

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y**  
**RECURSOS HUMANOS**



**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento Organizacional  
y Recursos Humanos

**Título: Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el  
liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica  
en Lurín.**

Autor: Bach. Calderón Casas, Manolo Guillermo.

Asesor: Mg. Cano Correa Elena.

**Lima – Perú**

**2019**

**Título, autor:** “Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores en una empresa metalmecánica en Lurín”, Manolo Guillermo Calderón Casas.

**Dedicatoria**

*A mis padres Oscar y Sara, a mi tío Manuel por su incondicional apoyo para alcanzar una meta importante en mi vida profesional, a la Mg. Elena Cano por su paciencia y dedicación en la asesoría para la investigación realizada y a mis queridos maestros y maestras de la maestría.*

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	iv
Lista de Tablas .....	vii
Lista de Anexos.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Capítulo I: Planteamiento del estudio .....	1
1.1.    Introducción .....	1
1.2.    Formulación del problema y justificación del estudio .....	1
1.3.    Antecedentes relacionados con el tema.....	4
1.3.1    Investigaciones Nacionales .....	4
1.3.2    Investigaciones Internacionales .....	7
1.4.    Objetivos generales y específicos .....	9
1.4.1.    Objetivo General.....	9
1.4.2.    Objetivos Específicos .....	9
1.5.    Limitaciones del estudio.....	10
2.1.    Marco histórico .....	11
2.1.1    Conflicto .....	11
2.1.2    Tipos de conflictos.....	15
2.1.3    Fases de un conflicto .....	17
2.1.4    Estilos de manejo de conflictos .....	18
2.1.5    Tipos de conflicto organizacional.....	19
2.1.6    Fases de un conflicto .....	20
2.1.7    Liderazgo .....	21

2.1.8 Características del Líder Negociador. ....	24
2.1.9 Estilos de liderazgo.....	28
2.2 Definición de términos usados .....	29
2.3. Hipótesis.....	30
2.3.1 General.....	30
2.3.2 Específicas .....	30
2.4. Variables.....	31
Capitulo III: Metodología de la investigación .....	32
3.1. Diseño de investigación .....	32
3.2. Población y muestra .....	32
3.3. Diseño muestral.....	34
3.4. Relación entre variables .....	34
3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	34
3.5.1 Ficha técnica del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo .....	34
3.5.2 Ficha técnica del Cuestionario de Estilos de Enfrentamiento de conflictos .....	35
3.6. Recolección de datos .....	36
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	36
Capitulo IV: Resultados y Análisis de Resultados .....	37
4.1. Resultados .....	37
4.2. Análisis de resultados.....	48
Capítulo V.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
5.1. Conclusiones .....	49
5.2. Recomendaciones.....	50
Referencias Bibliográficas .....	51

Anexo.....57

## Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de Supervisores según sexo .....	32
Tabla 2 Distribución poblacional según antigüedad y sexo.....	33
Tabla 3 Distribución según tipo de contrato y sexo.....	33
Tabla 4 Dispersión poblacional según edad y sexo .....	33
Tabla 5 Calificación del Liderazgo Transformacional .....	37
Tabla 6 Calificación del Estilo de enfrentamiento del conflicto.....	37
Tabla 7 Calificación del Estilo de enfrentamiento del conflicto.....	38
Tabla 8 Calificación del Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto .....	38
Tabla 9 Calificación del Estilo de enfrentamiento de negación del conflicto .....	38
Tabla 10 Calificación del Estilo de enfrentamiento reevaluación positiva del conflicto .....	39
Tabla 11 Calificación del Estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo negación del conflicto .....	39
Tabla 12 Calificación del Estilo de enfrentamiento de Evasión del conflicto.....	40
Tabla 13 Calificación del Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto .....	40
Tabla 14 Calificación del Estilo de enfrentamiento de negación del conflicto .....	41
Tabla 15 Calificación del Estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva del conflicto....	41
Tabla 16 Calificación del Estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo y cognitivo del conflicto. ....	42
Tabla 17 Matriz de correlación de la variable “Estilos de enfrentamiento del conflicto” y el “Liderazgo transformacional”.....	44
Tabla 18 Matriz de correlación de las dimensiones de la variable “Estilos de enfrentamiento del conflicto” y el “Liderazgo transformacional”.....	45

## Lista de Anexos

Anexo 1 Cuestionario sobre estilos de enfrentamiento .....	58
Anexo 2 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de los supervisores (forma líder) .....	60
Anexo 3 Matriz de consistencia .....	63



## Resumen

El presente trabajo de investigación se ha basado en determinar la relación entre dos variables: Estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica, por lo que se trata de un diseño descriptivo correlacional. El trabajo involucró a todos los supervisores de la empresa metalmeccánica de Lurín con un total de 130 colaboradores entre hombres y mujeres. Se utilizaron dos instrumentos: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma corta), Cuestionario de Estilos de Enfrentamiento de conflictos, ambos debidamente validados por expertos.

Se realizaron los pasos metodológicos para el planteamiento de las evaluaciones según enmarca la teoría y la aplicación de la estadística para evidenciar la validez de los contenidos.

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en trabajadores de una empresa metalmeccánica.

**Palabras claves:** Estilos de enfrentamiento de conflicto, liderazgo transformacional.

## **Abstract**

The present research work has been based on determining the relationship between two variables: Conflict confrontation styles and transformational leadership in supervisors of a metallurgical company, so it is a descriptive correlational design. The work involved all the supervisors of the metalworking company of Lurín with a total of 130 employees between men and women. Two instruments were used: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ short form), Questionnaire Conflict Conflict Styles, both duly validated by experts.

The methodological steps for the evaluation approach were carried out, as it frames the theory and the application of the statistics to demonstrate the validity of the contents.

The results obtained allow us to conclude that there is a relationship between conflict styles of confrontation and transformational leadership in workers of a metalworking company.

**Keywords:** Conflict confrontation styles, transformational leadership.

## **Capítulo I: Planteamiento del estudio**

### **1.1. Introducción**

La presente investigación tiene como objetivo identificar si existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en trabajadores de una empresa metalmecánica. Para lograr el objetivo propuesto se utilizaron dos instrumentos el primero identifica el estilo de enfrentamiento de conflictos según el enfrentamiento evasión, distanciamiento, negación, reevaluación positiva, análisis reflexivo y el segundo evalúa el liderazgo transformacional.

La presente investigación, se desarrolla en los siguientes capítulos: Capítulo I, se realiza la formulación del problema, objetivos de la investigación, alcances y limitaciones, antecedentes relacionadas con el tema. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico señalando las bases teóricas de los temas de estilos de enfrentamiento del conflicto y liderazgo transformacional, se plantean las definiciones de los términos usas, hipótesis y variables de estudio. En el capítulo III se aborda la metodología de la investigación, que incluye el diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos y la recolección de datos. En el capítulo IV se presentan los resultados, análisis de los mismos y en el capítulo V se muestran las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio.

### **1.2. Formulación del problema y justificación del estudio**

El concepto de liderazgo es un proceso que conlleva dirigir las acciones de los trabajadores, mediante comportamientos que favorezcan un clima apropiado al interior de la organización; el cual, según influye en las variables afectivas de los colaboradores (actitud al trabajo y

satisfacción con el trabajo del líder); las que, a su vez, inciden en la mejora de los aprendizajes y del rendimiento (Valdez et al., 2008). “En la realidad, el líder efectivo, crea el clima propicio para ejercer sus cualidades como líder; y, se deduce que los conceptos de liderazgo coinciden en los comportamientos (estilos de liderazgo), de modo que estas conductas del perfil de liderazgo ayuden al logro general porque antes mediaron en las variables afectivas del trabajador y en el clima de la organización”.

Así mismo para valorar su influencia en una actuación en conjunto de los trabajadores hacia metas comunes, más allá de sus intereses personales, formándose como líderes internos que mejoran por ellos mismos. Estas consecuencias caracterizan la conducta transformacional del liderazgo; la cual, según Bass es un factor motivacional formador de las decisiones, señalado como uno de los efectos permanentes que permite al enfoque transformacional ser el óptimo entre los enfoques de liderazgo. El clima de la organización es una variable dependiente del liderazgo.

Actualmente se ha detectado en la Empresa metalmecánica en estudio una deficiencia en el liderazgo por parte de los jefes, gerentes y supervisores al no incentivar la retroalimentación, ni brindar el tiempo adecuado al equipo de trabajo, mantener la distancia con los colaboradores, no establecer objetivos claros a los miembros del equipo, no tener claro lo que realmente significa motivación, no tener las reglas claras, realizar un reclutamiento de personal apresurado, no poner en práctica lo que se predica, ser demasiados condescendientes.

Por otro lado, los colaboradores desean tener participación sobre los diferentes problemas que puedan afectar el óptimo desarrollo de las labores encomendadas; así mismo cada vez son menos los colaboradores quienes aceptan las decisiones tomadas por otras; y cuando hay diferencias entre ellos, se realiza la negociación para poder superar dichas diferencias.

Es por esa razón determinar el estilo de enfrentamiento de conflictos y cuál es la relación con el liderazgo transformacional en los supervisores, debido a que la forma cómo perciban el

conflicto y reacciones frente al mismo tiene que ver con la forma cómo se relacionan con las demás personas y de qué formas buscan influir en ellos, razón por la cual la segunda variable es el estilo de liderazgo.

El problema del liderazgo dentro de la organización en estudio se expresa en inadecuadas, conductas, actitudes y rasgos de las dimensiones transformacionales (carismáticas, de consideración, de estimulación intelectual y de inspiración), transaccionales y de laissez faire del perfil de liderazgo dado que el liderazgo es un tipo de interacción social (Bass, 1990, en Castro et al., 2007), tales rasgos, actitudes y conductas implican relaciones ineficaces de interacción con los trabajadores; las cuales se van a traducir en baja productividad.

Es importante el conocimiento de la variable estilos de enfrentamiento del conflicto para comprender mejor a los supervisores de la empresa en estudio y de qué manera el liderazgo transformacional puede ser de utilidad para solucionar las dificultades presentadas en el ambiente laboral de estudio.

Por lo antes expuesto se formula el siguiente problema de investigación:

**¿Cuál es la relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín?**

Además, se plantean los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación entre el estilo evasión de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo el distanciamiento de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo negación de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín?

- ¿Cuál es la relación entre el estilo reevaluación positiva de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo análisis reflexivo cognitivo de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín?

### **1.3. Antecedentes relacionados con el tema**

#### **1.3.1 Investigaciones Nacionales**

Chambilla, B. (2017) Investigó el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional en una institución educativa, tituló su investigación “Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución educativa Rafael Díaz, Moquegua”, la investigación se realizó en “La Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Facultad de Educación”, para optar el grado de maestro, es una investigación correlacional, la muestra está conformada por 25 profesores, la investigación concluyó que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula.

