



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina
de administración en una institución pública**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Gloria Paulina Yzaguirre Culqui

ASESORA:

Dra. Galia Susana Lescano López

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ –2017

Dr. Edwin Martínez López
Presidente

Dr. Noel Alcas Zapata Secretario
Secretario

Dra. Galia Susana Lescano López
Vocal

Dedicatoria

A mi gran y único Dios, a mi Salvador Jesucristo por las fuerzas y oportunidades que me da.

A mi esposo e hijos, a mis amados padres y a toda mi familia por el amor y aliento que siempre me han dado.

La autora

Agradecimiento

En primer lugar a Dios Todopoderoso por permitir alcanzar mi meta, y brindarme luz en el camino; a la Dra. Galia Lescano López, por su asesoría a lo largo de la tesis, por compartir su conocimiento y brindarnos su apoyo incondicional; y a los docentes de las diferentes especialidades de la maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo; por su valiosa enseñanza, colaboración y permanente orientación para llegar a la meta.

La autora

Declaración de autenticidad

De, Yzaguirre Culqui Gloria Paulina estudiante del programa maestría en gestión pública de la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, con DNI: 06200971, con la tesis titulada “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”, presentado en 74 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública.

Declaro bajo juramento lo siguiente:

- 1) La tesis presentada es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada total, ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima 29 de agosto 2016

.....

Yzaguirre Culqui Gloria Paulina

DNI: 06200971

Presentación

Señores miembros del jurado evaluador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la escuela de postgrado de la universidad César Vallejo, presentamos el presente trabajo de investigación: “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”. El mismo que ha sido realizado para obtener el grado de maestra en ciencias empresariales con mención en gestión pública.

La presente investigación tuvo como objetivo: determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”. En el trabajo mencionado describimos ocho capítulos, en los cuales se encuentran: La introducción, el marco metodológico, los resultados, la discusión. Finalizando con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndice.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibimos con beneplácito vuestros aportes y sugerencias, a la vez deseamos sirva de aporte a quién desea continuar un estudio de esta naturaleza.

Atentamente,
La Autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica y humanista	16
1.3 Justificación	28
1.4 Problema	29
1.5 Hipótesis	31
1.6 Objetivos	31
II. Marco Metodológico	
2.1 Variables	34
2.2 Operacionalización de las variables	34
2.3 Metodología	36
2.4 Tipos de estudio	36
2.5 Diseño	36
2.6 Población, muestra, y muestreo	37
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.8 Método de análisis de datos	45

III. Resultados	47
IV. Discusión	53
V. Conclusiones	57
VI. Recomendaciones	59
VIII. Referencias	61
Anexos	66
Anexo A: Matriz de consistencia	
Anexo B: Instrumento	
Anexo C: Análisis de ítems	
Anexo D: Base de datos	
Anexo E: Constancia emitida por la institución que acredita la realización del estudio in situ	

Índice de tabla

Tabla 1	Operacionalización de la variable Liderazgo	35
Tabla 2	Operacionalización de la variable manejo de conflictos	35
Tabla 3	Valores de alfa de Cronbach para estilos de liderazgo	44
Tabla 4	Valores de alfa de Cronbach para manejo de conflictos	45
Tabla 5	Niveles de liderazgo transformacional	48
Tabla 6	Niveles de liderazgo transaccional	48
Tabla 7	Niveles de liderazgo Laissez- Faire	49
Tabla 8	Niveles de manejo de conflictos	49
Tabla 9	Relación entre estilo de liderazgo transformacional y manejo de conflictos.	50
Tabla 10	Relación entre estilo de liderazgo transaccional y manejo de conflictos	51
Tabla 11	Relación entre liderazgo Laissez-Faire y manejo de conflictos	52

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema del diseño de investigación	Pág. 37
---	------------

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar qué relación existe entre los estilos de liderazgo y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública, y como problema general: ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?

El tipo de investigación es de tipo no experimental diseño correlacional, transversal. Se utilizó el muestreo probabilístico, por cuotas, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, la muestra asciende a 30 trabajadores. Se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID - A) y el inventario de estilos de manejos de conflictos de Thomas y Kilmann.

Se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman donde se observó una correlación alta de $r = 0,956$ entre las variables: Conducta pasiva-evitativa (Laissez-Faire) y manejo de conflictos. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05.

Palabras clave: Estilos de liderazgo - Manejo de conflictos.

Abstract

The objective of this research is to determine what relationship exists between leadership styles and conflict management at the office of administration in a public institution, and as a general problem: What is the relationship between leadership styles and conflict management in office of administration in a public institution?

The type research is non-experimental correlational, transversal design. probabilistic sampling was used for quota, because all elements of the population have the same probability of being selected, the sample is 30 workers. We used the leadership styles questionnaire (CELID - A) and the Inventory of conflict management styles of Thomas and Kilmann

Finding non parametric statistical Spearman rho correlation relationship where $r = 0.956$ was observed between variables was applied: passive-avoidant conduct (Laissez-Faire) and conflict management. This degree of correlation indicates that the relationship between variables is positive and has a high correlation level. The significance of $p = 0.000$ shows that p is less than 0.05.

Keywords: Leadership styles - Conflict management.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Castillo, Organista, Pozos y Zarasua, (2004) investigaron sobre “los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos”. Tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos desarrollado en el sector privado, de una empresa dedicada a la venta, distribución, atención y servicio a clientes en sus diferentes departamentos. Presentó como conclusiones: existe correlación en algunos estilos entre ambas empresas los valores del coeficiente de correlación son cercanos a cero lo que nos indica que las variables tienen una relación lineal casi nula. Otra conclusión fue que, la prueba t-student la entidad privada y pública en cuanto a estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos. Considera el factor lucrativo y no lucrativo importante en cuanto al logro de objetivos y metas en la organización.

Fernández (2009) investigó sobre “el manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia”. Su objetivo fue determinar el manejo de conflicto organizacional y la negociación en las universidades públicas del estado de Zulia. La investigación fue de tipo básica, de diseño transaccional, no experimental descriptivo prospectivo. Tuvo como participantes a 12 directivos que laboraban en las universidades. Presentó como conclusiones: En las instituciones prevalecen los conflictos funcionales y disfuncionales, que al momento de la negociación, se cuidan de ilegalidad en firmas de las partes dentro de la organización.

Soto (2010) investigó en México sobre “el efecto del estilo de Liderazgo en el clima organizacional de la caja popular”. Tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo mostrado por los jefes de departamento, gerencia y junta directiva y el cómo influye sobre el clima organizacional. Trabajó con una muestra de veintiún empleados pertenecientes a la cooperativa de ahorro y préstamo ubicada en San José Iturbide. Presento cómo conclusión: “Existe relación entre las dimensiones de la variable clima organizacional y los estilos de Liderazgo. Otro hallazgo fue que el estilo autoritario se encuentra en alto grado de influencia en el

clima organizacional y el estilo de liderazgo democrático se presenta en grado bajo”.

Antecedentes Nacionales

Astohuayhua (2014) investigó sobre valores interpersonales y resolución de conflictos en directores de una red en el distrito de la Victoria. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. La muestra es probabilística aleatoria simple que asciende a 218 docentes. Se aplicaron los instrumentos: cuestionario de valores interpersonales (SIV) de Gordon Allport consta de 90 ítems dividido en las dimensiones soporte, conformidad, reconocimiento, independencia, benevolencia y liderazgo con alternativas dicotómicas. El cuestionario de resolución de conflictos de Alexander Hiam (2002). Al realizar el procesamiento estadístico, se llegó a la siguiente conclusión que existe relación entre los valores interpersonales y la resolución de conflictos, hallándose una relación de .508 y un $p = .000$ $p < .05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación.

