

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS DE LOS
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
POCOLLAY, TACNA, 2019**

TESIS

Presentado por:

Zelada Zepita, Lucerito Solange

Docente Asesor:

Catacora Lira, Luis Celerino

Para optar el título de:

Ingeniero Comercial

TACNA-PERU

2020

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS**“LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS DE
LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
POCOLLAY, TACNA 2019”**

DE LA BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

ZELADA ZEPITA, Lucerito Solange

Siendo las 20:00 horas del dieciséis de diciembre del año dos mil diecinueve, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 735-2019-UPT-FACEM/D, de fecha 05.07.2019:

- Presidente : Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS
- Secretario : Mag. RUBEN JAIME HUANCAPAZA CORA
- Vocal : Mag. GERARDO RENATO ARIAS VASCONES

En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 20:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-.-.-.-.

**Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS****Mag. RUBEN JAIME HUANCAPAZA CORA****Mag. GERARDO RENATO ARIAS VASCONES****Bach. LUCERITO SOLANGE ZELADA ZEPITA**

DEDICATORIA

A Dios, ser supremo y maravilloso que nos brinda paz y amor, para perseverar por mis anhelos.

RECONOCIMIENTO

A los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, por sus significativas enseñanzas.

RESUMEN

A nivel internacional, es fundamental para el éxito organizacional, fortalecer el liderazgo distribuido. El presente estudio tuvo como objetivo: Determinar de qué manera el liderazgo distribuido influencia en la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

En lo referente a la metodología, el estudio es de tipo básica. El diseño es no experimental y transeccional. El nivel de investigación es explicativo. La muestra estuvo constituida por 97 trabajadores que laboran en la Municipalidad del Distrito de Pocollay. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Los resultados determinaron que el liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, según la prueba de regresión lineal, el p valor es de 0,00 con R.cuadrado de 82,7 %. Y el coeficiente de influencia R es 0,910.

Palabras clave: liderazgo distribuido, gestión de conflictos, confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple.

ABSTRACT

At the international level, it is essential for organizational success, to strengthen distributed leadership. The purpose of this study was to: Determine how distributed leadership worker conflict management in the district municipality of Pocollay, Tacna, 2019.

Regarding the methodology, the study is of the basic type. The design is non-experimental and transectional. The level of research is explanatory. The sample consisted of 97 workers working in the Municipality of the Pocollay District. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire.

Distributed leadership is significantly influences the management of workers conflicts in the district municipality of Pocollay, Tacna, 2019, because, according to the linear regression test, the value is 0.00 with a square of 82, 7% And the influences coefficient R is 0.910.

Key words: distributed leadership, conflict management, trust, talent, motivation and multiple leadership

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Identificación y determinación del problema.....	10
1.2. Formulación Del Problema.....	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	11
1.4. Justificación de la Investigación	12
1.5. Delimitación de la investigación	13
1.6. Alcances y limitaciones en la investigación.....	14
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes de la investigación	15
2.2 Bases Teóricas.....	20
2.3 Definición de términos básicos.....	30
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA.....	33
3.1 Elaboración de hipótesis	33
3.2 Sistema de variables	34
3.3 Tipo de investigación.....	36
3.4 Nivel de investigación.....	36
3.5 Diseño de investigación	36
3.6 Población y muestra del estudio.....	36
3.7 Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	38
CAPITULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39