Ramírez, Y. (2017) Basó su investigación en los estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima, ésta investigación se realizó para optar el grado de maestro en la Universidad Ricardo Palma, Lima-Perú, es de tipo aplicada, nivel de estudio correlacional de corte transversal, con una muestra de 116 colaboradores, se concluyó que las variables de estilos de liderazgo y sus dimensiones estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez faire están relacionados con el clima organizacional de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima.

Jiménez, E. (2017) Investigó sobre el Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub oficiales de una dependencia militar de Lima, el estudio se realizó debido a una equivocada aplicación del liderazgo según señala el autor en el personal de técnicos y suboficiales por parte de los jefes, que no tratan al personal considerando su criterio, personalidad e iniciativa son básicamente los agentes responsables del malestar existente en el personal, la investigación es de tipo aplicada con una metodología descriptiva comparativa, con diseño transversal, obteniendo como resultado la diferencia significativa del predominio del liderazgo, el análisis complementario encontró que la especialidad y el estado civil no tienen incidencia en la percepción del liderazgo, ésta investigación se realizó para optar el grado de maestro en la Universidad Ricardo Palma, Lima-Perú.

Caballero, S. (2016) Investigó “la correlación entre el Clima Laboral y los estilos de afrontamiento al conflicto en Trabajadores de Autoservicio pertenecientes a un Outsourcing de Lima Metropolitana. La muestra estuvo constituida por 135 empleados permanentes que cumplen con el puesto de mercaderistas y/o impulsores en el área de ventas. El diseño de investigación fue correlacional descriptiva. Se aplicó la escala de clima Organizacional CI-SP de Sonia Palma C. elaborado en el 2004 y el Cuestionario de Estilos de Manejo de Conflictos por Thomas y Killman, adaptado en el Perú por Rodríguez en el 2012. Los resultados de la investigación mostraron que no se halló una relación significativa entre el Clima Laboral y Los Estilos de Afrontamiento al Conflicto”, ésta investigación se realizó para optar el grado académico de Licenciado en Psicología por la Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Yzaguirre, G. (2017) Realizó su investigación referente a la relación entre estilos de liderazgo y el manejo de conflictos; “Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, por la Universidad César Vallejos”, la investigación es de tipo no experimental diseño correlacional aplicada a una muestra de 30 trabajadores de una oficina de administración pública, en la cual se concluye la relacionan liderazgo transformacional y

manejo de conflictos en una correlación alta, mientras que liderazgo transaccional y manejo de conflictos tienen una correlación baja.

Marcelino, I. (2012) investigó en su tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología sobre los manejos de conflictos en una organización de profesionales de la salud, investigación adaptada al “inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann en una muestra de 150 profesionales de la salud, con cuyos resultados se podrán realizar programas de intervención preventiva cuyo objetivo será reforzar los estilos saludables de manejo de conflictos”.

Viveros, J. (2003), realizó una investigación respecto a: “liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, la investigación desarrolla los aspectos conceptuales de las relaciones humanas, así como los ámbitos de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos. En relación con el liderazgo, expone las características y clasificaciones de los jefes y su relación con el equipo de trabajo. Con respecto a la comunicación, analiza sus postulados básicos, las acciones, los distintos tipos de actos del habla y las emociones, complementando lo teórico con ejercicios que facilitan su comprensión. Con respecto a la resolución de conflictos, expone lo que se entiende por conflicto y los distintos tipos de solución, entregando los elementos básicos para ejecutar un proceso de mediación de conflictos”.

Bermejo, G. (2003) realizó una investigación sobre el manejo de conflicto y la eficacia laboral en el cual menciona: “el conflicto como parte de la esencia humana, la contribución mayor de este estudio fue el curso de capacitación diseñado a gerentes para manejar conflicto en forma positiva y que genera resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia laboral será mayor y los empleados estarán más satisfechos y conscientes de lo que se espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos”.



### 1.3.2 Investigaciones Internacionales

Siles, B. (2016) Basó su investigación en el liderazgo transformacional e intraemprendurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional, ésta investigación se realizó para la Universidad de Valencia España, para una muestra de 400 profesionales, ésta investigación concluyó que existe una relación significativamente positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento intraemprendedor.

Mendoza, I. (2015) Realizó su investigación sobre: “Liderazgo Transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en recursos humanos en México realizó un análisis desde el modelo de Bass y Avolio el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y su influencia en variables de resultado, se determinó diferencias significativas entre el perfil de liderazgo por las percepciones de jefes y seguidores”. Universidad Anáhuac del Sur-México, el estudio se aplicó a una muestra de 100 trabajadores tipo de estudio observacional.

Alonso, D. (2015) Investigó la visión positiva del conflicto y estrategias de afrontamiento en adolescentes en Madrid España, para llevar a cabo ésta investigación se tuvo en cuenta los siguientes códigos: evitar conflictos, pedir ayuda, reconocimiento de implicación de conflicto, incapacidad de contar los conflictos, autocontrol en el afrontamiento, bloqueo ante los conflictos, comunicación asertiva, búsqueda de apoyo social, resolución pacífica de los conflictos, en ésta investigación se concluyó que se cumple la hipótesis propuesta relacionada con las estrategias de afrontamiento más centrada en la resolución de problemas.

García-Gulu, C. (2014) Basó su investigación en el Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa, relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal, tesis doctoral en Psicología para la universidad Fernando Molero Alonso, Universidad Nacional de Educación a Distancia Granada-España, se encontró: “Una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la IO. Se

considera que la presente investigación se ha centrado en factores psicosociales clave para la creación, mantenimiento y crecimiento de las empresas, como son el liderazgo y la justicia organizacional”.

Piorno, M. (2013) Basó su investigación en los estilos de afrontamiento al conflicto para la eficiencia organizativa en equipos de enfermería de atención primaria, estudio realizado para la universidad de Barcelona, utilizando la metodología descriptivo correlacional de corte transversal, cuyo objetivo estuvo enfocado en identificar el estilo de afrontamiento ante conflictos interpersonales que tienen las enfermeras en atención primaria y: “Su relación con el grado de satisfacción laboral y repercusión en la productividad, el estudio se aplicó al total de 221 enfermeras, se puede afirmar , que cada vez más , en el ámbito profesional las habilidades emocionales que determinan el estilo de afrontamiento de conflictos interpersonales toman mayor relevancia, según la investigación se afirma que la ausencia de mecanismos correctores destinados a incidir sobre los factores de riesgo, así como la ineficacia en la gestión del conflicto cuando éste ya se ha producido, supone un coste mucho mayor que intervenir para su prevención”.

Montiel, C. (2012) Investigó el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria en Venezuela estableciendo como objetivo la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes, obteniendo como resultado de la investigación que, a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa Se hace las recomendaciones pertinentes al estudio.

Moreira, C. (2010) basó su investigación en el estudio de liderazgo transformacional vs. Transaccional en una relación de género en un contexto militar sin embargo los resultados no señalan diferencias significativas en la comparación de medias entre los estilos de liderazgo auto-percepcionados. En cuanto a la evaluación de la eficacia, satisfacción y refuerzo-extra

también se verificaron diferencias significativas, siendo que las subordinadas femeninas atribuyen mejores resultados al liderazgo masculino. Se concluye, así, que los estilos de liderazgo no pueden ser evaluados teniendo por base del género del líder u otras variables no directamente relacionadas con el ejercicio del liderazgo, desmitificando, por un lado, la idea de un estilo de vida estilo / género.

#### **1.4. Objetivos generales y específicos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar si existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Determinar la relación entre el estilo evasión de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

Determinar la relación entre el estilo el distanciamiento de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

Determinar la relación entre el estilo negación de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

Determinar la relación entre el estilo reevaluación positiva de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

Determinar la relación entre el estilo análisis reflexivo cognitivo de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

### **1.5. Limitaciones del estudio**

Los resultados serán aplicables solo a poblaciones con características similares a la que se está estudiando, no existen investigaciones que estudien ambas variables en la misma investigación.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Marco histórico

#### 2.1.1 Conflicto

Debemos tener en cuenta que actualmente hay diversas situaciones en que en las organizaciones aquejan ciertos ambientes y momentos de conflicto e incompatibilidades señalados en muchos de los textos que se han escrito hasta la fecha como un asunto bilateral y que no guarda relación directa con el desempeño, estas son vistas principalmente en los estudios que realizan al interior respecto de las emociones y deseos que se ven involucrados en los empleados, en muchos de los casos en las partes que comúnmente participan dentro de una negociación y en el comportamiento de los mismos tanto en la afirmación en el grado de satisfacción de intereses propios y del otro, y es allí donde varios estilos de manejo de conflicto ayudan a la productividad interna de los procesos de la organización.

Según Melo, C. (2009), “Los deseos opuestos” se relacionan con el surgimiento del conflicto el cual es señalado como un motivo concreto para el surgimiento de éste, “En un combate, en una pelea, se enfrentan deseos opuestos y el efecto de ello provoca el carácter de los elementos que califican un conflicto”

El autor hace referencia cuando los intereses se encuentran en estado activo a la presentación del grado más crítico del conflicto. buscando su realización y perfeccionamiento. “Los intereses propios se enfrentan a los intereses opuestos y cada uno busca posicionarse sobre el otro. El efecto previsible de esta acción (En un estado activo en el cual los intereses nos llevan precisamente a la acción), solo puede conducirnos a un resultado: a la imposición de un interés sobre el otro, en el cual un interés prevalece y el otro no. En esta lógica resulta muy difícil entender estados intermedios o resultados parciales”. Para determinar que el conflicto

ha cesado uno de los intereses debe prevalecer y otro desaparecer. Dentro de los ejemplos más comunes se expresa que dentro de un nivel jerárquico las más altas posiciones o cargos son los que terminan tomando las decisiones o imponiéndose sobre los puestos de menor jerarquía, la esencia principal para tomar decisiones y resolución de conflictos es obtener resultados satisfactorios e implica el desarrollo de habilidades que mejoren la comunicación para lograr la tranquilidad y la buena productividad de las empresas evitando terminen en situaciones violentas donde el concepto de Ganar Ganar que en las partes afectadas se encuentra incluido en algunas definiciones de lo que son acuerdos que satisfagan los intereses legítimos de ambas partes sin centrarse en las posiciones ya que puede resultar muy difícil compatibilizar en la aceptación de las partes si cada una defiende su posición.

Según Flórez, V. (2012), “Según una definición de negociación señalada por el autor nos indica que es el proceso de comunicación la cual influye directamente en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a una concertación GANAR-GANAR. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.”