Inga y Ayala (2013) investigaron sobre liderazgo transformacional y valores interpersonales en docentes de una red en el distrito de San Martín de Porres 2012. Se usó el muestreo probabilístico para seleccionaron la muestra de 155 docentes del nivel primaria de la Red 8, distrito de San Martín de Porres, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, para medir el nivel de liderazgo transformacional que perciben en sí mismos y el nivel de valores interpersonales que manejan en la institución educativa. Se emplea el estadístico Rho de Spearman para la contrastación de Hipótesis. Sus resultados nos indican que el liderazgo transformacional está relacionado directa y significativamente con los valores interpersonales ($r=0,771$), siendo esta relación directa y significativa también con los valores como Soporte ($r = 0.606$), Conformidad ($r = 0.659$), Reconocimiento ($r = 0.623$), Independencia ($r = 0.681$), Benevolencia ($r = 0.675$), y Liderazgo ($r = 0.694$), en docentes educación primaria de instituciones educativas públicas de la Red 08-UGEL 02, distrito de San Martín de Porres.

Quispe (2011) investigó “la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”. “Fue un estudio descriptivo correlacional, tomó una muestra de 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones”. Presentó como conclusión: “1) El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. 2) que existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente. Por ello deduce que el liderazgo del director influye en el desempeño docente. 3) El estilo de liderazgo dominante es el estilo de liderazgo autoritario permitiendo que otros estilos influyan en su gestión”.

Matos (2010) investigó sobre “el estilo de liderazgo predominante en los docentes del nivel primaria de instituciones educativas Red N° 08 Región Callao”. Se tomó una muestra de 168 profesores de 9 establecimientos educacionales.

La investigación es de tipo básica su diseño fue descriptivo simple, transversal, de naturaleza cuantitativa. “A los participantes se les aplicó el cuestionario de estilos de Liderazgo de (CELIDE –A) de Morales –Molero, que considera tres estilos de liderazgo determinados por Bernard Blass”.

Los hallazgos indicaron que el estilo predominante en los docentes fue el liderazgo transformacional.

1.2 Fundamentación científica

1.2.1 Variable 1: Estilos de liderazgo

El Liderazgo es un tema eminentemente relacionado con la administración del talento humano por ende con desarrollo organizacional; su importancia relevante obedece a que guarda relación directa con el recurso más relevante que participa en la gestión administrativa que es el componente humano. La conducción de las organizaciones asumen los líderes; el fin primordial que persiguen, consiste en alcanzar con éxito los resultados propuestos por las organizaciones, en particular sus objetivos, metas y los diversos indicadores de

gestión que están plasmados en el cuadro de mando integral o los planes de diversa naturaleza debidamente aprobados.

Los pensadores como Platón (380 AC) en su obra maestra “La Republica”, así como Plutarco (96 DC) en su obra maestra “Vidas Paralelas”, coinciden en señalar que las cualidades que distinguen a un líder son sus rasgos, (Sinergia e innovación 2015).

En el Siglo XIX (1840) Thomas Carlyle señala que los líderes no se hacen sino que nacen con esas cualidades, (la teoría del Gran Hombre); citado por Heifetz, 2009.

En 1860 Herbert Spencer publicó una teoría contraria a la de Carlyle señalando que no solo el talento es suficiente sino que los líderes se desarrollan de acuerdo al contexto histórico político o religiosa de la época, citado por Velasco, 2010.

A lo largo de la historia la palabra liderazgo ha ido cambiando en las interpretaciones, subjetivas que organizan el poder de un grupo, al respecto se han considerado las siguientes definiciones para la presente variable:

Para Robbins (2004) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización”.

Por otro lado French & Bell (2006) señalaron que el liderazgo “es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipo desarrollan habilidades en un mismo proceso” (p.4)

“Es importante señalar que los autores hacen referencia que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida a través del proceso de comunicación humana hacia el logro de uno o diversos objetivos específicos”.

Leyva, (citado por Campos, 2012) señaló que el liderazgo directivo “es la capacidad de una persona para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”.

Se ha tomado la siguiente definición para la variable estilos de liderazgo según Sánchez y Rodríguez (2010) como “la composición de dos dimensiones, a las que llaman comportamiento de tarea y comportamiento de relación”. Se entiende por comportamiento de tarea a aquel líder que detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Asimismo explica cómo hacer, qué hacer, dónde y por quién. Y por el comportamiento de relación, es cuando “el líder practica una comunicación en dos direcciones, incluye escuchar, respaldar y facilitar a los colaboradores .

Teorías sobre los estilos de liderazgo.

Dentro de la presente investigación para la variable estilos de liderazgo se han considerado a las siguientes teorías: la teoría situacionales, teoría del liderazgo motivacional y teoría de la parrilla gerencial.

Teorías situacionales del liderazgo.

En esta teoría no existe un único estilo o característica de liderazgo que sea válido para cualquier circunstancia. En esta teoría al líder lo hacen las situaciones, de esta manera, las formas de liderazgo deben ser relacionadas con las circunstancias, es decir, cada situación particular requiere un tipo de liderazgo , esto permite a la organización alcanzar grados óptimos de eficiencia y eficacia en la organización .

Lo esencial de esta teoría es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del nivel de madurez o de preparación con que cuenta el líder . Aquí él debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige y mejorar su estilo para dirigir el trabajo de los empleados y de la conducta, mediante el cual se los recompensa. Según el modelo a cada nivel de madurez, le

corresponde una conducta de líder en consecuencia a mayor madurez mayor efectividad . (Sánchez y Rodríguez, 2009)

Teoría del liderazgo motivacional

Dentro de esta teoría se presentan tres motivadores fundamentales que son: el poder, el logro y la afiliación, son los que conducen la conducta de los grupos de personas, así no estén presentes los tres.

Para Romero (citado por Gómez, 2010) los líderes han alcanzado cierto crecimiento como persona en la parte interior y exterior. Un líder motivacional es una persona que no le teme a equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesto a corregirse. “Para él no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación, es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés indiscutible”.

Teoría de la parrilla gerencial o también denominada Grid administrativo

Este tipo de liderazgo también conocido como “The managerial Grid” que traducido al español es “como parrilla administrativa”. Presenta un desarrollo de liderazgo bidimensional, está basado en la preocupación por las personas y preocupación por la producción .

Esta teoría indica que un líder eficaz sería aquel que se comportara con su personal de manera considerada. Y de la orientación a los empleados y la orientación de la producción, los supervisores eficaces eran aquellos que se diferenciaban de sus empleados por considerarse orientados más a sus empleados que orientados hacia la producción

Para Blake y Mouton (1991) desarrollaron el Grid Gerencial “que consiste en medir el interés del gerente por las personas y por la tarea a través de un diagrama, que refleja el carácter bidimensional del liderazgo”.

Este diagrama permite identificar una serie de conductas de los gerentes basados en las diversas maneras en las que el estilo está orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar”.

Tipos de liderazgo y funciones del líder

Dentro de las diversas literaturas existen varios autores que nos hablan sobre los tipos de líderes, dentro de la presente investigación: Clerc, Saldivia y Serrano (2006).

Se ha considerado los siguientes tipos:

El líder autócrata

El líder autócrata maneja al grupo como un feudal imponiendo sus criterios, sin tomar en cuenta los componentes de sus grupo. Es unidireccional, porque dicta normas y deben ser obedecidas por todos. No deja ser libre, ni da libertad de acción, supervisa minuciosamente el trabajo de sus subalternos. En este tipo de grupos sólo el líder busca monopolizar la verdad. (s/a, 2002).

Por otro lado Campoy (2006) manifestó que este líder es omnipresente porque se encarga de todo asume todas las responsabilidades y toma de decisiones. Éste líder es el centro de todo lo que sucede en la organización, cómo si él fuese el único con capacidad para adoptar decisiones importantes. Asume en consecuencia una posición de fuerza y control.

El líder persuasivo

El líder persuasivo tiene muy claro en su mente la necesidad de la desarrollar las habilidades de expresión oral y la desarrolla., asimismo no utiliza ese poder para manipular, sino para persuadir en forma ética. También sabe que los seguidores le confieren el poder de liderazgo en la medida que lo domine. Percibe y representa los valores, deseos y necesidades, conoce bien a cada uno de sus seguidores. Tiene buenas intenciones con sus seguidores. Finalmente apoya y motiva para que los seguidores motiven a otros. (Taboada, 2005)

El líder participativo

Éste líder no delega su derecho a tomar decisiones finales. Sin embargo al contrario del líder autocrático establece metas específicas a sus subordinados, consulta ideas y opiniones en relación a distintas decisiones. Asimismo escucha analiza las aportaciones y los considera como contribuciones. (Campoy, 2006)

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

Se han considerado las siguientes dimensiones para la variable estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez – faire, los que detallamos:

Dimensión liderazgo transformacional

Este liderazgo fue expuesto por Bass (citado por Méndez y Rojas, 2009) señala que el modelo de liderazgo transformacional busca elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones.