4.1	Descripción del trabajo de campo	39
4.2	Análisis estadístico de las variables	40
4.3	Contraste de hipótesis.....	54
4.3.1	Verificación de la Hipótesis General	54
4.3.2	Verificación de la primera hipótesis secundaria	56
4.3.4	Verificación de la tercera hipótesis secundaria	60
4.3.5	Verificación de la cuarta hipótesis secundaria.....	62
4.4	Discusión de resultados	64
	CONCLUSIONES.....	69
	RECOMENDACIONES	70
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
	APÉNDICE	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de la población de la Municipalidad del Distrito de Pocollay	37
Tabla 2 Libertad en el desempeño laboral	40
Tabla 3 Respeto a las ideas de grupo	41
Tabla 4 Crecimiento personal y organizativo	41
Tabla 5 Satisfacción laboral	42
Tabla 6 Responsabilidad y autonomía	42
Tabla 7 Participación	43
Tabla 8 Comunicación	43
Tabla 9 Liderazgo distribuido	44
Tabla 10 Compartir información	45
Tabla 11 Compartir metas	45
Tabla 12 Estimular la comunicación y escuchar	46
Tabla 13 Comunicación ascendente	46
Tabla 14 Comunicación descendente	47
Tabla 15 Comunicación horizontal	47
Tabla 16 Mensaje claro y preciso	48
Tabla 17 Retroalimentación	48
Tabla 18 Mensaje abierto y flexible	49
Tabla 19 Delegación	49
Tabla 20 Estilos de dirección	50
Tabla 21 Retribución	50
Tabla 22 Habilidades de comunicación	51
Tabla 23 Habilidades de empatía	51
Tabla 24 Habilidades de control de emoción	52
Tabla 25 Falta de confianza	52
Tabla 26 Gestión de conflictos	53

INTRODUCCIÓN

En el contexto global, es fundamental una de las Determinar de qué manera el liderazgo distribuido influenciara en la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019. Para ello, se hace necesario analizar de manera profunda las diferentes dimensiones, para desarrollar propuestas de mejora, que incluya planes de acción.

Por consiguiente, el estudio considera los siguientes capítulos:

El capítulo I: puntualiza el planteamiento del problema, en la que incluye: la identificación y determinación del problema, formulación del problema, objetivos: generales y específicos, justificación, importancia y alcances de la investigación.

El capítulo II: presenta el marco teórico, considera los antecedentes del estudio, las bases teóricas – científicas, y la definición de definición de términos básicos.

El capítulo III: presenta el sistema de hipótesis y el sistema de variables puntualiza la metodología, en la que considera: el tipo de investigación, diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento de datos y la selección y validación de los instrumentos de investigación.

El capítulo IV: resultados y discusión, presenta el tratamiento estadístico e interpretación de cuadros, la presentación de resultados, tablas, figuras; así como el contraste de hipótesis. La discusión de resultados.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones. Así como las referencias, anexos

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

A nivel internacional, las organizaciones se ven afectadas por conflictos por los miembros de la institución, debido a que no se desarrolla una buena gestión al respecto porque los directivos no ejercen un buen liderazgo distribuido. El liderazgo siempre ha sido un tema debatido por la importancia que tiene en el proceso de mejora continua de las organizaciones que compiten en escenarios complejos e impredecibles.

La Municipalidad Distrital de Pocollay, tiene un alto interés por mejorar la calidad de los servicios que brinda, a través de un personal capacitado e idóneo en sus puestos de trabajo, que muestren elevada productividad laboral, y estén acorde con el avance de la ciencia y tecnología. Sin embargo, la velocidad con que avanza la ciencia y tecnología, obliga a las organizaciones a reformular sus estrategias laborales y a reorientar sus esfuerzos hacia la mejora continua de la productividad laboral del personal, con nuevos modelos de gestión y un liderazgo distribuido que promueva el trabajo en equipo, la motivación permanente, y el desarrollo de los talentos. Aumentar el compromiso de los trabajadores es un fin que buscan las organizaciones que tienen el propósito de liderar en calidad de los servicios, que con el paso de los años han convertido esto en un objetivo estratégico debido a que sin ella los vecinos se verían decepcionados y frustrados.