Debemos hacer mención: “Que algunos de los conflictos pueden ser dañinos e innecesarios, es de anotar que algunos de estos dejarán plasmadas dentro de las organizaciones ciertos daños que solo se arreglarán por medio de la mejora del clima afectivo como lo llaman los expertos utilizando técnicas que suavicen las diferencias entre los grupos e individuos, existe un enfoque preventivo que se le puede llegar a dar a los conflictos dentro de las organizaciones en las cuales se debe participaciones grupales con la finalidad de integrar, donde el clima afectivo prevalezca y a su vez existan mejores estímulos motivacionales que permitan adecuar directivos subordinados que tengan mente abierta y disposición para utilizar los mecanismos

de resolución de conflictos”. Manejo de Conflictos para una decisión efectiva (2007), “Cuando la no existencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar”.

Existen diversas técnicas que los directivos pueden practicar entre las cuales que tenemos: Acudir a personas que no pertenezcan a la organización (las cuales evidencien lo que se deba mejorar); “apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros”. “El manejo que se le da a la resolución de conflictos desde el momento en que estos son identificados en primera instancia, es el de desarrollar y aplicar habilidades de discusión con personas de confianza describiendo la situación al detalle con el fin de que los inconvenientes permitan ser tomados en cuenta para que se les aplique un periodo de enfriamiento por así decirlo y posteriormente se tomen las acciones pertinentes para ser subsanado, por otro lado es necesario tener en cuenta que dentro del periodo o momento de enfriamiento se debe reflexionar acerca de los gustos y las preferencias que tienen cada una de las partes en conflicto”.

Se debe tomar en cuenta dentro del proceso de manejo de conflictos la verificación de lo que se entendió o escuchó dentro de la inconformidad para realizar las posibles acciones a tomar de manera inmediata sin centrarse en las personas ya que esto puede generar mayores desacuerdos y demoras en la resolución de los mismos.

Según Domínguez, O. (2001), “Frecuentemente, se reconoce a las personas con mayor experiencia para el buen manejo de los conflictos es decir a personas de edad madura que experimentadas y que a través del método de ensayo y error han adquirido capacidad para enfrentarse con éxito a las situaciones conflictivas. Pero, es un éxito que en ocasiones se interrumpe por grandes fracasos y todos se preguntan por qué la falla, en donde estuvo el mal manejo del conflicto, sobre todo en una persona de experiencia”. “tener experiencia en el manejo de conflictos, se requiere conocer sus causas, el momento de su evolución en un

proceso, los factores que lo reduzcan o incrementen, así también, se debe ser capaz de prevenirlos, identificar con anticipación el campo y los elementos de un conflicto en ciernes, atenuar sus consecuencias y solucionar con el menor daño posible aquel que se encuentre en franca evolución. Es conveniente poder estimar el cálculo del impacto de sus efectos en el individuo y sus dimensiones sociales como la familia, el área laboral y la comunidad.”

Melo, C. (2009): “Conceptualmente el conflicto tiende a permanecer. Entre el conjunto algunos desaparecen, otros cambian y otros nuevos aparecen, en un círculo inevitable pero constituye una irracionalidad el suponer que la dinámica social vive exenta de Conflicto en un momento dado. La propia naturaleza del ser humano lo prepara para enfrentar el conflicto, la especie humana ha demostrado ser la más evolucionada para vencer las contrariedades”. “La forma en que percibimos el conflicto puede ser muy distinta a partir de que se entienda que no es lejano absolutamente a nadie”.

Las definiciones de conflicto son diversas, de las cuales se pudo investigar las que se menciona: “Conflicto, tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente”, (Sigmund Freud y Josef Brever) son los primeros estudiosos en usar el concepto, comentando: “Que cuando existe la represión de un conflicto de forma parcial puede ocasionar ansiedad y probablemente una neurosis cuando se da a gran escala”; así mismo dicen: “El conflicto puede surgir a varios niveles. El verbal, cuando un individuo desea decir la verdad, pero tiene miedo de ofender, a nivel simbólico, cuando se dan dos ideas contradictorias o bien a nivel emotivo, cuando una impresión es fuerte y causa emocionales muy intensas”.

“Un proceso de conflicto que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”. (Robbins & Coulter)

“Conflicto se relaciona a personas viendo un problema desde diferentes perspectivas.” (Jane Flagello), citado por (Robbins & Coulter)



“Conflicto es percibir o diferencias o incompatibilidad resultado de varias formas de interferencias u oposición.”

Claramente observamos que en las diversas formas de definir conflicto, es casi un hecho que se origina cuando hay como mínimo dos percepciones diferentes, es parte del ser humano, pero es importante ubicarlo en un marco constructivo y que pueda permitir a las personas manejarlo de una forma adecuada, aplicando la creatividad, llegando a punto dialogante y concertado.

### **2.1.2 Tipos de conflictos.**

Según su origen podemos clasificarlos de la siguiente manera:

**Intrapersonal:** Oposición, contrariedad en las dimensiones motivacionales y cognitivas en el proceso psicológico interno entre las diversas fuerzas psíquicas.

**Interpersonal** esta clasificación del conflicto representa los enfrentamientos, por los desacuerdos entre diferentes individuos de una organización, los cuales en algunos casos son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implica un alto grado de actividad en las cuales se debe mantener actitudes asertivas.

**Intragrupal:** con mayor frecuencia este tipo de oposición puede originarse en un mismo grupo humano u organización.

**Intergrupal:** Son aquellas oposiciones que se dan entre departamentos. No obstante, algunos autores de libros de administración o comportamiento organizacional mencionan los siguientes tipos de conflictos: Los interpersonales, intrapersonales y los organizacionales. Es muy probable que esta clasificación hace referencia análisis distintos en diversos niveles, debido a que los conflictos laborales pueden ser intragrupales o intergrupales. En tal sentido, considerando lo planteado por: Codina (2008), “consideramos que hay conflictos específicos organizacionales”.

Dentro de las organizaciones surgen éstos por diferencias vinculados con las labores a desarrollar, y las amistades que se crean entre grupos, departamentos e individuos. Respecto a la clasificación del conflicto según las causas que lo originaron, Tomamos como referencia a Moore (1986) “El cual identifica cinco elementos causales a nuestro modo de ver agrupan la mayoría de las categorizaciones establecidas, agregando únicamente el problema de recursos que por su importancia creemos debe ser tratado junto a los otros elementos y no como parte de ellos”.

**Conflictos de relaciones:** Se origina por comunicaciones mínimas, intereses no comunes, comportamientos negativos reiterados tales como calificativos, ofensas, incomprensiones, fuertes emociones y estereotipos

**Conflictos de valores:** Se da por diferencias para evaluar decisiones e ideas, diferencias de opinión, percepciones erróneas sobre las mismas metas, valores y cosas.

**Conflictos basados en intereses:** Se origina cuando en el interés propio o de la organización referente a su interés tienden a estar indebidamente influidos por uno secundario, sobre la capacidad percibida por diversos grupos o personas; diferencias de intereses, por los procedimientos de trabajos o contenido.

**Conflictos por disconformidad sobre información,** por limitaciones o ausencia de información, todos con valoración negativa a priori con distintos criterios sobre lo que es más relevante, y diferencias en los procedimientos de valoración de las situaciones y decisiones.

**Conflictos relativos a la inequidad estructural** por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no “justa” de factores ambientales y recursos, que hacen difícil la colaboración.

**Conflicto de recursos:** Generalmente suceden por la escasez.

### 2.1.3 Fases de un conflicto

Para estudiar los factores comprometidos en el transcurso de conflicto, se basará en los siguientes modelos teóricos: “Gil et al. (2008) y González-Romá (2008), quienes fundamentados en las aportaciones de diversos autores (v. g., Hackman, 2002; Janssen, van de Vliert, y West, 2004) aplicaron dos modelos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo a partir del modelo Input-Procesos-Output. En este marco, el conflicto es considerado un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados del equipo de trabajo”.

De igual forma, los modelos reconocen la composición de los equipos como uno de los antecedentes importantes de su eficacia. Y, señalan que los factores situacionales y organizacionales intervienen en la estructura del equipo como un todo.

En concordancia con la literatura reciente, se presenta un modelo con el fin de ordenar y estructurar el análisis de los factores más importantes implicados en el proceso del conflicto en los equipos de trabajo. Antecedentes del conflicto en los equipos de trabajo Buena parte de la investigación realizada sobre el conflicto en equipos ha intentado delimitar cuáles son las antecedentes que provocan la aparición de los mismos. Destaca en este sentido, la investigación de la composición de los equipos a través de indicadores de diversidad. “En este ámbito, se ha demostrado que la diversidad provoca un incremento de los conflictos entre compañeros considerándose dicha relación perjudicial para el desarrollo del equipo. Sin embargo, algunos estudios señalan la necesidad de elaborar modelos más complejos que no sólo analicen los efectos directos de la diversidad sobre el conflicto, sino que se tengan en cuenta los tipos de diversidad y otros aspectos grupales para determinar la naturaleza de sus consecuencias”, Knippenberg y Schippers (2007).

Por tal motivo, estudiosos de ámbito cultural, existen coincidencias para distinguir la variedad demográfica o social, diferencias de aspectos superficiales y diversidad funcional o de información diferencias debidas a características afines con el trabajo para determinar los efectos negativos o positivos de la diversidad.

#### **2.1.4 Estilos de manejo de conflictos**

En las organizaciones existen diversas situaciones donde se presentan ciertos ambientes de conflictos, contradicción, discrepancias e incompatibilidades, estas son observadas en el estudio interior de los deseos y emociones que se ven involucrados en los empleados en algunos casos en las partes que comúnmente interactúan dentro de una negociación y en el comportamiento de los mismos tanto en la afirmación en el grado de satisfacción de intereses propios como en la cooperación en el grado de satisfacción de intereses del otro, desde la visión de conflicto es evaluado de manera negativa y desde allí donde varios estilos para el manejo de conflictos ayudan a la productividad interna de los procesos de la organización, luchamos por evitar los conflictos, sin embargo un conflicto puede conducir a grandes cambios y mejoras.

Según Carlos Melo (2009) “El surgimiento del conflicto se relaciona con la existencia de deseos opuestos. En discrepancias, en una pelea, se enfrentan deseos opuestos y el efecto de ello provoca el carácter de los elementos que califican un conflicto”.

Cuando dos o más beneficios se encuentran en estado activo, buscando perfeccionamiento y realización, se presenta el grado más duro del conflicto. Los intereses propios se desafían a los intereses opuestos y cada uno busca predominar sobre el otro.