Al respecto Cardona (2005) expresó que el liderazgo ““motiva a la gente, si tenemos un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega””. Entonces este líder está manejando su liderazgo transformacional.

Se han considerado las siguientes características ellos “admiran y quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con una alto grado de poder simbólico”.

Además también posee una consideración individual, como una gran estimulación intelectual, motivación inspiraciones y tolerancia psicológica. Todos estos factores mencionados son interdependientes y están relacionadas entre sí. (Gonzáles y Ríos, 2013)

Dimensión liderazgo transaccional

Aunque existan estudios sobre el liderazgo transformacional frente al transaccional. El liderazgo transformacional y la eficacia y satisfacción laboral, el compromiso con la organizacional y las condiciones organizacionales.

En conclusión las diferencias que existen entre el liderazgo transaccional y el transformacional es que el transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el transaccional es lo que tu país puede hacer por ti . (Mendoza y Ortiz, 2006)

Dimensión liderazgo pasiva – evitativa o Laissez-faire.

También conocido como el liderazgo liberal se le conoce por ser deducido de poder, porque concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus trabajos. Que los líderes dependen de sus subordinados . (Luna citado por Cruz, 2014).

Puede ser conceptualizado también como “un líder que crece de compromiso con su organización”. “Es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable en una institución; por lo tanto otorga total libertad a sus miembros”. (Martínez, 2004)

En cuanto a sus características está delegada a sus subalternos para tomar decisiones, esperando que estos asuman responsabilidad por su propia motivación, guía y control, siendo de poca ayuda para sus seguidores”. En conclusión el subalterno debe ser bien capacitado y seleccionado para que dicho resultado sea satisfactorio. (Smith, 2001).

1.2.2 Variable 2: Manejo de conflicto

A lo largo de la historia se ha presentado al conflicto como situaciones negativas, dolorosas e incluso hasta traumáticas . Ya desde los tiempos de los filósofos griegos podemos ver como ya lo definía Heráclito refiriéndose que el conflicto

está en la naturaleza del hombre y es inevitable . Al respecto hemos considerado las siguientes definiciones:

Para Mirabal (2003) “Una posible connotación de la definición de los conflictos representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles”. (p.55)

Por otro lado (Montes, Rodríguez y Serrano, 2014) señalaron que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Sin embargo concluye que para comprender mejor y tener un mejor dominio de los conflictos es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean dichos conflictos.

Dentro de la línea de investigación tomaremos como fundamentación la teoría bidimensional se refiere a que las partes en conflicto pueden tener dos motivaciones principales con respecto a los conflictos interpersonales: el deseo de obtener sus propias metas (interés por la producción) y el deseo de mantener relaciones interpersonales (interés por las personas).

“A través de teoría, surgen cinco estilos para la gestión de los conflictos”: “a) suavizante (alto interés por las personas y bajo interés por la producción); b) retirada (bajo interés por las personas y la producción)”; “c) compromiso (interés medio por las personas y la producción); d) solución de problemas (alta preocupación por las personas y por la producción)”, “y e) dominación (alta preocupación por la producción en comparación con el bajo interés por las personas)”. Blake y Mouton (citado por Prieto, 2012).

Dentro del marco de la investigación se ha considerado la definición como “el camino hacia un mayor control de las situaciones de conflicto pasa por el reconocimiento de las limitaciones propias. La puntuación obtenida en esta prueba le ayudará a reconocer sus propias reacciones frente a los conflictos” (Hiam, 2002, p.67)

Fundamentación teórica

Teoría de los conflictos de Thomas Kilmann.

Esta teoría consiste en que cuando los intereses de las partes parecen ser incompatibles. Se puede explicar que el comportamiento de una persona desde dos dimensiones primero la afirmación, que es el grado en la cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y segundo la cooperación que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona . Según (Mirabal, 2003) Estas dimensiones pueden ser utilizadas en cinco métodos o estilos : 1) Competir es ser afirmativo y no cooperador, en esta método la persona sólo trata de satisfacer sus propios intereses , sin importarle el resto, utilizando el famoso lema “yo gano tu pierdes”. 2) Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador en este método la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de otras personas . 3) Evadir es no afirmativo y no cooperador, en este método la persona no satisface de inmediato sus propios intereses, ni tampoco los intereses de otras personas . 4) Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador aquí la persona la persona colabora y trabajo con sus pares para encontrar soluciones asertivas y que satisfaga plenamente los intereses de las personas . 5) Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación, aquí el principal objetivo es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga en este aspecto parcialmente. El transigir renuncia al competir .

Teoría de la Paz de Johan Galtung (Triangulo da la Violencia)

Para una resolución de conflicto dice Galtung (Galtung & Fisher 2013) debemos tener en cuenta estos tres elementos:

Violencia Directa: es la punta visible del triángulo, debido a acontecimientos y se concreta con comportamientos y responde a actos de violencia.

Violencia Estructural: originada por la estructura social- injusticia, desigualdad- puede ser en la sociedad, grupo, o entre estados.

Violencia Cultural: originada en la idiosincrasia de las naciones, pueblos por las tradiciones, raza ciencia o religión.

Estos tres elementos se pueden encontrar parangón con la interacción lógica de las variables que planea Thomas Kilmann.

Causas de Conflictos

Los conflictos pueden tener las siguientes causas:

Cambio organizacional

Las personas sostienen puntos de vista diferentes sobre la dirección, las rutas y su posible éxito, los recursos necesarios y los resultados probables.

Diferentes conjuntos de valores

Las personas también tienen diferentes creencias y se adhieren a distintos sistemas de valores. Sus filosofías pueden diferir o sus valores éticos los pueden llevar en distintas direcciones.

Amenazas al estatus

El estatus, o la jerarquía social de una persona en un grupo, es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus se ve amenazado, salvar la imagen (el impulso de proteger la autoimagen) se convierte en una fuerza motriz poderosa que impulsa a la persona a luchar por conservar la imagen deseada. El conflicto puede surgir entre la persona que se defiende y cualquiera que haya amenazado su estatus.

Percepciones contrastantes

Las personas perciben las cosas de manera diferente debido a sus experiencias y expectativas previas. Como sus percepciones son muy reales para ellas y consideran que deben ser igualmente claras para los demás, en ocasiones no se dan cuenta de que otras personas pueden tener percepciones contrastantes del mismo objeto o acontecimiento.

Falta de confianza

Toda relación duradera requiere cierto grado de confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra.

Descortesía

El respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, pues muchas organizaciones reportan que las dividen la rudeza y la falta de cortesía “elemental”.

Tareas difíciles

De vez en cuando se encomienda a los administradores tareas desagradables que previsiblemente terminan en conflicto. Estas tareas, que algunos llaman “males necesarios”, son ceses masivos, despidos personales por mal desempeño, evaluaciones negativas del desempeño y aplicación de medidas disciplinarias. En estas circunstancias, algunos empleados contraatacan y devuelven el golpe a su administrador, ya sea de manera verbal o física.

Choques de personalidad

El capítulo 1 mencionó que el concepto de diferencias individuales es fundamental para el comportamiento organizacional. No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas simplemente nos sacan de quicio y no sabemos con certeza por qué. (Newstrom, 2013, pp. 274-276)

Modos de manejo de conflicto

Dentro de la presente investigación se han considerado los Cinco Modos de Manejo de Conflictos según Thomas Kilmann:

Competidor

Se concede a una baja importancia a la relación y una alta importancia al resultado. Suele ser utilizado, “cuando son de tipo distributivo o cuando la otra parte presenta una actitud muy agresiva, aunque se ha de ser duro con el problema y no con la persona puede llegarse al empleo de una comunicación basada en amenazas y castigos ante la negación a hacer concesiones”. “La

competición implica que el negociador durante el proceso comunicativo puede ocultar información o sólo compartir la información que se estima de utilidad para lograr el resultado deseado”.

(Troyano y Carrasco, 2006).