La Municipalidad Distrital de Pocollay es una institución al servicio de su población, se viene observando que no desarrollan una buena

gestión de conflictos, debido a que los directivos municipales no ejercen un buen liderazgo distribuido reflejado en la gestión de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.2. Formulación Del Problema

En ese contexto se formula la siguiente interrogante:

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el liderazgo distribuido influye en la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?
- b) ¿De qué forma el liderazgo distribuido influye en el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?
- c) ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?
- d) ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en el liderazgo múltiple influye de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el liderazgo distribuido influye en la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar cómo el liderazgo distribuido influye en la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.
- b) Describir de qué forma el liderazgo distribuido influye en el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.
- c) Analizar como el liderazgo distribuido influye en la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.
- d) Describir cómo el liderazgo distribuido influye en el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

1.4. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

a) Aporte al Liderazgo

La investigación tiene como propósito aportar sobre la trascendencia del liderazgo distribuido en la ciencia empresarial.

b) Desde la creatividad e innovación

La investigación busca determinar la importancia de la creatividad e innovación en el proceso de fortalecimiento en la gestión de conflictos.

c) El liderazgo en la gestión municipal

El estudio sumará conocimientos sobre la importancia del liderazgo distribuido en la gestión de las municipalidades.

d) Relevancia empresarial

El estudio pretende contribuir a la ciencia empresarial desde el liderazgo distribuido como factor determinante en la gestión de conflictos.

e) Impacto del liderazgo en la comunidad

El estudio profundiza como el liderazgo distribuido genera cambios en los grupos de interés.

1.5. Delimitación de la investigación**1.5.1 Delimitación teórica.**

Se considera las teorías del liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.5.2 Delimitación espacial.

El trabajo de investigación abarcó la Municipalidad Distrital de Pocollay, Provincia de Tacna (Perú).

1.5.3 Delimitación Temporal.

El presente estudio se considera en el año 2019.

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances

El presente estudio trata de las variables de liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.6.2. Limitaciones

Limitaciones de recursos

Para el desarrollo del presente estudio la suscrita sufragará los gastos que implique el desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En base a la revisión de trabajos de investigación afines, se destacan los siguientes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Riveros (2012) elaboró el estudio “La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional”. Universidad de La Sabana – Colombia. El autor concluye que el liderazgo efectivo es fundamental para el éxito organizacional, que permita promover la confianza, en cuando a la libertad en el desempeño laboral, respeto a las ideas de grupo; por ellos los directivos en las instituciones públicas, debe estar basado en las buenas prácticas éticas. Al respecto, en el contexto actual en las diferentes organizaciones, se determina que algunas veces los directivos no generan confianza, es decir, los directivos no transmiten seguridad sobre los integrantes de la institución, y los directivos no introducen cambios en la organización. Asimismo, no se respeta las ideas del grupo.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Calderón y Carraza (2017) elaboraron el trabajo denominado “Influencia del liderazgo distribuido, en el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC, Trujillo en el año 2017”. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. Trujillo. El autor concluye que el liderazgo distribuido influye significativamente

sobre el clima organizacional de la empresa de Trujillo en el año 2017, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.691; $p < 0.05$. El nivel de liderazgo distribuido en la empresa es regular, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 47.95, además la mayoría que representa el 95%, se ubica en el nivel regular.

El nivel promedio en las dimensiones del Liderazgo distribuido: Confianza (14.77) y talento (18.00) es regular, mientras que en las dimensiones Motivación (7.91) y Acción compartida (7.27), es deficiente. Al respecto, en las instituciones públicas, específicamente los directivos no motivan a sus trabajadores, quienes no se sienten satisfechos; por lo que los trabajadores no establecen metas y retos en cuanto al fortalecimiento de la realización profesional de los trabajadores; no se considera el liderazgo múltiple, es decir, que los directivos no promueven el liderazgo múltiple.

Gutiérrez (2019) desarrolló el estudio “Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión de entidades públicas”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación – Lima. El estudio concluye que, en los entes públicos, los directivos no ejercen un buen liderazgo distribuido, sobre todo no motivan a sus trabajadores a través del reconocimiento; probablemente no tienen suficientes habilidades directivas. Al respecto, en el contexto municipal los directivos solo se avocan a pedir resultados; sin embargo, se hace necesario valorar al talento humano a través del reconocimiento.