Según Thomas Killman, citado por Jorge Gilberto PRIETO BENITEZ, en la “Tesis Doctoral de la Facultad de Psicología, de la Universidad de Salamanca (2012)”;

“los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuanto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuanto trata de satisfacer

las preocupaciones de los demás (cooperación) En la actualidad existen una variedad de estilos de manejo de conflictos. Evasión, acomodo, compromiso, competencia, colaboración, las mencionadas estrategias de manejo de conflicto son necesarias según la situación. No existe un buen estilo o mal estilo”.

### **2.1.5 Tipos de conflicto organizacional.**

“El conflicto, según su naturaleza, puede originarse en distintos niveles en función de las características de las partes implicadas. Aunque sobre esta clasificación también existen diversas posturas, se adhiere a la de Rahim y Bonoma (1979 en Peiró, 1984)”.

Clases de conflictos organizaciones:

- Intrapersonal: Es el proceso psicológico interno en el que diversas fuerzas psicológicas, con dimensiones motivacionales y cognitivas, se oponen.
- Interpersonal: Son oposiciones entre varios sujetos de una organización, los cuales en momentos son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implica un dominante grado de acción.
- Intragrupal: Este tipo de oposición puede desarrollarse en un mismo departamento o grupo.
- Intergrupal: Este tipo de oposición pueden desarrollarse entre departamentos.

No obstante, en las investigaciones comportamiento organizacional o administración se mencionan tres tipos de conflictos: los interpersonales, los organizacionales y los intrapersonales. “Se piensa que esta clasificación alude a niveles de análisis distintos, ya que los conflictos laborales pueden ser tanto los intergrupales como los intragrupal. Así mismo, teniendo en cuenta lo planteado por Codina (2008)”, “Se considera que hay conflictos específicos organizacionales, agregando a lo referido por Rahim y Bonoma (1979 en Peiró, 1984)”.

En cuanto a la clasificación del conflicto según las causas que lo originaron, Moore (1986), identifica “cinco elementos causales que según modo de ver agrupan la mayoría de las categorizaciones establecidas, agregando únicamente el problema de recursos que por su importancia creemos debe ser tratado junto a los otros elementos y no como parte de ellos”.

- Conflictos por relaciones: Se origina por comportamientos negativos, fuertes emociones, incomprensiones y comunicaciones pobres.
- Conflictos por valores: Se da por diferencias para tomar decisiones o evaluar ideas, diferencias de percepciones sobre metas, objetivos y valores.
- Conflictos basados en intereses: Puede darse por la competencia percibida o actual, por diferentes grupos o personas, diferencia de intereses sobre el procedimiento o contenido de trabajo.
- Conflictos por discrepancia sobre información: Se origina por limitaciones o ausencia de información y discrepancias en las formas de valoración de las situaciones y de las decisiones.
- Conflictos relativos a la inequidad estructural: Se da por la apreciación en la diferencia de poderes y de autoridad es decir una distribución no “justa” de factores ambientales y recursos que hacen difícil la colaboración.
- Conflicto de recursos: Suceden cuando dos o más partes desean algo que es insuficiente, entendiéndose material o no.

### **2.1.6 Fases de un conflicto**

La dependencia entre comportamientos o actitudes viene siendo bastante cuestionada desde el conocido estudio de LaPiere (1934/1967). “En efecto, en 1934 el autor recorrió los Estados Unidos acompañado de una pareja de chinos, con quienes se alojó en 66 hoteles y fue atendido en 186 restaurantes y cafés sin que pudiera detectar comportamientos racistas, salvo en un solo

hotel. Cuando después remitió un cuestionario sobre actitudes hacia individuos de raza china a los locales previamente visitados en los que no halló problemas, encontró que, de los 128 establecimientos que respondieron a su cuestionario, el 90% manifestó que nunca aceptaría clientes de raza china. El propio LaPiere había intentado una definición de actitud que acercase los puntos de acuerdo entre los teóricos de su época”: “Las actitudes se adquieren en la experiencia social y proporcionan al organismo de cada individuo cierto grado de preparación para ajustarse de manera precisa a determinados tipos de situaciones sociales en caso de que estas situaciones se presenten” (LaPiere, 1934/1967, p. 26). “Ante el elevado porcentaje de incongruencia entre actitudes y comportamientos que encontró en su estudio, concluyó que, cuando se estudia el efecto de la actitud sobre el comportamiento, hay que tomar en cuenta, sobre todo, los elementos de la situación. Si las actitudes sociales conducen o no a determinados patrones de comportamiento, es algo que deberá desprenderse del estudio en situaciones reales”: “No puede establecerse sobre la base de datos de cuestionarios”.

Baron y Byrne (2002) “opinan que, contrariamente al escepticismo sobre la influencia de las actitudes en los comportamientos que se desprendía de las primeras investigaciones (como la citada de LaPiere), las investigaciones actuales indican que las actitudes influyen en los comportamientos, aunque esta influencia no es simple”.

### **2.1.7 Liderazgo**

Desde inicios del siglo XX, “la mayoría de los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían. Hoy en día se sabe que, tanto el liderazgo, como el

comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder”. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por Stogdill (1948), y ampliada y revisada 25 años más tarde, “demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo”.

Sin embargo, la palabra liderazgo define al conjunto de habilidades directivas o gerenciales y a una autoridad que se practica sobre la gente en la forma de ser o actuar enfocados en un mismo objetivo.

Por lo tanto, el liderazgo es la función que ocupa una persona que la hace diferente del resto con la capacidad de tomar decisiones acertadas, que influye sobre los demás grupo, equipo u organización que preceda, motivando a los participantes de ese grupo a alcanzar una meta en común al logro del éxito. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente dándole forma a las distintas actividades del grupo de diversas maneras.

La labor del líder consiste en establecer metas, trazar objetivos y alcanzarlos de manera sistemática y programada, conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por el mismo fin. En el mundo de las organizaciones es considerado un elemento fundamental para llevar con éxito una organización o empresa, de igual manera lo es en diferentes escenarios, como la política, los deportes, en la familia.

“Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.



De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*)”.

El líder **democrático** es aquel que primero, genera debates, exposición de diferentes puntos de vista, la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién a partir de criterios y normas de evaluación, análisis de debates, toma una decisión.

El líder autoritario, en cambio, toma su propia decisión sin tomar en cuenta la de los demás, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores y subordinados, generalmente en las instituciones castrenses, Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado, lo que comúnmente se conoce como dictatorial.

Respecto al líder liberal, es un líder más pasivo y entrega el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar, sin imponer ideas propias.

Cuando el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, costumbres, los pensamientos y los comportamientos de los integrantes del grupo, recibe la denominación de transformacional.

La base de un buen líder es: mantenerse informado de los por menores de lo último acontecido en el lugar en el que se ejecuta el trabajo, observar la labor de otros líderes y cambiar la forma de trabajo cuantas veces sean necesarias. Así mismo, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: buena comunicación, flexibilidad, confianza, conocimiento, carisma, integridad que sirva de inspiración a sus subordinados y seguidores, ser el ejemplo de las demás personas.

Los mejores líderes son aquellos que son visionarios, apasionados con su trabajo, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio y se adaptan con facilidad a éstos,

Podemos poner como ejemplo a notables líderes tales como: Nelson Mandela, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Barak Obama, entre otros Bill Gates el mejor ejemplo de un líder visionario.

Un líder no se conoce por sus buenas ideas solamente, es necesario saber llegar y persuadir a las personas que lo rodean de que dicha idea es lo mejor que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver los problemas. Si se consigue convencer, a la gente con la idea, es muy probable se convierta en un líder idealista y valorado con alta credibilidad y confianza reconocido por los seguidores, subordinados y entorno.

### **2.1.8 Características del Líder Negociador.**

Bernárdez (2002) mencionó que para ser un buen líder se debe contar con cuatro puntos esenciales:

- **Constancia:** Aun en los momentos más críticos en que los líderes puedan ser sorprendidos, no le crean sorpresas ni suspicacias al grupo; ya que son coherentes y mantienen el camino trazado al objetivo sin cambiar de rumbo.
- **Congruencia:** los líderes son firmes con lo que predicán. No hay vacío entre las teorías que proponen y la vida que llevan, es decir lo que se dice se hace.
- **Confiabilidad:** los líderes no abandonan a sus compañeros de trabajo, mucho menos a sus subordinados. están siempre respaldando en los momentos críticos.
- **Integridad:** los líderes son íntegros, la palabra se respeta, cumplen sus compromisos y sus promesas.

Monzón, J. (2002) define al buen negociador como el que tiene la práctica para: “comprender, concertar, dialogar y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos; manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada. La Inteligencia Emocional le ayuda a conseguirlo. Por medio de la Inteligencia Emocional, los

negociadores reconocen sus propias emociones y aprenden a manejarlas, a la vez que se motivan y empatizan con la otra parte consiguiendo muy buenas relaciones. Los negociadores que tienen claras sus fortalezas y debilidades reflexionan después de cada negociación y mantienen una actitud de aprendizaje ante nuevas negociaciones”.

Algunas características de un buen negociador son: autoconocimiento, previene el exceso de estrés mediante una buena organización del proceso negociado, es entusiasta, flexible, motiva al logro, iniciativa, responsable ante los acuerdos, comprensivo, gestiona la diversidad, influencia, líder. Por su parte, el Instituto Asturiano de Administración Pública en el 2008 publicó algunas de las características, que ellos consideran debe tener un buen líder negociador siendo estas:

**Le gusta negociar:** Contempla a la negociación como un desafío, no le asusta, se siente adecuado. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

**Es entusiasta:** Afrontar la negociación con ilusión y ganas. Aplica todo su energía y entusiasmo en lograr un buen acuerdo.

**Es un gran comunicador:** Presenta con claridad su oferta, capta el interés de la parte opuesta. Se pronuncia con convencimiento.

**Es persuasivo:** Convince, usa con cada interlocutor aquellas evidencias que sean más convenientes.

**Es muy observador:** Observa el estado de ánimo del oponente, percibe lo que otras personas no pueden. Identifica su estilo de negociación, es muy perceptivo domina el lenguaje no verbal.

**Es sociable:** Una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, habilidades blandas, para crear un ambiente de confianza. Tiene una conversación oportuna, variada, animada e interesante.

Es respetuoso: “Muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos”.

Es honesto: Busca no engañar al oponente, cumple con lo acordado.

Es profesional: Es un líder capacitado. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

Es meticuloso: Le importa los pequeños detalles, analiza sus presentaciones, cuenta con la información apropiada, define sus objetivos y la estrategia a emplear.

Es sólido: Todo lo tiene claro, qué es lo que no puede renunciar, hasta que punto puede ceder en una negociación y que es lo que desea.

Es ágil: Identifica rápidamente los acuerdos a llegar, así como los desacuerdos. Reacciona de prisa, halla soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja pasar ni una ocasión.