Colaborador

Es el mantener una buena relación con la otra parte dando importancia a la relación y al resultado, se caracteriza porque, además de obtener un buen resultado en donde ambas partes son beneficiadas. Para Troyano y Carrasco (2006) “la colaboración implica compartir información de forma abierta y completa entre las partes busca el entendimiento entre los negociadores, vienen a ser un estilo que resulta conveniente cuando tienen objetivos comunes”.

La colaboración existe cuando las personas trabajan unidas para hallar las soluciones que maximicen los beneficios para las partes involucradas, es inducida cuando, se comunican abiertamente y muestran preocupación por la relación y la percepción.

De compromiso

Este estilo es similar al de colaboración “trata de conseguir acuerdos aceptables para las partes aunque realicen alguna concesión para conseguir cerrar la negociación”. Aquí se busca el compromiso de la partes “cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja o en ocasiones en que los negociadores tienen menos tiempo para alcanzar un acuerdo y no hay ocasión para desarrollar una negociación colaborativa”. (Troyano et al., 2006).

Evasivo

Es aquel que no asume riesgos y siempre está evadiendo, “en un momento determinado puede no resultar interesante o provechoso negociar”. Asimismo cuando ambas partes tienen más que perder que ganar, en situaciones de conflicto latente, en las que empezar a negociar puede hacer emerger una fuerte agresividad por las dos partes o cuando se está seguro de no conseguir nada”.

Rubin, Prueitt, Kim (1994, citado Kahneman, 2012), consideran la evitación en el tiempo, diferenciando entre inacción y retirada. La inacción se concibe como una forma temporal de no hacer nada y puede ser válida para tomar posiciones, aclarar conceptos o recapitular.

Complaciente

Consiste en cuando se accede ante exigencias de las partes. “Puede utilizarse de forma estratégica, cuando el mediador no está seguro o considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante o cuando por cualquier otro motivo sea necesario ceder”. “El riesgo es que este tipo de negociador con tendencia a un estilo comunicativo pasivo sea percibido como débil, fácil de vencer y que cede con facilidad por evitar enfrentamientos y conflictos”. (París, 2005).

Asimismo “consiste en dar una alta importancia a la relación y baja al resultado”. “Puede utilizarse de forma estratégica, cuando la persona considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante o cuando por cualquier motivo, se considere necesario ceder”. (Troyano y Carrasco, 2006).

1.3 Justificación

Justificación Teórica

El estudio permitirá comprender la relación entre los estilos de liderazgo y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública. Así mismo los resultados de la investigación contribuirán a mostrar evidencias que respalden las teorías empleadas en el presente trabajo y pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y o complementar el tema tratado, se ve los errores, y deficiencia para mejorarlos de esta manera contribuir a mejorar el liderazgo y el manejo de conflictos. (Rodríguez y García, 2007).

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, los trabajadores deberán implementar programas sobre manejo de conflictos. En tal sentido, el interés de realizar esta investigación es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

1.4 Problema

A nivel mundial se vive una crisis social, en las relaciones interpersonales y manejo de conflictos, las personas que resuelven sus conflictos por sí mismo son pocas, existen resoluciones dominadas por las emociones, estudios reportan que aproximadamente el 47% de las personas se califican como colaboradoras en situaciones de conflicto y sólo del 25% al 30% son calificadas como colaboradoras por otras personas. Esto quiere decir que “en la mayor parte de los conflictos, al menos uno de los participantes no es colaborador por instinto. Sin embargo, en la mayor parte de los conflictos personales y laborales, la colaboración es el estilo más productivo” (Hiam, 2008, p.67).

Argandoña, 2010 reporta que los estudios sobre los valores reportan en emergencia nuestra sociedad. El ser humano pretende ir más allá de la valoración de cosas, acontecimientos o personas concretas. En consecuencia buscar fama, éxito, y pseudo felicidad a costa de sus propios principios éticos, es la que tiene mayor significancia, Por lo tanto dentro del marco de la investigación daremos a conocer que a mayor práctica de valores interpersonales mejor serán la resolución de conflictos.

Por otro lado la resolución de conflictos se conoce internacionalmente como; una disciplina innovadora que recoge los conocimientos con que cuenta la humanidad para intentar hallar soluciones a uno de sus problemas ancestrales.

Los conflictos forman parte de los retos con que nace esta nueva era del espacio europeo de educación superior”. “Conflictos que llegan no sólo al campo de las relaciones internacionales, sino también al ámbito diverso del conocimiento

y de las relaciones sociales y personales en su sentido más amplio, dentro de los lineamientos nuestra investigación lo estudiara en el campo educativo”. (García y Troyano, s/f).

A nivel nacional en la sociedad peruana, los sistemas educacionales necesitan modernización, con decisión y voluntad para el cambio en las instituciones del estado, con el “fin de elevar la calidad; por su incidencia en el crecimiento de la productividad, y la economía interna”. El desarrollo individual y social del hombre, ha dado un cambio abrupto y vertiginoso. Los medios de comunicación han traído evolución e involución en la educación peruana.

Existen estudios a nivel de los valores interpersonales y resolución de conflictos, en adolescentes, niños y en el ámbito empresarial y recursos humanos, sin embargo en el ámbito educativo son pocas las investigaciones de las variables en mención.

A nivel institucional la oficina de administración en una institución pública, no es ajena a esta realidad, existen divergencias de pensamientos, cultural e idiosincrasia, por ello es significativa la investigación para hallar la relación de nuestras variables en el liderazgo y el manejo de conflictos. Los estilos de liderazgo son combinación de los dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y comportamiento de relación Sánchez y Rodríguez (2010)

1.4.1 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?

Problema específico 2.

¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el liderazgo pasiva - evitativa o Laissez faire y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?

1.5 Hipótesis

1.5.1. Especifico

Hipótesis específico 1

El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en los trabajadores la oficina de administración en una institución pública.

Hipótesis específico 2

El liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

Hipótesis específico 3

El liderazgo pasiva- evitativa o Laissez faire se relaciona con el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

1.6 Objetivos

1.6.1. Específicos

Objetivo específico 1

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública,

Objetivo específico 2

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

Objetivo específico 3

Determinar qué relación existe entre el liderazgo pasiva – evitativa o Laissez faire y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública

II. Marco metodológico

2.1 Variable

2.1.1. Estilos de liderazgo

Definición conceptual

Sánchez y Rodríguez (2010) como la combinación de las dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”.

Por comportamiento de tarea se entiende que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Asimismo explica cómo hacer, qué hacer, dónde y por quién. Y por último el comportamiento de relación, es cuando el líder practica una comunicación en dos direcciones, incluye escuchar, respaldar y facilitar a los colaboradores. (p. 37)

Definición Operacional

Es el puntaje obtenido por el trabajador en el cuestionario de estilos de liderazgo

2.1.1. Manejo de conflictos

Definición conceptual

Es el camino hacia un mayor control de las situaciones de conflicto pasa por el reconocimiento de las limitaciones propias. La puntuación obtenida en esta prueba le ayudará a reconocer sus propias reacciones frente a los conflictos” (Hiam, 2002, p.67).

Definición operacional.

Es el puntaje obtenido por el trabajador en el cuestionario de estilos de liderazgo

2.2. Operacionalización de la variable

Calderón, (2010), indica que:

La operacionalización de variables es el proceso que va de la definición de un variable al instrumento de medida. La variable es una categoría,

una abstracción que se define a través de la alusión a otras variables, un variable se define a partir de otros variables. El grado de precisión de la definición de un variable, va a depender de los variables que se utilizan en su definición. Cuanto mayor es el desarrollo de la teoría mayor será la precisión en los variables. Las variables no se pueden medir directamente, se miden las definiciones operativas de esa variable, por ello las variables requieren operacionalización.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable estilos de liderazgo

Dimensiones	Ítems	Escala y valor	Nivel e intervalo
Transformacional	1 al 17	Siempre (5)	Eficiente
		Casi siempre (4)	(-)
Transaccional	18 al 28	A veces (3)	medianamente
		Casi nunca (2)	eficiente
Pasiva - evitativa	29 al 34	Nunca (1)	(-)
			deficiente
			(-)

Nota. Adaptación del cuestionario de estilos de liderazgo de Morales y Molero (Castro Solano, Lupano, Benatuil y Nader, 2010).