Maguiña (2017) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte – 2016” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. El estudio concluye que la práctica de liderazgo distribuido es fundamental; sin embargo, en algunas oportunidades los directivos no promueven el desarrollo del talento en los servidores, y hace la distribución del trabajo de acuerdo al perfil profesional y de plano de acuerdo a su talento. Los directivos también no son tan hábiles para hacer que sus trabajadores fortalezcan sus cualidades, y sean dedicados. Asimismo, no desarrollan el trabajo colaborativo, por ello probablemente no conseguirá cumplir el logro la misión de la organización.

Altamirano (2016). Gestión de la comunicación de prevención de conflictos entre una empresa constructora y grupos de vecinos para su aceptación o licencia social: El Agustino (octubre 2011 – julio 2012). (Informe Profesional). Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima. El estudio concluye a veces tienen conflictos entre el personal, que no son fáciles de solucionar, debido a que los directivos no desarrollan un buen liderazgo distribuido,

Asimismo, es evidente que en el contexto laboral no había facilitación de información, y los miembros de la organización no se maneja el estrés laboral, y la comunicación continua; no hay una comunicación muy eficaz, que involucra una comunicación ascendente, descendente, y horizontal poco adecuada. Los mensajes que se dan cuando interactúan, son poco claros.

Espinoza (2017). Gestión de conflictos y clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02- Rímac-2016. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo – Lima. El estudio concluye que la gestión de conflictos y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas, según la prueba Chi². Asimismo, es evidente que no se desarrolla un efectivo liderazgo distribuido, no hay confianza en el desempeño laboral, como respecto a las ideas de grupo; por lo que es necesario que los directivos desarrollen estrategias para promover un trabajo colaborativo.

Chávez (2018) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa Percepción de los actores educativos en la gestión de conflictos en una institución estatal de educación primaria en Arequipa, 2018. (Tesis de grado). El estudio concluye que las relaciones interpersonales en los grupos existentes en la organización, se presentan de manera poco armoniosas, siempre existen barreras en la comunicación, quizá los directivos no promueven confianza, el talento, la motivación por lo que no se sienten con satisfacción laboral. Los directivos

Merma (2019). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión de entidades públicas (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación directa, baja y significativa. Se nota además los directivos no ejercen un buen liderazgo distribuido, en cuanto al crecimiento personal y organizativo, los directivos, probablemente no tengan suficiente presupuesto para

desarrollar programas de capacitación; así como también los directivos

Ruelas (2018). Liderazgo distribuido para la implementación del proyecto educativo institucional en la IEP N° 70016 de CCOTOS. (tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola – Lima, concluye que no promueven confianza, no les da libertad en el desempeño laboral, no le transmiten seguridad sobre los integrantes de la institución; no se respeta las ideas del grupo, no promueven un buen trabajo en equipo. Los directivos no motivan a los trabajadores; no se respetan las ideas de grupo, y los directivos no apoyan a que los subordinados generen cambios significativos dentro de la institución. Y lo más importante, los directivos no motivan a sus trabajadores cuando hacen bien sus responsabilidades y sus funciones encomendadas.

2.1.3 Antecedentes locales

Soto (2017). “Evaluación del Liderazgo de los Directores de las Escuelas Profesionales y su relación con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna año 2014”. (tesis de maestría) Universidad Privada de Tacna, es estudio describe las variables Liderazgo y la Gestión Educativa, un tipo de investigación básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo - correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y la Gestión Educativa. De la prueba estadística de correlación se aprecia que el Valor $p=0.00 < 0.05$, con lo que se afirma con un 95% de probabilidad de relación entre las variables.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo distribuido

2.2.1.1 Teoría

La teoría del Liderazgo:

Según López (2013, p. 2) esta teoría fue sostenida por Leontiev a fines de los años 70 y complementada por Engeström (1987), quien sostiene que la teoría de la actividad asume la dinámica de los elementos de la organización, para conseguir objetivos, que permitan elevar su competitividad, por ello los directivos tomas en cuenta la actividad.

