra conociendo el origen de este.	1	2	3	4	5
8	El líder evalúa la posible solución sin perjudicar la armonía del equipo.	1	2	3	4	5
9	El líder es reservado con la información que involucra la solución del conflicto.	1	2	3	4	5
10	El líder es efectivo en la solución del problema que se suscita en el área.	1	2	3	4	5
11	El líder busca ser lo más impactar posible al solucionar el problema.	1	2	3	4	5

12	El líder busca ser justo con las partes involucradas en el conflicto.	1	2	3	4	5
Dimensión: Conciliación						
13	El líder orienta adecuadamente a las partes involucradas	1	2	3	4	5
14	El líder busca que las partes involucradas puedan conciliar adecuadamente.	1	2	3	4	5
15	El líder logra acuerdos importantes en beneficio de la empresa	1	2	3	4	5
16	Los acuerdos a los que llegan se cumplen a cabalidad.	1	2	3	4	5
17	El líder logra que exista predisposición por parte de los involucrados en la solución del problema.	1	2	3	4	5
18	El líder es persuasivo para solucionar el conflicto	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de jueces expertos

Validación del instrumento LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador: MAG. Pajuelo Rodríguez James Arístides

DNI: 03497186

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

Firma del experto informante

Validación del instrumento RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador: MAG. Pajuelo Rodríguez James Arístides

DNI: 03497186

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

Firma del experto informante

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: **Mario Edgart Chura Alegre**

DNI: 43486931

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

[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: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: **Mario Edgart Chura Alegre**

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático [ ] Metodológico [ ] Estadistico [x]

[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. Mg/Lic./Ing.: Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: **Temático [x]** **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: RESOLUCIÓN 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. Mg/Lic./Ing.: Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: **Temático [x]** **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.

Anexo 4. Informe de coincidencias

Anexo 5. Base de datos

N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																								RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS																	
	LT1	LT2	LT3	LT4	LT5	LT6	LT7	LT8	LT9	LT10	LT11	LT12	LT13	LT14	LT15	LT16	LT17	LT18	LT19	LT20	LT21	LT22	LT23	LT24	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	RC7	RC8	RC9	RC10	RC11	RC12	RC13	RC14	RC15	RC16	RC17	RC18
1	4	3	4	5	5	4	3	3	5	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	1
2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	1	1
5	5	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	1	2	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4	5	1	3	2	2
6	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
7	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	2
8	3	4	4	5	5	5	2	2	4	3	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	3	2	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	1	2
9	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	3
10	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	2	3	3	3
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2
12	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2
14	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1
16	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	2	1	3	3
17	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	1	1
18	3	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	2
19	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
20	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	5	1	1
21	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	2
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
24	4	3	5	3	3	5	3	3	4	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	2	2
25	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
26	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
27	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	1
28	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	3	4	5	4	3	4	2	1	3	3	4	3	2	2	3	3	5	2	5	4	4	4	3	4	5	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	4	5	4	2	4	3	1
31	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	5	4	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3	5	4	3	2	2	2	2
32	4	4	3	3	4	4	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3	2	3	1	3
33	3	2	2	3	4	2	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2
34	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	2	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	2	1
36	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	2
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1
38	5	5	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	2	3	4	5	4	4	3	2	1
39	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2