Tabla 2

Matriz de operacionalización del variable manejo de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Rango
Competidor	Puntaje obtenido en el instrumento	1 al 6	Siempre (5)	Bueno
Colaborador		7 al 12	Casi siempre (4)	Regular
De compromiso		13 al 18	A veces (3)	Malo
Evasivo		19 al 23	Casi nunca (2)	
Complaciente		24 al 30	Nunca (1)	

Nota. Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejos de conflictos de Thomas y Kilmann (Marcelino, 2012).

2.3 Metodología

La presente investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo, teniendo en cuenta que se usará la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, et al., 2010).

2.4 Tipo de estudio.

La presente investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es de tipo correlacional, “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (p, 81).

Al respecto se encontró que: “Dentro del enfoque cuantitativa, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido” (p, 120).

“De ahí que mediante el tipo de investigación básica permite avanzar la información de tipo transversal, para reflexionar sobre el objeto de estudio que es la relación que existe entre los valores de estilos de liderazgo y la resolución de conflictos.

2.5 Diseño

El diseño fue no experimental – transversal – correlacional. Asimismo, Hernández, et. Al. (2010) define a los diseños no experimentales como: “estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p, 205).

No experimental, porque de acuerdo a este tipo de investigación no cuenta con un grupo de experimental dentro de la institución, no existe una variable dependiente a la cual se va manipular.

Es Transversal, Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que: “Recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento” (p, 289).

De ahí que en este estudio a recolección de datos fue en un mismo momento.

El diseño correlacional se resume en el siguiente esquema.

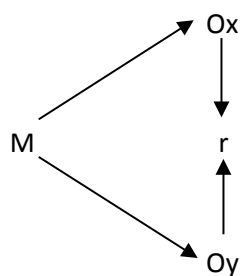


Figura 1: Esquema del diseño de investigación (Sánchez y Reyes, 2002)

Dónde:

M: muestra

Ox: observación estilos de liderazgo

Oy: observación manejo de conflictos

r: relación

2.6. Población, muestra, muestreo.

2.6.1. Población

En la investigación “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”, la población es:

N = 50 trabajadores

Hernández et al (2010), indican que:

En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse. La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p. 174).

2.6.2. Muestra

Hernández et al (2010), sostienen que la “muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. (p. 174)

En la investigación “Estilos de liderazgo y de manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.”, la muestra es:

n = 30 trabajadores

Dicha muestra fue calculada empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza para un error de tipo I al 95% de confianza.

P = Probabilidad de éxito.

Q = 1 - P

N = Tamaño de la población.

$i =$ Error.

Reemplazando:

$n =$ 30

$Z =$ 1.96.

$P =$ 0.5.

$Q =$ $1 - 0.5$

$N =$ 50

$i =$ 0.05.

2.6.3. Muestreo

El muestreo en la presente investigación es probabilístico aleatorio simple.

Hernández et al (2010, p.176), indican:

El muestreo probabilístico aleatorio simple, se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Hernández et al (2010, p.270), refieren que:

Recolectar los datos implica: a) seleccionar uno o varios métodos o instrumentos disponibles, adaptarlo(s) o desarrollarlo(s), esto depende del enfoque que tenga el estudio, así como del planteamiento del problema y de los alcances de la investigación; b) aplicar el (los) instrumento(s), y c) preparar las mediciones obtenidas o los datos recolectados para analizarlos correctamente (p. 27).

En el enfoque cuantitativo, recolectar los datos es equivalente a medir.

2.7.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta, sobre el particular, Abascal y Grande (2005) sostienen que:

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

En la investigación “Estilos de liderazgo y de manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”, el instrumento a utilizar es el cuestionario con escalamiento Likert para medir las actitudes.

Hernández et al (2014), refieren que los instrumentos de recolección de datos son:

a) Cuestionarios

Se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas.

Sus contextos pueden ser: auto administrados o entrevistas personal o telefónica, vía internet.

b) Escalas de medición de actitudes

Que pueden ser: escalamiento tipo Likert, diferencial semántico o escalograma de Guttman.

c) Otros tipos

Análisis de contenido cuantitativo, observación, pruebas estandarizadas e inventarios, datos secundarios (recolectados por otros investigadores).

(p.197)

Hernández (2014), refirió que: “El propósito general básico de los cuestionarios, escalas de actitudes y pruebas estandarizadas es obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables”.(p.271)

En las ventajas podemos mencionar: “puede ser anónimo, es poco costosa su aplicación individual; relativamente fácil de responder; relativamente fácil de analizar y comparar; puede administrarse a un considerable número de personas; y normalmente disponemos de respuestas sinceras sin perjuicios.

Hernández (2010, p.217), menciona que el “cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Hernández (2014), indica que el “escalamiento Likert es el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmación es para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”.(p.245).

2.7.3 Instrumentos

En la presente investigación se emplearon dos instrumentos uno para la variable estilos de liderazgo y el otro para manejo de conflictos.

Valderrama (2015, p.194), refiere que:

Los instrumentos son los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información. Pueden ser formularios, pruebas de conocimientos o escalas de actitudes, como Likert, semántico y de Guttman; también pueden ser listas de chequeo, inventarios, cuadernos de campo, fichas de datos para seguridad (FDS), etc. Por lo tanto, se deben seleccionar coherentemente los instrumentos que se utilizarán en la variable independiente y en la dependiente.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos para la investigación contaron con validez y confiabilidad de los autores.

La validez según Zavando, (2010). "... es utilizado para significar todos los atributos positivos que posee un instrumento de medición o clasificación, lo cual genera confusión y puede resultar en una legitimación apresurada de un método o instrumento en particular, que bien podría inducir a falsas estimaciones".(p.75)

Para la confiabilidad del instrumento, se determinó en la muestra similar a la del estudio con el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por Lee Joséph Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores: no es confiable: -1 a 0, baja confiabilidad de 0'01 a 0,49, moderada confiabilidad de 0,50 a 0,75, fuerte confiabilidad de 0,76 a 0,89 y confiable de 0,90 a 1.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach k

= Número de ítems Si

2 = Varianza de cada

ítem ST 2 = Varianza

total.

Instrumento para la variable estilos de liderazgo

Ficha técnica

Nombre del instrumento: Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID - A).

Autor: Castro Solano, Lupano, Benatuil y Nader (Adaptación del cuestionario de estilos de liderazgo de Morales y Molero).

Año: 2010

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar los estilos de liderazgo de los trabajadores en la oficina de administración en una institución pública.

Población: Todos los trabajadores de la oficina de administración en una institución pública.

Número de ítem: 34

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Estudio piloto

Para la validez y confiabilidad se ha realizado un estudio piloto en 20 sujetos con características similares a la población de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y se les aplicó el cuestionario de estilos de liderazgo para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems como validez de criterio. Se realizó un análisis de ítems, para el instrumento como validez de criterio. En el apéndice C se presenta el análisis de ítems para estilos de liderazgo, se observaron correlaciones que van desde 0.026 hasta 0.765. No se obtuvo ningún ítem por debajo de 0,20, por tanto el cuestionario quedó intacto.

Seguidamente, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados se aprecian en la tabla 3. Se observa el coeficiente alfa del instrumento en su totalidad están por encima de 0.70; es decir, dentro de los valores esperados, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 3

Valores Alfa de Cronbach para estilos de liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	34

Instrumento para la variable manejo de conflictos

Ficha técnica

Nombre del instrumento: Cuestionario de Thomas-Kilmann.

Autor: Marcelino (Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejos de conflictos de Thomas y Kilmann)

Año: 2012

Descripción

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar los estilos de manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

Número de ítem: 30

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Estudio piloto

Se aplicó el instrumento a un grupo de 20 sujetos con similares características y se realizó un análisis de ítems con la *r* Pearson corregida para el instrumento como validez de criterio. En el apéndice C se presenta el análisis de ítems para Estilos de manejo de conflictos. Se observan correlaciones que van desde 0.000 hasta 0.809.

No se obtuvo correlaciones por debajo de 0,20 y fue respaldado por los valores del coeficiente Alfa de Cronbach.