Es expeditivo: Desea resultados en un plazo corto, sin precipitarse. Tiene claro sus objetivos y va hacia ellos. Sabe superar los obstáculos, no abandona sin dar batalla.

Acepta el riesgo: Toma decisiones con el riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que llevan tiempo para reflexionar y cual es conveniente consultar con los altos niveles de la organización).

Es paciente: Espera, lo que no significa no actuar, No se precipita intentando cerrar un acuerdo por miedo a desaprovechar la oportunidad, la poca paciencia te lleva a hacer un mal cálculo de resultados.

Es creativo: Encuentra la manera de innovar, superar los obstáculos, descubre soluciones novedosas.

A nivel individual: Conocerse a sí mismo y adaptar la capacidad de negociación a la personalidad. Trabaja la agilidad y solidez mental para lograr gestionar los conocimientos y las emociones.

A nivel de equipo: Muy importante es saber escuchar Leadmans, “ha determinado que la mayoría de los directivos no sabe hacerlo y esto es algo que interfiere en el proceso negociador. Además, debe trabajar su capacidad de adaptación, tener conciencia social y compromiso”.

A nivel de liderazgo: “Para ser un buen negociador, se necesita carisma, y al contrario de lo que muchos piensan, es algo que también puede aprenderse. Aprender a gestionar el talento y trabajar la capacidad de influir en los demás (persuadir y convencer)”.

El negociador se hace y nace, poseen capacidades innatas en su personalidad muchas de estas condiciones para negociar bien, pero, aun así, deben de entrenarse y desarrollar sus habilidades, tales como, el control del proceso negociador, lenguaje corporal, dominio de emociones, Los que no tienen esta suerte, tienen más trabajo para el desarrollo de estas habilidades, pero también pueden convertirse en un buen negociador. Enfoque Situacional o de Contingencia en un buen Negociador: Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (1998) describió tres dimensiones críticas de la situación de negociación que ayudan a determinar qué estilo de líder será el más eficaz:

“Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo lo sigan; en el caso de los gerentes, se trata del poder que surge de la autoridad delegada por una organización. En este caso, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener con facilidad una buena aceptación de sus seguidores”.

Estructura de las tareas. Es el grado en que es posible formular adecuadamente las labores a los colaboradores. Si están claras las tareas, es fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los colaboradores

Relaciones líderes – colaboradores: Esta dimensión la consideró como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder del puesto y la estructura de las tareas se encuentren bajo el control de la organización. Tiene que ver con la medida en que los colaboradores confían y aprueban en su líder y si estarían dispuestos a seguirlo.

Y por su lado, Lippit y White en un artículo publicado en internet (2002). “los líderes se dividen en: autoritarios, paternalistas, Laissez-faire (dejar hacer) democráticos, Participativos.

La división se centró en la manera de: Establecer los objetivos del grupo, tomar las decisiones, tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder, calidad que se consigue en la realización de las tareas, participación que se garantiza a los miembros del grupo, origen y dirección de los flujos de información, forma cómo se realiza el control, promociones en el interior del grupo, quién reparte sanciones y gratificaciones”.

### **2.1.9 Estilos de liderazgo.**

Tenemos diferentes tipos de líderes, los cuales causaran diferente impacto en la organización, pero no existe un estilo de negociador que pueda ser considerado como el mejor; por el contrario, la eficacia de un determinado estilo dependerá de factores situacionales. Estilos de Negociación Según Sánchez (2010), dice: “Existen diferentes estilos de negociación ¿Qué Estilo de Negociación es el mejor? Actualmente, varios autores hablan del concepto de Negociación Situacional, esto se refiere a la idea de que no existe un mejor estilo de negociación, sino que el negociador debe adaptarse a las circunstancias presentadas en el momento en que se encuentra negociando. Hace referencia que, si siempre utiliza un mismo estilo de negociación, tendrá problemas ya que difícilmente todas las negociaciones en las que participe serán exactamente de un mismo tipo. Existen dos variables a considerar para establecer los estilos de negociación: La importancia de la relación y la importancia del

resultado. Así surgen los siguientes estilos de negociación”, que describe Thomas 1976 citado por Bagur (2010):

- El Estilo Competitivo: “Para situaciones muy competitivas en las que unos ganan y otros pierden, cuando no importa mucho el futuro de la relación entre las partes sino el resultado, es decir prevalece el resultado sobre la relación”.
- El Estilo Colaborativo: “Para negociaciones colaborativas donde los negociadores se muestran asertivos, ambas partes ganan, se necesitan mutuamente para conseguir sus resultados y además quieren preservar la relación, en determinadas circunstancias hacen que las ganancias sean mayores que las esperadas”.
- El Estilo Acomodativo: “El negociador presenta conducta de sumisión, en situaciones donde prevalece la relación sobre los resultados, esto hace que se acepte perder al inicio para obtener mejores resultados en el futuro”.
- El Estilo Evitativo: Las partes no buscan negociar.
- El Estilo Distributivo: Lo que una parte ha ganado la otra lo ha perdido, las partes establecen un acuerdo rápido, justo y equilibrado sobre asuntos de cantidades fijas de valor.

Concluye con que el mejor perfil para un negociador sería aquel que tiene la capacidad de resolver problemas sin entrar en conflictos, acomodarse rápidamente a las diferentes situaciones en el proceso de negociación.

## **2.2 Definición de términos usados**

**Estilos de enfrentamiento y sus dimensiones:** En línea con el desarrollo de estrategias, el afrontamiento de conflictos, desde el punto de vista de Thomas Killman, habla de cinco estilos de afrontamiento a los conflictos, Según Ken Thomas y Ralph Kilmann, cada individuo es

capaz de utilizar 5 maneras distintas para manejar los conflictos; si bien al momento de resolver tendemos a utilizar los estilos que mejor conocemos o manejamos. Los cinco estilos son: Competitivo, complaciente, evasivo, colaborador, comprometido.

**Enfrentamiento:** Conjunto de estrategias cognitivas y conductuales que la persona utiliza para gestionar demandas internas o externas que sean percibidas como excesivas para los recursos del individuo.

**Liderazgo:** Habilidades que un individuo tiene para influenciar en la forma de actuar o ser de las personas o colaboradores, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo para lograr sus objetivos y metas.

**Liderazgo transformacional:** Según Bass (1981) habla del liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tiene éxito en cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

## 2.3. Hipótesis

### 2.3.1 General

H<sub>g</sub> Existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

### 2.3.2 Específicas

H<sub>1</sub> Existe relación entre el estilo de enfrentamiento evasión y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.

H<sub>2</sub> Existe relación entre el estilo de enfrentamiento distanciamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.



H<sub>3</sub> Existe relación entre el estilo de enfrentamiento negación y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.

H<sub>4</sub> Existe relación entre el estilo de enfrentamiento reevaluación positiva y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.

H<sub>5</sub> Existe relación entre el estilo de enfrentamiento análisis reflexivo cognitivo y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.

#### **2.4. Variables**

X= Estilos de enfrentamiento del conflicto

Y= Liderazgo Transformacional

Z= Supervisores de una empresa metalmecánica

## Capítulo III: Metodología de la investigación

### 3.1. Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional, ya que aquellas actúan en el presente y sobre dos variables que miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos variables en un grupo de sujetos durante la investigación. La correlación puede ser negativa o positiva.

El diseño es transversal porque los datos se han recogido en un solo evento, el método utilizado es el hipotético deductivo.

Este tipo de investigación tiene el propósito medir el grado de relación que exista entre dos variables, se mide cada una de las variables para poder cuantificarlas y posteriormente analizar la vinculación. Dichas correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

### 3.2. Población y muestra

La población está conformada por los trabajadores de una empresa de metalmecánica en Lurín, específicamente los que tienen el cargo de supervisor, siendo un total de 130 supervisores entre los 28 y 67 años de edad, de ambos géneros. La Población en estudio está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1

*Distribución de Supervisores según sexo*

SEXO	Nº	%
MASCULINO	94	72,3
FEMENINO	36	27,7
Total General	130	100,0

Fuente: Planilla de la empresa Elaboración Propia

Tabla 2

*Distribución poblacional según antigüedad y sexo*

<b>Antigüedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Validado</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
De 1 a 5 años	22	23%	23%	23%
De 6 a 10 años	32	35%	35%	58%
De 11 a 15 años	21	22%	22%	80%
De 16 a 20 años	10	10%	10%	91%
Más de 20 años	9	9%	9%	100%
<b>Totales</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Planilla de la empresa Elaboración Propia

Tabla 3

*Distribución según tipo de contrato y sexo*

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
Indeterminado	74	12	86
Fijo	20	24	44
<b>Totales</b>	<b>94</b>	<b>36</b>	<b>130</b>

Fuente: Planilla de la empresa Elaboración Propia

Tabla 4

*Dispersión poblacional según edad y sexo*

<b>Edad</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
De 20 a 32 años	18	11	<b>29</b>
De 33 a 42 años	30	9	<b>41</b>
De 43 a 52 años	26	12	<b>36</b>
De 53 a 64 años	16	4	<b>20</b>
Mayores 65 años	4	0	<b>4</b>
<b>Totales</b>	<b>94</b>	<b>36</b>	<b>130</b>

Fuente: Planilla de la empresa Elaboración Propia

### 3.3. Diseño muestral

El tamaño de la población no amerita la extracción de una muestra por lo tanto será de tipo CENSO.

130 supervisores de la empresa metalmecánica MODASA.

### 3.4. Relación entre variables

X= Estilos de enfrentamiento del conflicto

Y= Liderazgo Transformacional

Z= Supervisores de una empresa metalmecánica

### 3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.5.1 Ficha técnica del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

**Nombre del instrumento:** Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma corta)

**Autor:** B. Bass y B. Avolio

**Año y lugar:** Estados Unidos, 2000

**Adaptación:** Vega, V., C. y Zavala, V., G., Chile, 2004

**Significación:** Escala que identifica el estilo de liderazgo de los sujetos evaluados, a partir de tres variables: Liderazgo transformacional, Desarrollo/transaccional y Liderazgo correctivo/evitador.

**Cantidad de ítems:** 46 ítems.

**Aplicación:** Grupal

Número de ítems	Alfa de Cronbach
46	0.97

**Validez y confiabilidad:** “Con respecto del constructo, se obtuvo una matriz de intercorrelaciones por variable observándose resultados similares a los reportados por los autores. Los resultados también fueron contrastados con criterios externos. Con respecto a la confiabilidad los resultados arrojados por el coeficiente alfa apuntan a una alta confiabilidad para el instrumento (alfa de Cronbach 0.97)”.