Para Koontz (1996), el Liderazgo “es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Engestrom (2000) en los entes públicos se dan los cambios por lo que los directivos deben estar preparados para afrontar los conflictos que se dan en entorno laboral. La Teoría de la Cognición Distribuida, fue desarrollada por Hutchins en los años 80, que indica que el liderazgo "co-ejecutado por".

De acuerdo a esta Teoría, el liderazgo se debe distribuir entre los líderes formales y los llamados informales, según Spillane (2001).

En la teoría del liderazgo, para García (2010), desarrolla sistemas de aprendizaje colaborativos. La teoría de la actividad identifica los componentes del ente organizativo e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de

actuar de los grupos. La visión social tiene cada tarea en la organización, que orienta a los resultados. El liderazgo distribuido es propuesto por Spillane (2004), quien se basó en la división de la cognición distribuida para ocasionar a partir de éste, una tesis de liderazgo distribuido.

2.2.1.2 Definición

Se define que el liderazgo distribuido es brindar las condiciones indispensables para que se dinamice la gestión ya sea pública o privada, para conseguir las metas, para ello es crucial personal reúna un buen perfil profesional, que elimine las barreras que pudieran suscitarse, por lo que se debe ejercer un buen liderazgo distribuido que considere la confianza, el talento, la motivación, el liderazgo múltiple, que incluya la libertad en el desempeño laboral, respeto a las ideas de grupo. Así como el talento, que involucre el crecimiento personal y organizativo. La motivación que involucre la satisfacción laboral. Así como el liderazgo, considera el liderazgo múltiple, que incluye la responsabilidad y autonomía, la participación, la comunicación, todo ello que permita promover el trabajo en equipo, con una gestión articulada al desarrollo institucional. De lo primero se concibe que el reciente gerente organizacional emprenda acciones para identificar las características de los integrantes de su organización y cómo puede contribuir con en alcanzar las metas planteadas. (Botia, 2011).

De acuerdo a López (2010, p. 76), el liderazgo distribuido se exige de manera exigente en los líderes formales; los líderes desarrollan capacidades adecuadas en los subordinados y los directivos asumen mayor responsabilidad (PREAL 2010, p. 1).

Los directivos deben ser más innovadores, que promuevan la confianza, el talento, y motiven en gran medida a sus trabajadores, se active la comunicación para elevar la satisfacción laboral, y de esta forma se consiga el éxito organizacional; solo se logrará tal aspecto con un trabajo colaborativo.

2.2.1.3 Caracterización del liderazgo distribuido

a) Confianza

Para que los directivos desarrollan un ambiente de confianza, que no tengan miedo de desarrollar el trabajo, que no tengan miedo de asumir las responsabilidades, que piensen que son importantes para el ente educativo. El liderazgo distribuido exige la relación recíproca entre los miembros del ente organizacional, se tienen de manera mutua la confianza.

- Libertad en el desempeño laboral

Los directivos de la Municipalidad distrital de Pocollay, perciben confianza de sus trabajadores en su desempeño laboral. Los directivos transmiten seguridad en sus trabajadores, debido a que se comunican con ellos cuando tienen problemas; sin embargo, en el contexto municipal siempre se suscitan problemas cuando se evidencian cambios en su labor.

- Respeto a las ideas de grupo

Es fundamental que los directivos promueven el respeto de las ideas de grupo, para ello los directivos deben promover el

trabajo colaborativo y apoyarlos con recursos materiales, así como el apoyo moral.

b) Talento

Los directivos deben promover el talento, deben identificar a través de la observación, exámenes, para saber para qué son buenos. La labor del liderazgo les permite desarrollar en sus trabajadores el crecimiento personal. Por ello, la Municipalidad distrital de Pocollay, aprovecha el talento de los trabajadores de manera regular.

c) Motivación

La motivación debe ser permanente a través del liderazgo distribuido, dándoles reconocimiento a los trabajadores, dándoles condiciones básicas a los trabajadores para que se sientan satisfechos.