Seguidamente, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se aprecian en la Tabla 4. Se observa el coeficiente alfa del instrumento en su totalidad están por encima de 0.70; es decir, dentro de los valores esperados, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 4

Valores Alfa de Cronbach para manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	30

2.8 Métodos de análisis de datos.

2.8.1 Procedimiento de análisis de datos

Hernández et al (2010) refieren que:

De acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etc.).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico; este plan incluye determinar: a) ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etc. b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión. c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que

utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos. d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? (p.198).

2.8.2 Análisis de datos

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), refieren:

El tratamiento estadístico es una de las fases más importantes de la investigación cuantitativa, consiste en el procesamiento, análisis e interpretación de los datos recolectados mediante el instrumento respectivo, para lo cual se recurre a la ciencia estadística tanto descriptiva como inferencial (p. 254).

Valderrama (2015) indica que:

Luego de haber obtenido los datos, el siguiente paso es realizar el análisis de los mismos para dar respuesta al problema planteado y, sí corresponde, poder aceptar o rechazar las hipótesis en estudio (p.229).

Para la investigación se empleó:

a) Estadística descriptiva

Se hace uso de: - Tablas de frecuencias, diagrama de barras, es un tipo de gráfico estadístico que se utiliza para variables cualitativas y cuantitativas discretas.

b) Estadística inferencial

Se hace uso de: coeficiente de correlación de Spearman.

Sirve para medir el grado de correlación entre dos variables cualitativas, por lo menos una de ellas debe ser ordinal.

III. Resultados

3.1 Descripción de los resultados

3.1.1 Descripción de liderazgo transformacional

En la tabla 5 se describe el liderazgo transformacional en trabajadores de la oficina de administración en una institución pública. Se observa que el 50% de los encuestados manifiestan un liderazgo transformacional, el 23,3% como deficiente y el 26,7% como eficiente. Si consideraría como una tendencia solo el 23,0% presenta un nivel bajo y el 26,7 lo manifiesta en un nivel alto.

Tabla 5

Niveles de liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	7	23,3
	Medio	15	50,0
	Alto	8	26,7
	Total	169	100,0

3.1.2 Descripción de liderazgo transaccional

En la tabla 8 se presenta el liderazgo transaccional en los trabajadores de la oficina de administración en una institución pública. Se observa que el 46,7% de los encuestados presentan liderazgo transaccional en un nivel medio, el 30,3 en un nivel bajo y el 23,3 en un nivel alto. Si consideramos esto como una tendencia negativa, se puede afirmar que el 30,3 manifiesta un nivel bajo de liderazgo transaccional.

Tabla 6

Niveles de liderazgo transaccional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	9	30,3
	Medio	14	46,7
	Alto	7	23,3
	Total	30	100,0

3.1.3 Descripción de liderazgo Pasiva - evitativa (Laissez-faire)

En la tabla 7 se presenta la descripción del liderazgo Laissez-faire en la oficina de administración en una institución pública. Se observa que el 60% de los encuestados presentan el liderazgo laissez faire en un nivel medio, el 23,3 en un nivel alto y el 16,7 % en un nivel bajo. Si consideramos esto como una tendencia, se puede afirmar que en la oficina de administración, solo el 16,7% de los trabajadores presentan el liderazgo laissez-faire en un nivel bajo, una conducta pasiva-evitativa.

Tabla 7

Niveles de liderazgo pasiva – evitativa (Laissez-faire)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	5	16,7
	Medio	18	60,0
	Alto	7	23,3
	Total	30	100,0

3.1.4 Descripción de la variable estilos de manejo de conflictos

En la tabla 8 se presentan los niveles de manejo de conflictos en trabajadores de la oficina de administración en una institución pública. Se observa que el 56,7% de los encuestados presenta un nivel moderado de manejo de conflictos, el 23,3 un nivel bajo y el 20% en un nivel bueno. Si consideramos esto como una tendencia 23,3% mantiene un nivel bajo de manejo de conflictos.

Tabla 8

Niveles de manejo de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	7	23,3
	Regular	17	56,7
	Bueno	6	20,0
	Total	30	100,0

3.1.5 Contrastación de hipótesis

Contrastación de hipótesis específica 1

H0: El liderazgo transformacional no se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de la oficina de administración.

H1: El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración.

En la tabla 9, se presenta los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,923$ entre las variables: liderazgo transformacional y manejo de conflictos. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,001$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que el liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de la oficina de administración.

Tabla 9

Relación entre estilo de liderazgo transformacional y manejo de conflictos.

			Liderazgo Transformacional	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	30	30
	Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación	,923**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		<u>N</u>	<u>30</u>	<u>30</u>

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

Contrastación de hipótesis específica 2

H0: El liderazgo transaccional no se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de la oficina de administración.

H2: El liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración

En la tabla 10, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,907$ entre las variables: liderazgo transaccional y manejo de conflictos.

Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación baja. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que el liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en la oficina de administración.

Tabla 10

Relación entre estilo de liderazgo transaccional y manejo de conflictos.

			Liderazgo transaccional	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,907**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	,907**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		<u>N</u>	<u>30</u>	<u>30</u>

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

Contrastación de hipótesis específica 3

H0: El liderazgo pasiva – evitativa o Laissez-faire no se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de la oficina de administración.

H3: El liderazgo pasiva – evitativa o Laissez-faire se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración

En la tabla 11, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,956$ entre las variables: estilos de liderazgo y manejo de conflictos. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que liderazgo Laissez-faire se relaciona con manejo de conflictos en trabajadores de la oficina de administración.

Tabla 11

Relación entre liderazgo Pasiva- evitativa Laissez- faire y manejo de conflictos

			Liderazgo Pasiva- evitativa	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo Pasiva- evitativa (Laissez- faire)	Coefficiente de correlación	1,000	,956**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	,956**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

IV. Discusión

El trabajo de investigación realizado “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública” nos ha brindado información de ambas variables en relación a su contexto y de la relación entre ellas.

Se presenta el contraste y discusión de los resultados, que han sustentado y orientado esta investigación, con relación a las hipótesis planteadas, con la intención de justificar los supuestos de trabajo que he planteado y aportar más información para abrir nuevas vías de investigación en el estudio sobre los estilos de liderazgo y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

El Liderazgo que predomina entre los trabajadores es el liderazgo pasiva- evitativa, este hallazgo se contrapone al encontrado por Matos (2010) en que en su estudio el liderazgo predominante en trabajadores de 9 instituciones educativas fue el transformacional y se contrapone a los resultados por Quispe (2011) en su investigación “Relación entre el estilo de liderazgo del director y desempeño docente en el distrito de Villa el salvador el estilo dominante de liderazgo fue el autoritario.

En cuanto a la afirmación de que el liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración de una institución pública, los hallazgos fueron el de una correlación de $r = 0,923$ este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,001$ muestra que p es menor a 0,01. Lo que rechaza la hipótesis nula y acepta la alterna. Al respecto estos hallazgos se relacionan con Inga y Ayala (2013) investigaron sobre liderazgo transformacional y valores interpersonales los resultados indicaron que el liderazgo transformacional está relacionado directa y significativamente con los valores interpersonales, así como sus dimensiones: los valores como soporte, conformidad, reconocimiento, independencia, benevolencia. Los autores demostraron que a mayor liderazgo transformacional, mayor será el manejo de los valores interpersonales; así como también contrastando con nuestros resultados

mayor será el manejo de conflictos. Por otro lado encontramos en Fernández (2009) reportó que en la gran mayoría de instituciones del estado existen problemas de resolución de conflictos; dada las circunstancias la importancia de estudiar en la presente investigación sobre las variables liderazgo transformacional y la variable resolución de conflictos.

En relación a la segunda hipótesis: El liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración en una institución pública, del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,907$ entre las variables: liderazgo transaccional y manejo de conflictos. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación baja. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a $0,05$. A respecto estos hallazgos están relacionados con Astohuayhua (2014) encontró que la resolución de conflictos y los valores personales se encuentran relacionados por otro lado dentro de la investigación el liderazgo transaccional está relacionado con el manejo de conflicto; mientras espera que el líder sea regido por una autoridad, sus emociones actuarán en función de la motivación que ejerza éste último.