### 3.3.2 Ficha técnica del Cuestionario de Estilos de Enfrentamiento de conflictos

<b>Nombre del instrumento:</b>	Cuestionario de Estilos de Enfrentamiento de conflictos
<b>Autor:</b>	Lazarus y Folkman.
<b>Año y lugar:</b>	1988, Estados Unidos
<b>Adaptación:</b>	Zavala, Y., L.; Rivas L., R. A.; Andrade, P., P. y Reidl M., L. M., México, 2008,
<b>Significación:</b>	Cuestionario que identifica el estilo de enfrentamiento de conflictos según el enfrentamiento evasión, distanciamiento, negación, reevaluación positiva, análisis reflexivo.
<b>Cantidad de ítems:</b>	20 ítems.
<b>Aplicación:</b>	Grupal

Número de ítems	Alfa de Crombach
20	0.85

**Validez y confiabilidad:** Para determinar la validez del constructo, se realizó un análisis de discriminación de reactivos y un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax y la confiabilidad se obtuvo por medio del coeficiente alfa de Crombach con un alfa de 0.85.

### 3.6. Recolección de datos

Se procedió a la aplicación de las pruebas en tres grupos, en la Sala de capacitación de la Empresa, con una duración de 2 horas por grupo aproximadamente.

### 3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el software estadístico IBM Statistics SPSS en su versión 25, a fin de analizar a profundidad los datos obtenidos haciendo un análisis descriptivo de cada variable y luego un análisis de tablas bidimensionales. En el análisis inferencial se aplicará el coeficiente de correlación de Spearman, que indicará si existe relación entre variables de la investigación.

## Capítulo IV: Resultados y Análisis de Resultados

### 4.1. Resultados

Analizando las estadísticas descriptivas de la variable liderazgo podemos observar que el 50,7% se ubican las puntuaciones que reportan un liderazgo transformacional medio y alto.

Tabla 5

#### *Calificación del Liderazgo Transformacional*

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Nº	%
MUY BAJO	26	20,0
BAJO	38	29,2
MEDIO	38	29,2
ALTO	28	21,5
Total General	130	100,0

En cuanto al Estilo de enfrentamiento del conflicto, se aprecia que el 50% está reportando un nivel bajo y muy bajo.

Tabla 6

#### *Calificación del Estilo de enfrentamiento del conflicto*

ESTILO DE ENFRENTAMIENTO DEL CONFLICTO	Nº	%
MUY BAJO	8	6,2
BAJO	57	43,8
MEDIO	43	33,1
ALTO	22	16,9
Total General	130	100,0

Ahora analizaremos cada una de las cinco dimensiones que se ha investigado en cuanto a la variable “Estilo de enfrentamiento del conflicto”:

Tabla 7

*Calificación del Estilo de enfrentamiento del conflicto*

<b>Estilo de enfrentamiento de evasión del conflicto</b>	Nº	%
MUY BAJO	26	20,0
BAJO	38	29,2
MEDIO	38	29,2
ALTO	28	21,5
Total General	130	100,0

El 50.7% de los supervisores de la Empresa Metalmeccánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de evasión del conflicto medio y alto.

Tabla 8

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto*

<b>Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto</b>	Nº	%
MUY BAJO	15	11,5
BAJO	47	36,2
MEDIO	25	19,2
ALTO	43	33,1
Total General	130	100,0

El 52,3% de los supervisores de la Empresa Metalmeccánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto medio y alto.

Tabla 9

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de negación del conflicto*

<b>estilo de enfrentamiento de negación del conflicto</b>	Nº	%
MUY BAJO	10	7,7
BAJO	48	36,9
MEDIO	53	40,8
ALTO	19	14,6
Total General	130	100,0



El 55.4% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de negación del conflicto medio y alto.

Tabla 10

*Calificación del Estilo de enfrentamiento reevaluación positiva del conflicto*

<b>estilo de enfrentamiento reevaluación</b>		
<b>positiva</b>	Nº	%
MUY BAJO	16	12,3
BAJO	38	29,2
MEDIO	55	42,3
ALTO	21	16,2
Total General	130	100,0

El 58.5% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva del conflicto medio y alto.

Tabla 11

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo negación del conflicto*

<b>Estilo de enfrentamiento de análisis</b>		
<b>reflexivo</b>	Nº	%
MUY BAJO	8	6,2
BAJO	44	33,8
MEDIO	33	25,4
ALTO	45	34,6
Total General	130	100,0

El 60% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo del conflicto medio y alto.

Es importante analizar las tablas bidimensionales o tablas cruzadas:

Tabla 12

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de Evasión del conflicto*

	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
EVASIÓN	Nº	%	Nº	%
MUY BAJO	16	17	10	27.8
BAJO	18	19.1	20	55.6
MEDIO	32	34	6	16.7
ALTO	28	29.8	0	0.00
Total General	94	100	36	100

Se observa que el 55.6% de las puntuaciones bajas correspondiente al análisis del estilo de enfrentamiento de Evasión del conflicto son de los supervisores del sexo femenino, mientras que sólo un 19.1% se presentan bajas en los supervisores del sexo masculino. Existiendo una gran diferencia en cuando al sexo del supervisor.

Tabla 13

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto*

	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
DISTANCIAMIENTO	Nº	%	No	%
MUY BAJO	6	6.4	4	11.1
BAJO	23	24.5	25	69.4
MEDIO	46	48.9	7	19.4
ALTO	19	20.2	0	0.00
Total General	94	100	36	100

Se observa que el 69,4% de las puntuaciones bajas correspondiente al análisis del estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto de los supervisores del sexo femenino, mientras que sólo un 24.5% se presentan bajas en los supervisores del sexo masculino. Existiendo un gran diferencia en cuando a sexo del supervisor.

Tabla 14

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de negación del conflicto*

NEGACIÓN	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
	Nº	%	Nº	%
MUY BAJO	6	6.4	9	25
BAJO	30	31.9	17	47.2
MEDIO	15	16	10	27.8
ALTO	43	45.7	0	0.00
Total General	94	100	36	100

Se observa que el 47,2% de las puntuaciones bajas correspondiente al análisis del estilo de enfrentamiento de negación del conflicto de los supervisores del sexo femenino, mientras que sólo un 31,9% se presentan bajas en los supervisores del sexo masculino. Existiendo un gran diferencia en cuando a sexo del supervisor.

Tabla 15

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva del conflicto*

REEVALUACIÓN	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
	Nº	%	Nº	%
MUY BAJO	7	7.4	9	25
BAJO	17	18.1	21	58.3
MEDIO	49	52.1	6	16.7
ALTO	21	22.3	0	0.00
Total General	94	100	36	100

Se observa que el 58,3% de las puntuaciones bajas correspondiente al análisis del estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva del conflicto de los supervisores del sexo femenino, mientras que sólo un 18,1% se presentan bajas en los supervisores del sexo masculino. Existiendo un gran diferencia en cuando a sexo del supervisor.

Tabla 16

*Calificación del Estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo y cognitivo del conflicto.*

	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
ANÁLISIS RELEXIVO COGNITIVO	Nº	%	Nº	%
MUY BAJO	4	4.3	4	11.1
BAJO	24	25.5	20	55.6
MEDIO	21	22.3	12	33.3
ALTO	45	47.9	0	0.00
Total General	94	100	36	100

Se observa que el 55,6% de las puntuaciones bajas correspondiente al análisis del estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo y cognitivo del conflicto de los supervisores del sexo femenino, mientras que sólo un 25,5% se presentan bajas en los supervisores del sexo masculino. Existiendo un gran diferencia en cuando a sexo del supervisor.

Después del análisis descriptivo, ahora pasamos al análisis inferencial, **para lo cual elegimos el coeficiente de correlación de Spearman**,  $\rho$  (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson, pero como se prueba variables ordinales se aplica Spearman, y el coeficiente oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia. Aplicamos el coeficiente de correlación de

Spearman porque estamos frente a un problema de asociación o de relación entre ambas variables:

V1: “Estilos de enfrentamiento al conflicto” y el

V2: “Liderazgo transformacional”

Las dos variables medidas a nivel ordinal:

X: Estilos de enfrentamiento al conflicto

Situaciones	Escala ordinal
Siempre	4
Generalmente	3
En alguna medida	2
No, de ninguna manera	1

Y: Liderazgo transformacional

Situaciones	Escala ordinal
Frecuentemente	5
A menudo	4
A veces	3
Rara vez	2
Nunca	1

Nos planteamos las siguientes hipótesis de prueba:

Ho: No hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento al conflicto** y el Liderazgo transformacional entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

H1: Si hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento al conflicto** y el Liderazgo transformacional entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

La prueba estadística es el coeficiente de correlación de Spearman. La regla de decisión es:

Si  $p$  menor o igual a 0,05 entonces se rechaza Ho.

En la Tabla No. 6 se puede observar la matriz de correlación y a un nivel de significancia del 0,01 (bilateral) se rechaza la hipótesis nula, entonces existe relación lineal entre el estilo de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional, además la correlación es moderada y directamente proporcional porque tiene signo positivo.

Tabla 17

*Matriz de correlación de la variable “Estilos de enfrentamiento del conflicto” y el “Liderazgo transformacional”.*

			Liderazgo transformacional	Estilos de enfrentamiento del Conflicto
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,800**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	Estilos de enfrentamiento del Conflicto	Coefficiente de correlación	,800**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

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

Ahora vamos a probar las hipótesis específicas de la investigación y para ello realizamos la misma prueba para cada una de las dimensiones de la variable “Estilos de enfrentamiento del Conflicto” versus la variable “Liderazgo transformacional”, esto se demuestra en la Tabla No.

7.

Tabla 18

*Matriz de correlación de las dimensiones de la variable “Estilos de enfrentamiento del conflicto” y el “Liderazgo transformacional”.*

			Correlaciones					
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	Liderazgo Transform.	Evasión	Distanciam.	Negac.	Revaluación Positiva	Análisis Reflexivo Cognit.
			1,000	,729**	,660**	,589**	,641**	,651**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	130	130	130	130	130	130
		Coeficiente de correlación	,729**	1,000	,637**	,566**	,609**	,589**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Evasión	N	130	130	130	130	130	130
		Coeficiente de correlación	,660**	,637**	1,000	,548**	,571**	,635**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	Distanciamiento	N	130	130	130	130	130	130
		Coeficiente de correlación	,589**	,566**	,548**	1,000	,505**	,597**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Negación	N	130	130	130	130	130	130
	Revaluación Positiva	Coeficiente de correlación	,641**	,609**	,571**	,505**	1,000	,618**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	130	130	130	130	130	130
	Análisis Reflexivo Cognitivo	Coeficiente de correlación	,651**	,589**	,635**	,597**	,618**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	130	130	130	130	130	130

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

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas para cada una de las hipótesis específicas:

Para la primera hipótesis específica:

Ho: No hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de evasión al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

H1: Si hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de evasión al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

En la Tabla No. 7 se puede observar la matriz de correlación y a un nivel de significancia del 0,01 (bilateral) se rechazan las hipótesis nulas planteadas, entonces existe relación lineal entre el estilo de enfrentamiento de evasión al conflicto y el liderazgo transformacional.