Desde el liderazgo distribuido Longo (2008), personas dispuestas a hacerse cargo responsabilidades sobre iniciativas, proyectos, encargos, experimentos (Longo 2009:4),

Los trabajadores se sienten motivados cuando perciben que sus ideas y propuestas se tomaron en cuenta en la Municipalidad distrital de Pocollay.

d) Liderazgo múltiple

El liderazgo múltiple exige que los miembros de una organización tengan una visión compartida, así como promueve el trabajo colaborativo o cooperativo. Sin embargo, cada vez los entes públicos, los directivos no desarrollan una buena relación con los trabajadores, ahora como trabajan por

ejemplo con enfoque de resultados, los directivos solo exigen resultados, sin tener en cuenta de cómo se sienten los subordinados.

Los directivos realizan su trabajo de manera participativa y conjunta, pero a veces se suscitan conflictos y los directivos no saben cómo manejarlos.

2.2.1.4 El liderazgo en los entes públicos

Al respecto Leithwood (2009) indica que lo interesante al interno de la agrupación pública son los grupos de obligación no los individuos. El liderazgo promueve el trabajo conjunto es más inclusivo; se promueve de manera cualitativa el éxito organizacional, con el trabajo en conjunto y colaborativo, de manera adecuada.

2.2.2 Gestión de conflictos

2.2.2.1 Definición

El conflicto es la confrontación o pelea que se da entre personas, cuando están en oposición, o tienen intereses diferentes, en cualquier ámbito, ya sea laboral, educativo, etc. (Sagastegui, 2009).

La gestión de conflictos es una tarea o actividad que se enfoca a desarrollar la prevención o contención de un conflicto, con el propósito de que se logre el acuerdo, de manera conjunta para reducir tal conflicto. En otras palabras, la gestión de conflictos permite que se elimine el contexto de violencia o cuando dos o varias personas se enfrente.

Entonces, la gestión de conflictos hace que el conflicto se transforme a una solución, a través de un proceso de aplicación de estrategia, como el arbitraje, negociación y solución.

Es necesario que en las organizaciones cada vez es fundamental que se dinamice de manera positiva la gestión de conflictos, debido a esto las personas involucradas se pondrá en un estado de inestabilidad emocional; por tanto, quizá o seguramente no podrá cumplir con sus obligaciones morales, laborales y sobre todo en el trabajo de la dinámica grupal.

De acuerdo al Ministerio de trabajo (2014) refiere que en las organizaciones se presentan conflictos que, a veces, no se pueden manejar, debido a que surge el descontento del personal por los diferentes estilos de jefes o directivos, que pueden ser autoritarios, donde hacen abuso de su autoridad, imponen normas, y no hay una comunicación horizontal, y en ocasiones los trabajadores consideran que es injusta las sanciones que se les aplica; por tanto, es consiguiente, que se identifique los casos de conflicto que se presentan en el ente público, con el fin de aplicar estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir conflictos que afecten la labor pública de la organización.

2.2.2.2 Fuentes de conflicto

El conflicto surge cuando una persona se ve afecta de manera negativa por una institución, otras personas o varias personas, Las fuentes del conflicto pueden ser: metas incompatibles, diferencias al momento de interpretar los acontecimientos sucedidos, que no haya acuerdos entre los integrantes de una organización. Cada día se ve en los entes

organizacionales que no hay convivencias, trabajo colaborativo, tolerancia, es decir, que no hay un buen clima organizacional y cultura organizacional; por ello es necesario que los directivos desarrollen estrategias que permitan reducir el conflicto a través de una buena gestión de conflictos, por ello es necesario que tanto los directivos y el personal tengan una buena inteligencia emocional (Robbins, 2013). Por su parte, Casamayor (2002) indica que cuando las personas se enfrentan entre ellas o con instituciones, señala que un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses.

2.2.2.3 Caracterización de la Gestión de conflictos

Considerando el aporte de Robbins (2013, p. 140), se considera lo siguiente:

a) Comunicación abierta y sincera

Los directivos deben crear un ambiente donde se podrá estimular la comunicación con las personas que integran el ente organizativo.