Por ultimo en la tercera hipótesis: El liderazgo pasiva – evitativa o Laissez-faire se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración en una institución pública, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,956$ entre las variables: liderazgo Laissez-faire y manejo de conflictos. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a $0,01$. Estos hallazgos se relacionan con Soto (2010) quien investigó sobre los estilos de liderazgo y concluyó que se relacionan las percepciones de los empleados basadas en las cinco dimensiones o estilos de liderazgo. El liderazgo pasiva - evitativa (Laissez-faire) es más libre y permisivo, donde prevalece la confianza; mientras exista confianza existirá mejor manejo de conflictos. A mayor liderazgo Laissez-faire, mayor será el manejo de conflictos. Porque las personas trabajarán libre de presión y estrés, sólo contará la confianza depositada del líder.

Lo que hay que señalar es que el estudio de Castillo, Organista, Pozos y Zarasua (2004) encontraron relación entre algunos estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos y consideraron un factor importante el factor lucrativo, que no se ha revisado en la investigación ,pero cabe mencionarlo como un factor que puede tener relación con manejo de conflictos.

Como hemos podido apreciar los tres estilos de liderazgo se relacionan con manejo de conflictos, se muestra un gran interés por resolver los conflictos instituciones como cultura organizacional.

v. **Conclusiones**

Primera: El grado de correlación indica que la relación entre las variables liderazgo transformacional y manejo de conflicto es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,001$, relación $r = 0,923$. Por lo tanto se concluye que el liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración en una institución pública en una correlación alta lo que permite señalar que la relación es significativa, de los 30 encuestados el 26,7 % mostraron un liderazgo transformacional eficiente, aceptando la hipótesis alternativa de la específica 1

Segunda: El liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores de oficina de administración. Tiene una relación $r = 0,907$. La significancia de $p=0,000$. Por lo tanto se demuestra que la relación entre las variables es positiva y tienen un nivel de correlación baja, de los 30 encuestados el 30,3% mostraron un liderazgo transaccional deficiente, mientras que la relación es significativa, el 46,7 % de los encuestados presentan liderazgo transaccional en un nivel medio, aceptando la hipótesis alternativa de la específica 2.

Tercera: El liderazgo Laissez-faire se relaciona con el manejo de conflictos en trabajadores en la oficina de administración de una institución pública. La significancia de $p=0,000$, relación $r = 0,956$. Por lo tanto se afirma que la correlación es alta su relación es significativa, de los 30 encuestados el 60% presenta el liderazgo Laissez Faire en un nivel medio y el 23,3% en nivel alto, aceptando la hipótesis alternativa de la específica 3.

vi. Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a los directivos realizar actividades o programas para mejorar el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública. Ya que al relacionarse nuestros resultados reflejan que a mayor liderazgo transformacional existirá un mayor manejo de conflictos.
- Segunda:** Se recomienda programas para mejorar el liderazgo transaccional ya que nuestros resultados demuestran la relación existente con el manejo de conflictos, quiere decir que mientras la institución no brinde soporte y apoyo, el personal pondrá resistencia en cuanto al manejo del liderazgo frente al manejo de conflictos.
- Tercera:** Se recomienda a los directivos de la oficina de administración que se considere los resultados de la presente investigación como un primer diagnóstico en liderazgo y manejo de conflicto y reforzar con programas que fortalezcan su liderazgo y manejo de conflictos.
- Cuarto:** Se recomienda realizar estudios en otras instituciones públicas con relación a las variables estilos de liderazgo y manejo de conflicto de tal manera que al comparar con los resultados del presente estudio, se pueda determinar con mayor claridad si el estilo de liderazgo pasiva - evitativa (Laissez- Faire) tienen los mismos resultados que esta institución pública de tal manera que se recomiende a nivel del estado programas de capacitación de los directores y funcionarios de las instituciones públicas en general para mejorar el desarrollo de sus capacidades en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de tal manera que la resolución de conflictos en las instituciones del estado disminuyan drásticamente o en caso contrario se resuelvan en un mínimo tiempo y que no trasciendan a la población.

vii. Referencias

Referencias

- Astoyhuayhua, M. (2014). *Valores interpersonales y resolución de conflictos en docentes de la red 08 del distrito de la Victoris Ugel 03-2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Olivos. Perú.
- Blake, R. Mounton, J. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. México: Adidison
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla- Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú
- Campoy, L. (2006). *Gestión emprendedora estrategias y habilidades para el emprendedor actual (1ra edic.)*. España: Ideas propias.
- Cardona, P. & Rey, C. (2009). *El liderazgo centrado en la misión*. Harvard Deusto business review, 180, 46-56.
- Castillo, M. T.Organista, C. E., Pozos, L. y Zarazua, U. (2004). *Los estilos de comunicación y manejo de conflictos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma metropolitana. México.
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006) *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción Universidad Austral de Chile*. Chile.
- Cruz, P. (2014). *Liderazgo Laissez faire*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión. Lima. Perú.
- Fernández, C. y Polanco, E. (2009). *Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia*. Revista de Artes y humanidades UNICA, 10(3), 199-224.

Galtung & Fisher (2013) .*Johan Galtung Pioneer the Peace and Research*. Doi: 10.1007/978-3-642-32481-9.

García, A. y Troyano, Y. (s/f). *La resolución de conflictos en el ámbito universitario: cómo abordarlo en el espacio europeo de educación superior*. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sFproyecto%2520conflicto%252005->

Gómez, C. A. (2010). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*, Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2 (61), 61-77.

González, O., González, O. y Ríos, G. (2013). *Características de liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*, Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15(3), 355-37.

Heifetz, A (2009). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>

Hiam, A. (2008). *Instrumento para la resolución de conflictos*. Recuperado de www.hrdpress.com

Inga, E. y Ayala, M. (2013). *Liderazgo transformacional y valores interpersonales en docentes de educación básica regular de instituciones educativas públicas de la red 08 del distrito de San Martín de Porres 2012*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Olivos. Perú.

Martínez, M. (2004). *Orientación de mercado*. Consulta S.A .

Matos, J. M. (2010). *Estilo de liderazgo predominante en los docentes del nivel primaria de instituciones educativas red N°8 Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.

- Méndez, E. & Rojas, L.R. (2009). *La transmutación del liderazgo en las organizaciones*. Revista de Formación Gerencial, 8 (1), 11-32.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista facultad de ciencias económicas investigación y reflexión, XIV (1), pp.118134.
- Mirabal, D. (2003). *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*. Universidad De los Andes, Mérida, Venezuela, 1 (10), pp.53-71.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*. Anal. Psicol. 30 (1)
- Moral, J. y López, F. (2011). *Escala de estrategias de manejo de conflictos de 34 ítems: propiedades psicométricas y su relación con violencia en la pareja*. Revista peruana de psicometría, 4 (1), 1-12.
- Newstrom (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Recuperado de <http://www.freelibros.org>.
- Prieto, J. (2012). *Calidad de vida laboral de negociadores y mediadores de conflictos de España y Paraguay*. (Tesis para optar el grado de doctor). Universidad de Salamanca. España.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*: Universidad de Granada.
- Sinergia e innovación. (2015). *La importancia de coaching para potenciar el liderazgo*. 7 mayo Recuperado <https://blogs.upc.edu.pe>.
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza Editorial

S.A (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas, con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. (1ra edic.). México. : Prentice Hall.

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis doctoral), Universidad de Valencia. España.

Taboada, A. (2005). *Persuasión: el poder del líder*. España. Panamericana:

Velasco. (2010). *Lectura de Antropología Social y Cultural. La cultura y las Culturas* Recuperado de <https://books.google.com.pe/>

Anexos

Anexo A

MATRIZ DE CONSISTENCIA TITULO: Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p>Problemas específicos</p> <p>Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?</p> <p>Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?</p> <p>Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre el liderazgo Pasiva–evitativa y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar qué relación existe entre el liderazgo Pasiva–evitativa y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.</p>	<p>Hipótesis específicos</p> <p>Hipótesis específico 1 El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en los trabajadores la oficina de administración en una institución pública.</p> <p>Hipótesis específico 2 El liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.</p> <p>Hipótesis específico 3 El liderazgo Pasiva–evitativa se relaciona con el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública.</p>	Variable 1: Estilos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Alternativas de respuesta	Nivel y Rango
			Transformacional	Puntaje obtenido en el instrumento de liderazgo por los trabajadores en una institución pública.	1 al 17	Siempre (5)	Alto Medio Bajo
			Transaccional		18 al 28	Casi siempre (4)	
			Pasiva–evitativa (Laissez Faire)		29 al 34	A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	
			Variable 2 : Manejo de conflicto				
Dimensiones		Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango			
• Competidor	Puntaje obtenido en el instrumento de manejo de conflictos por los trabajadores en una institución pública.	1 al 6	Siempre (5)	Bueno Regular Malo			
• Colaborador		7 al 12	Casi siempre (4)				
• De compromiso		13 al 18	A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)				

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: básica.