También se ha demostrado que existe relación lineal positiva entre el estilo de enfrentamiento de distanciamiento al conflicto y el liderazgo transformacional.

Para la segunda hipótesis específica:

Ho: No hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

H1: Si hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

En la Tabla No. 6 se puede observar la matriz de correlación y a un nivel de significancia del 0,01 (bilateral) se rechaza la hipótesis nula, entonces existe relación lineal entre el estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto y el liderazgo transformacional, además la correlación es moderada y directamente proporcional porque tiene signo positivo.

Para la tercera hipótesis específica:

Ho: No hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de negación al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

H1: Si hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de negación al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

En la Tabla No. 7 se puede observar la matriz de correlación y a un nivel de significancia del 0,01 (bilateral) se rechazan las hipótesis nulas planteadas, entonces existe relación lineal entre el estilo de enfrentamiento de negación al conflicto y el liderazgo transformacional. También se ha demostrado que existe relación lineal positiva entre el estilo de enfrentamiento de distanciamiento al conflicto y el liderazgo transformacional.

Para la cuarta hipótesis específica:



Ho: No hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

H1: Si hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

En la Tabla No. 7 se puede observar la matriz de correlación y a un nivel de significancia del 0,01 (bilateral) se rechazan las hipótesis nulas planteadas, entonces existe relación lineal entre el estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva al conflicto y el liderazgo transformacional. También se ha demostrado que existe relación lineal positiva entre el estilo de enfrentamiento de distanciamiento al conflicto y el liderazgo transformacional.

Para la quinta hipótesis específica:

Ho: No hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo cognitivo al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

H1: Si hay relación lineal entre el **Estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo cognitivo al conflicto** y el **Liderazgo transformacional** entre los supervisores de la empresa metalmecánica de Lurín.

En la Tabla No. 7 se puede observar la matriz de correlación y a un nivel de significancia del 0,01 (bilateral) se rechazan las hipótesis nulas planteadas, entonces existe relación lineal entre el estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo al conflicto y el liderazgo transformacional. También se ha demostrado que existe relación lineal positiva entre el estilo de enfrentamiento de distanciamiento al conflicto y el liderazgo transformacional.

## 4.2. Análisis de resultados

Analizando las estadísticas descriptivas de la variable liderazgo podemos observar que el 50,7% se ubican las puntuaciones que reportan un liderazgo transformacional medio y alto.

En cuanto al Estilo de enfrentamiento del conflicto, se aprecia que el 50% está reportando un nivel bajo y muy bajo.

Ahora analizaremos cada una de las cinco dimensiones que se ha investigado en cuanto a la variable “Estilo de enfrentamiento del conflicto”:

El 50.7% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de evasión del conflicto medio y alto.

El 52,3% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de distanciamiento del conflicto medio y alto.

El 55.4% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de negación del conflicto medio y alto.

El 58.5% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de reevaluación positiva del conflicto medio y alto.

El 60% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de análisis reflexivo del conflicto medio y alto.

## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Al finalizar el análisis de los resultados se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.
2. Se aprueba la primera hipótesis específica, por lo tanto se concluye que existe relación entre el estilo de enfrentamiento evasión y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.
3. Se aprueba la segunda hipótesis específica, por lo tanto se concluye que existe relación entre el estilo de enfrentamiento distanciamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.
4. Se aprueba la tercera hipótesis específica, por lo tanto se concluye que existe relación entre el estilo de enfrentamiento negación y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.
5. Se aprueba la cuarta hipótesis específica, por lo tanto, se concluye que existe relación entre el estilo de enfrentamiento reevaluación positiva y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.
6. Se aprueba la quinta hipótesis específica, por lo tanto, se concluye que existe relación entre el estilo de enfrentamiento análisis reflexivo cognitivo y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín.

## 5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda llevar a cabo investigaciones sobre la capacidad de enfrentamiento de conflicto en otro tipo de organizaciones, profundizando el estudio en cómo se percibe el enfrentamiento de conflicto y de igual forma para el liderazgo transformacional.
2. Los análisis descriptivos de las cinco dimensiones de los estilos de enfrentamiento del conflicto nos dieron por resultado una baja calificación en cada uno de los estilos para supervisores del sexo femenino presentando una significativa diferencia en comparación al sexo masculino, por lo cual se recomienda que la empresa tome en consideración los resultados y programe talleres relacionados con los cinco estilos de enfrentamiento.
3. Se recomienda mejorar los estilos de enfrentamiento para obtener mayor asertividad.
4. Se recomienda realizar talleres de liderazgo en la empresa, debido a que el 50,7% presenta una calificación de Liderazgo Transformacional medio, alto, mejorando ésta variable tendremos líderes que contribuyan con la productividad de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (2003). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Elsevier JAI Press.
- Alonso, D. (2015). *Visión positiva del conflicto y estrategias de afrontamiento en adolescentes*. Tesis para optar el Máster en psicología social. Universidad Complutense de Madrid.
- Areizaga, M. y Mendia, I. (2012). *Resolución de conflictos*.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden
- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-670
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). *Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership*. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16
- Bass, B. & Avolio, B (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through*.
- Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character and authentic Transformational Leadership Behavior*. *The Leadership Quarterly*.
- Baron, R. y Byrne, D. (2002). *Psicología social* (8a ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Bermejo, G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Tesis para optar el grado de maestro en administración con especialidad en recursos humanos.
- Bernárdez, M. (2002). *Manual de consultorías: Desempeño Humano*. Volumen I Uruguay, Global Business Press.g

- Burns, D. D. (1989). *The Feeling Good Handbook*. New York: William Morrow and Co., (hardbound); Plume, 1990 (trade paperback) Revised and updated, ISBN 0-452-28132-6
- Caballero, S. (2016). *Clima laboral y estilos de afrontamiento al conflicto en trabajadores de un outsourcing de Lima Metropolitana*. Universidad César Vallejo, Lima-Perú.
- Castro, A. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Anales de Psicología, junio, año/vol. 22. N.º 001, Universidad de Murcia, España.
- Castro, A. (2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico*. España: Anales de Psicología, Vol. 23, Nº 2. pp. 216-225. Recuperado el 01 de julio de 2008 de: <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>
- Chambilla, B. (2017). *Estilos de Liderazgo Transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa Rafael Díaz, Moquegua*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
- Codina, A. (2008). “*Manejo de Conflictos. Para una dirección efectiva*” disponible en <http://www.uh.cu/centros/ceted/claustro/codina> , recuperado: 15 de octubre del 2008.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). *Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos Psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo*. Acta Colombiana de Psicología 12(2), 13-26.
- Cardona, C. (2000). *Ética del quehacer educativo*. Recuperado de: <https://isfdnsfatima.files.wordpress.com/2010/06/etica-del-quehacer-educativo.pdf>
- Costa, S. (2008). *Manejo de conflicto en las empresas*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos40/manejo-conflictos/manejo-conflictos.shtml>
- Domínguez, O. (2001). *Manejo de Conflictos y Criterios en la Toma de Decisiones*. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11596/1/MANEJO%20DE%20CONFLICTOS.pdf>

- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990). "Multidimensional Assessment of Coping: A Critical Evaluation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844-854.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). *Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis*.
- Feuerstein, M., Labbe, E. y Kuczmierczyk, A. (1986). *Health Psychology: A Psychobiological Perspective*. New York: Plenum Press.
- Flórez, V. (2012). *Esquema de negociación basándose en intereses*, artículo digital *Consultoría Estratégica de Gestión del Talento Humano*.  
[http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion\\_exp.pdf](http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf)
- Folkman, S. y Lazarus, R.S. (1985). *If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Franco, S. (2000). *Influencia del Estilo de Liderazgo en el Cumplimiento de Metas*.  
 Tesis inédita. Guatemala. Universidad Rafael Landívar
- Fuentes, R.; Olivares, M. (2004). *Conflicto y Negociaciones* (Documento en línea).
- García-Gulu, C. (2014). *Liderazgo Transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencia y defensa*. Tesis doctoral, Granada España.
- González- Roma, V. (2008). *La Innovación en los equipos de trabajo*. *Papeles del psicólogo*, 29. 32-40
- Gronn, P. (1995) *Greatness Revisited: The Current Obsession with Transformational Leadership*. *Leading and Managing*, 1, 14-27.

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- House, R., y Mitchell, T. (1974). *Path-goal theory of leadership*. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Janssen, O., van de Vliert, E., y West, M. (2004). *The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Jiménez, E. (2017). *Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub-oficiales de una dependencia militar de Lima*. (Tesis para optar el grado de maestro en Comportamiento organizacional y Recursos Humanos) Universidad Ricardo Palma, Lima Perú.
- Khatri, N., Alvin, N., y Hway Lee, T. (1999). *Charisma and vision: an empirical study*. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 373-393.
- Lippit y White (2002). Liderazgo. (En red). *Fecha de Consulta: Febrero 2012*. Disponible en: <http://html/estilos-de-liderazgo.html>
- Marcelino, I. (2012) *Estilos de manejo de conflictos en profesionales de la salud del cono norte de Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología, Universidad César Vallejo, Lima-Perú.
- Maslow, A. (1954, 1970). *Motivación y personalidad*. Harper & Row, Publisher
- McGregor, D. (1979). *Leadership and Motivation* (6 ed) Massachusetts.: The M.I.T
- Melo, C. (2009). *Manual de manejos de conflictos*. Recuperado de: <https://apuntescomerciales.wordpress.com/2009/04/30/manual-de-manejos-de-conflictos/>
- Mendoza, I. (2005). *Diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis para optar el



- grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Mendoza, I., Guadalupe, P., Hernández, N., (2015). *Estudio de liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México*. Universidad Anáhuac del Sur- México.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Universidad de Zulia, Maracaibo-Venezuela (2012)
- Monzón, J. (2002) *Artículo: El negociador y la inteligencia emocional*.
- Moore, C. (1986). *El Proceso de meditación, Tipología del Conflicto*. Barcelona.
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo Transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis para optar el grado de doctor, Universidad Complutense, Madrid-España (2010)
- Nader, M. & Castro, A. (2007, Noviembre). *Diferencias en los estilos de liderazgo entre los líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo*. *Perspectivas en Psicología*, 4(1), 51-58. Obtenido el 16 de mayo del 2009, de la base Libro. Panta, R. (2011).
- Piorno, M. (2013). *Estilos de afrontamiento al conflicto para la eficacia organizativa en equipos de enfermería de atención primaria*. Universidad de Barcelona-España.
- Prieto, J. (2012). *Tesis Doctoral de la Facultad de Psicología, de la Universidad de Salamanca, España*.
- Ramírez, Y. (2017). *Estilos de Liderazgo y clima Organizacional en colaboradores de Empresa Bancaria del estado con agencias en Lima* (Tesis para optar el grado académico de maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos) Universidad Ricardo Palma, Lima Perú.

- Rahim, A. & Bonoma, V. (1979) *Managing Organizational Conflict: A model for diagnosis and intervention*. Psychological Reports 16, 143-145g
- Robbins, S (2013). *Comportamiento Organizacional*, El Conflicto, la negociación, y el Comportamiento entre grupos Capítulo 13
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall
- Siles, B. (2016). *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo*. Una relación mediada por la cultura organizacional. Universidad de Valencia España.
- Teorías del Liderazgo*. (2007). Recuperado el 20 de julio de 2008 de: <http://es.shvoong.com/social-sciences/1651092-teorias-liderazgo/>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). *Work group diversity*. Annual Review of Psychology, 58, 515-541.
- Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, Comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile. Oficina Internacional del trabajo.
- Yzaguirre, G. (2017). *Estilos de Liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública*. Tesis para optar grado académico de maestro, Universidad César Vallejo. Lima Perú.
- Zavala, L. Rivas, R., Palos, P., Reidl, L. (2008). *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*. México. Pág. 160-161.

## Anexo

### Presupuesto

<b>BIENES Y SERVICIOS</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo S/.</b>	<b>Total</b>
Movilidad Planta Lurín día Sábados	Unidad	8	40	320
Tipeo e Impresión de Instrumentos	Hoja	600	4	2400
Atención a los Supervisores	Unidad	132	20	2640
Papel Bond	millar	1	20	20
Tipeo de Proyecto	hoja	150	2.5	375
Fotocopias	hoja	140	0.1	14
Anillado	unidad	6	7.5	45
Libros de Consulta	Unidad	2	78	156
Impresiones Varias	hojas	105	1	105
<b>Total, Soles</b>				<b>6075</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 1

## Cuestionario sobre estilos de enfrentamiento

**DATOS GENERALES:****Apellidos y Nombres (opcional):**

---

**Cargo:****Edad:****Sexo:****Tiempo de servicio:** \_\_\_\_\_**INSTRUCCIONES:**

Por favor, sírvase responder todos los ítems, marcando una sola alternativa. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su opinión. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa.

Si su respuesta es **No, De ninguna manera** marque en el recuadro X

Si su respuesta es **En alguna medida** marque en el recuadro X

Si su respuesta es **Generalmente** marque en el recuadro X

Si su respuesta es **Siempre** marque en el recuadro X

Cabe señalar que no existe respuesta correcta o incorrecta, asegúrese de dar respuesta todas las preguntas.

<b>No, De ninguna manera</b>	<b>En alguna medida</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4

N°	SITUACIONES	NO, DE NINGUNA MANERA	EN ALGUNA MEDIDA	GENERA LMENTE	SIEMPRE
1	Intenté sentirme mejor comiendo, bebiendo, fumando, tomando drogas o medicamentos más de los acostumbrados.				
2	Soñé o imaginé que las cosas eran mejores.				
3	Tuve el deseo de que el problema se acabara o terminara.				
4	Tuve fantasías o imaginé el modo en que podían cambiar por su lado bueno.				
5	Busqué un poco de esperanza, intenté mirar las cosas por su lado bueno.				
6	Me dije cosas que me ayudaron a sentirme mejor.				
7	Me inspiré a hacer algo creativo.				
8	Cambié y maduré como persona.				
9	Tuve fe en algo nuevo				
10	Seguí adelante con mi destino (simplemente algunas veces tengo mala suerte)				
11	Seguí adelante como si no hubiera pasado nada.				
12	Me consolé pensando que las cosas podían ser peores.				
13	Esperé a que ocurriera un milagro.				
14	Traté de olvidarme por completo del problema.				
15	Esperé a ver qué pasaba antes de hacer algo.				
16	Evité que los demás se enteraran de lo mal que estaban las cosas.				
17	Me negué a creer lo que estaba pasando.				
18	Me critiqué o cuestioné a mí mismo.				
19	Me disculpé o hice algo para compensar el problema.				
20	Me di cuenta que yo mismo (a) causé el problema.				

## Anexo 2

## Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de los supervisores (forma líder)

**DATOS GENERALES:**

Área(s) a cargo.....Género: M.....F..... Edad:.....

Tiempo de servicio:

Capacitación en Liderazgo: Si... No... ¿Dónde? (Sólo si marco si indique en qué entidades):

---



---

**OBJETIVO:**

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del supervisor en la empresa, tal como usted lo percibe.

**INSTRUCCIONES:**

Por favor, sírvase responder todos los ítems, marcando una sola alternativa. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su opinión sobre el supervisor. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
1	2	3	4	5

N°	SITUACIONES	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.					
2	Me decido actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal					
3	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos.					
4	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
5	Expreso mis ideales y creencias más significativas					
6	Cuando existen problemas trato de resolverlos de distintas formas.					
7	Trato de hacer que mis colegas y mis estudiantes se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
8	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales.					
9	Tiendo a hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje					
10	Considero importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en la empresa					
11	No considero necesario dedicar tiempo adicional para enseñar u orientar, fuera de horarios de trabajo					
12	Trato a los colegas y estudiantes como personas individuales y no sólo como miembros de un equipo grupo de trabajo.					
13	Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves.					
14	Hago que mis colaboradores y estudiantes se basen en el análisis y no solo como miembros de un equipo o grupo de trabajo					
15	Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
16	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.					
17	Pongo especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar.					
18	Construyo, a partir de la visión organizacional, una visión que toma en cuenta las necesidades de los colaboradores.					
19	Ayudo a mis colaboradores a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
20	Ayudo a mis colaboradores a desarrollar sus fortalezas					
21	Me abstengo de sugerir nuevas formas de hacer las cosas, en la organización					
22	Medito detenidamente la repuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora.					
23	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
24	Me es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo.					
25	Mis colegas tienen poca confianza en mis juicios y en mis decisiones.					

(continuación)

(continuación)

N°	SITUACIONES	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
26	Motivo a los demás a tener confianza en mí mismo					
27	No acostumbro evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
28	Conozco las necesidades de capacitación diferenciada de mis seguidores y colegas.					
29	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.					
30	Tiendo a no corregir errores ni fallas					
31	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago.					
32	Mis colaboradores creen que soy un modelo y lo que hago.					
33	Me es difícil ayudar a los demás a centrarse en metas que pueden lograrse					
34	Me comporto de modo de poder guiar a mis colaboradores a realizar la visión compartida (es decir, la visión que toma en cuenta lo que quiere la					
35	Me interesa corregir y solucionar, de inmediato, los errores que se producen en el trabajo con mis colegas o colaboradores.					
36	En general, no coordino el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
37	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.					
38	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
39	Tengo poco interés por conocer las necesidades que tienen mis colegas y mis colaboradores en el equipo de trabajo.					
40	Expongo con claridad, a mis colaboradores y a mis estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el lograr el las metas.					
41	Sé lo que necesita, en la organización mis colegas y colaboradores y estoy dispuesto a ayudarles.					
42	Informo continuamente, a los colegas y a mis colaboradores, sobre las fortalezas que poseen.					
43	Evito decirles, a mis colegas y colaboradores, cómo se tienen que hacer las tareas o actividades.					
44	Siempre que sea necesario, los colegas o los colaboradores pueden acordar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo.					
45	No creo que sea tan necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo.					
46	Trato que mis colegas y colaboradores vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas.					



## Anexo 3

## Matriz de consistencia

Proyecto de Tesis: "Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín."					
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	VARIABLES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
<p><b>Pregunta General:</b> ¿Existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores una empresa metalmeccánica en Lurín?</p>	<p><b>General</b> Determinar si existe la relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Hg. Existe relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p><b>Estilos de Enfrentamiento del conflicto</b> El enfrentamiento consiste en aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar el estrés psicológico. Su importancia radica en la relación que guarda con la teoría del estrés, porque así se conocen las situaciones que el individuo enfrenta. Por tal motivo, es importante dar paso al estudio del estrés antes de hablar de enfrentamiento.</p>	<p><b>Relación entre variables</b> X=Estilos de enfrentamiento del conflicto. Y= Liderazgo Transformacional Z=Supervisores de una empresa metalmeccánica</p>	<p>Tipo y método de investigación  Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional, ya que aquellas actúan en el presente y sobre dos variables que miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación. La correlación puede ser positiva o negativa.</p>
<p><b>Preguntas Específicas:</b> ¿Existe relación entre el estilo enfrentamiento evasión y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín?</p>	<p><b>Específicos</b> Determinar la relación entre el estilo enfrentamiento evasión de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b> H1. Existe relación entre el estilo de enfrentamiento evasión y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p>H2. Existe relación entre el estilo de enfrentamiento distanciamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una</p>		
<p>¿Existe relación entre el estilo distanciamiento de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín?</p>	<p>Determinar la relación entre el estilo distanciamiento de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p>H2. Existe relación entre el estilo de enfrentamiento distanciamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una</p>	<p>Folkman y Lazarus (1985) propusieron dos estilos de afrontamiento: el focalizado en el problema (modificar la situación problemática para hacerla menos estresante) y en la emoción (reducir la tensión, la activación</p>		
<p>¿Existe relación entre el estilo negación de los</p>	<p>Determinar la relación entre el estilo negación de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en</p>				<p>Población y muestra:</p>

<p>estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín?</p>	<p>supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo reevaluación positiva de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p>empresa metalmeccánica en Lurín.</p> <p>H3. Existe relación entre el estilo de enfrentamiento negación y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p>fisiológica y la reacción emocional)</p> <p><b>Liderazgo Transformacional:</b></p> <p>Según Bass (1981) habla del liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tiene éxito en cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.</p>	<p>La población está conformada por trabajadores de una empresa de metalmeccánica en Lurín, específicamente los supervisores, siendo un total de 132 personas, entre los 28 y 67 años de edad, de ambos géneros.</p>
<p>¿Existe relación entre el estilo reevaluación positiva de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín?</p>	<p>Determinar la relación entre el estilo análisis reflexivo cognitivo de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>	<p>H4. Existe relación entre el estilo de enfrentamiento reevaluación positiva y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>		
<p>¿Existe relación entre el estilo análisis reflexivo cognitivo de los estilos de enfrentamiento y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín?</p>		<p>H5. Existe relación entre el estilo de enfrentamiento análisis reflexivo cognitivo y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín.</p>		