Diseño: Correlacional no experimental y transversal.

Alcance: Transversal.

Población: 50 trabajadores de la oficina de administración del Congreso de la Republica

Muestra: 30 trabajadores

Muestreo: Se tomará una población censal. Análisis de datos: Rho de Spearman

Anexo B; Instrumento de medición CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se usará para conocer sobre el ESTILOS DE LIDERAZGO en la Oficina de Administración en una Institución Pública, Cercado de Lima, 2015.

Este documento se aplicará en un solo acto a los COLOBAORADORES.

Los COLABORADORES al contestar el cuestionario, deberán marcar con una "X" el valor de la calificación correspondiente.

DATOS INFORMATIVOS:

Edad: años Sexo: F () M () Fecha: / / 2015
OPCIONES DE RESPUESTA: SIEMPRE (5) CASI SIEMPRE (4) A VECES (3) CASI NUNCA (2) NUNCA (1)

VARIABLE	No.	DIMENSIONES E ITEMS	ESCALA				
			5	4	3	2	1
ESTILOS DE LIDERAZGO	1	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
	2	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
	3	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
	4	Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
	5	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
	6	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten					
	7	Les doy charlas para motivarlos.					
	8	Cuento con su respeto.					
	9	Potencio su motivación de éxito.					
	10	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
	11	Trato desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
	12	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
	13	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
	14	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
	15	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
	16	Tienen plena confianza en mí.					
	17	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					
	18	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
	19	Evito involucrarme en su trabajo.					
	20	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
	21	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
	22	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
	23	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo. .					
	24	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
	25	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
	26	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
	27	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
	28	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
	29	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
	30	No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
	31	Evito tomar decisiones.					
	32	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
	33	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
	34	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se usará para conocer sobre el MANEJO DE CONFLICTOS en la Oficina de Administración en una Institución Pública, Cercado de Lima, 2015.

Este documento se aplicará en un solo acto a los COLOBAORADORES.

Los COLABORADORES al contestar el cuestionario, deberán marcar con una "X" el valor de la calificación correspondiente.

DATOS INFORMATIVOS:

Edad: años

Sexo: F () M ()

Fecha: / / 2015

OPCIONES DE RESPUESTA: SIEMPRE (5) CASI SIEMPRE (4) A VECES (3) CASI NUNCA (2) NUNCA (1)

VARIABLE	No.	DIMENSIONES E ITEMS	ESCALA					
			5	4	3	2	1	
MANEJO DE CONFLICTOS								
	1	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que ya planteo.						
	2	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo razón.						
	3	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.						
	4	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.						
	5	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.						
	6	Trato de demostrarlo la lógica y los beneficios de mi posición.						
	7	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.						
	8	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.						
	9	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata						
	10	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.						
	11	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.						
	12	Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionarlo.						
	13	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.						
	14	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros.						
	15	Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si él me respeta y permite mantener algunas de las mías						
	16	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos						
	17	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.						
	18	Propongo una solución inmediata						
	19	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables						
	20	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.						
	21	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones						
	22	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.						
	23	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.						
	24	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo						
	25	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.						
	26	Trato de no herir los sentimientos del otro.						
	27	Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.						
	28	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona						
	29	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.						
30	Proceuro de no herir los sentimientos de la otra persona							

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo C

Análisis de ítems de Liderazgo

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	94.00	426.414	.765		.888
Cuento con su respeto.	93.77	429.289	.647		.890
Tienen plena confianza en mí.	94.10	428.024	.729		.888
Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	93.57	433.013	.692		.889
Les doy charlas para motivarlos.	94.10	441.886	.515		.892
Potencio su motivación de éxito.	94.03	439.068	.628		.891
Trato desarrollar nuevas formas para motivarlos.	93.73	440.202	.675		.890
Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	93.67	439.678	.611		.891
Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	94.07	457.375	.319		.896
Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	93.80	444.234	.562		.892
Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	94.00	442.828	.536		.892
Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	93.90	437.334	.588		.891
Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	93.97	447.344	.422		.894
Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	93.60	448.317	.475		.893
Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.	94.20	451.821	.423		.894
Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	94.13	452.051	.373		.895
Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.	94.33	469.402	.074		.900
Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	93.77	435.840	.673		.890
Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.	94.17	455.799	.292		.896
Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.	93.97	444.447	.500		.893
Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	94.37	472.930	.026		.899
Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.	93.87	442.533	.534		.892
No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	94.10	466.093	.143		.898
Evito involucrarme en su trabajo.	93.80	447.752	.519		.893

Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	93.97	453.482	.320		.896
Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	93.53	466.326	.122		.899
No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	93.93	445.168	.480		.893
Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	93.70	461.803	.209		.897
Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	93.57	451.289	.405		.894
No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.	93.90	465.748	.121		.899
Evito tomar decisiones.	93.87	454.602	.382		.895
Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	93.90	467.886	.111		.899
Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	94.30	468.631	.079		.900
Es probable que esté ausente cuando se me necesita.	93.63	442.240	.496		.893

Análisis de ítems de manejo de conflictos

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que ya planteo.	85.07	344.133	.778		.886
Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo razón.	85.40	342.662	.743		.886
Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.	85.33	344.920	.809		.886
Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.	85.70	347.459	.649		.888
Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.	85.57	342.323	.737		.886
Trato de demostrarlo la lógica y los beneficios de mi posición.	85.23	346.461	.719		.887
Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.	85.17	355.109	.480		.892
Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.	85.50	354.190	.646		.889
Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.	85.50	353.638	.568		.890
Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.	85.47	357.568	.528		.891
Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.	85.40	359.007	.441		.892
Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionarlo.	85.43	355.771	.511		.891
Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.	85.43	358.668	.426		.893
Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros.	85.60	363.145	.374		.894
Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si él me respeta y permite mantener algunas de las mías.	85.13	361.568	.426		.893
Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.	85.73	365.720	.316		.895
Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.	85.90	364.714	.327		.895
Propongo una solución inmediata.	85.40	358.455	.507		.891
Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.	85.57	363.840	.381		.894
Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	85.37	367.620	.304		.895
Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones.	85.73	367.789	.289		.895
Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	85.53	366.257	.309		.895
Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.	85.40	366.041	.310		.895
Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo.	85.33	372.575	.209		.897
Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.	85.23	355.495	.461		.892

Trato de no herir los sentimientos del otro.	85.23	382.806	.000		.899
Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.	85.23	365.357	.355		.894
A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.	85.13	371.775	.256		.896
Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo razón.	85.20	368.786	.313		.895
Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.	85.70	376.769	.116		.898

CARGO

Lima, 01 de abril del 2016

CARTA No. 001 -2016-AC-DF-DGA-CR

Señor Ingeniero
Carlos Venturo Orbegozo
Director de la Escuela de post Grado - Filial Lima
Universidad César Vallejo
Presente.

Asunto: Otorgamiento de facilidades

Referencia: Carta P.53-2016 EP>G-UCV L

De mi especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo, en respuesta al documento de la referencia, mediante el cual presenta a la Sra. CPC Gloria Paulina Yzaguirre Culqui, estudiante de Maestría en Gestión Pública, quien solicita las facilidades del caso para su trabajo de investigación (Tesis).

Al respecto, le manifiesto que esta Institución brinda a la Sra. Yzaguirre Culqui, las facilidades del caso para el cabal desarrollo de su trabajo de investigación, " Estilos de Liderazgo y Manejo de Conflicto en la Oficina General de Administración en una Institución Pública ".

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,

.....
CPC BOLIVAR MARTINEZ SIRLOPU
Jefe del Área de Contabilidad (a)
CONGRESO DE LA REPÚBLICA

UCV ESCUELA DE POST GRADO
LIMA FILIAL
18 APR 2016
RECIBIDO
Firma: _____