- Compartir información

Los directivos deben compartir información positiva y negativa de la organización, sobre los servicios brindados, la información financiera, presupuestaria, problemas y amenazas de la organización, el compartir la información genera menos daño que no compartirlo (Leach, 1996).

- Compartir sus metas

Los directivos deben compartir, por un lado, los objetivos, funciones y normas que deben cumplir los trabajadores y por

otro lado, la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización con todos los trabajadores y los miembros de la organización, con la finalidad de que todos estén orientados a un mismo objetivo y se sientan comprometidos con la empresa (Leach, 1996).

- Estimular la comunicación y escuchar

Los directivos deben promover la comunicación fluida y eficaz, y deben saber escuchar a los subordinados, y estos a su vez de sus compañeros.

b) Comunicación eficaz

La comunicación eficaz consiste en la comunicación ascendente, la comunicación horizontal, el mensaje claro y preciso, la retroalimentación.

- Comunicación ascendente

Es la comunicación que se genera cuando la información fluye hacia arriba a través de la jerarquía de la empresa, desde los subordinados a los superiores. La comunicación representa una parte importante del trabajo en un entorno empresarial.

- Comunicación descendente

La comunicación descendente, de los superiores a los subordinados, se produce cuando los mensajes y la información fluyen hacia abajo a través de la estructura jerárquica de una organización o cadena de mando formal.

- Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella donde la información que se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico o

donde no existe una relación de superioridad, lo que quiere decir que la comunicación fluye lateralmente, puede acontecer entre los trabajadores de un mismo brigada o empleados de diferentes departamentos o delegaciones.

c) Conflicto entre directivos y subordinados

Los conflictos en la organización pueden encontrarse relacionados por el estilo de dirección, la delegación, la retribución o la sucesión.

- Delegación

Trata de cómo se encuentran divididas las funciones de la organización para los integrantes del ente organizativo.

- Estilos de dirección

Se refiere a como se determinan las decisiones de la organización, mediante cual tipo de discusión se dan.

- Retribución

Nos muestra de que forma modo se brinda la recompensa a los integrantes de la organización, ha habido algunas diferencias o problemas por la forma de retribución que reciben los subordinados.

d) Habilidades de negociación

Las habilidades de negociación consisten en las habilidades de comunicación, las habilidades de empatía, las habilidades de control de emoción y la falta de confianza.

- Habilidades de comunicación

Es la destreza para producir, expedir y emitir ideas, opiniones y actitudes positivas orientadas en dirección a objetivos organizacionales.

- Habilidades de empatía

La empatía es la capacidad para poder entender los sentimientos de la otra persona con la que nos comunicaremos. Es esta una habilidad social necesaria para que no se presenten malentendidos o confusiones, para que su mensaje nos llegue con claridad y para interpretar el lenguaje corporal.

La empatía se genera en todas las personas en menor o mayor grado. No se trata de algo peculiar que tenemos unos pocos al nacer, sino de algo que podemos ir desarrollando al transcurrir de nuestra vida.

La capacidad empática comienza a desarrollarse en los primeros años de vida. Es la familia en especial los padres quienes cubrirán las necesidades afectivas de los hijos y los que les enseñarán, no solo a denotar los propios sentimientos, sino también, a descubrir y poder entender los de los demás.

- Control de la emoción

Controlar las emociones es fundamental para toda persona que se desempeña en una organización, es que el control de las emociones, tanto positivas como negativas, y permite hacerle frente a la toma de decisiones difíciles, así como situaciones poco agradables y etapas de cambio.

- Falta de confianza

La desconfianza es una emoción negativa, que se da cuando una persona no tiene seguridad sobre las acciones futuras de otra persona. Es lo opuesto a la confianza, la cual consiste en creer en una suposición que se espera sin duda alguna, que algo sucederá o desarrollará como se lo espera, o que alguien actúe de forma determinada.

2.3 Definición de términos básicos

Capital Humano

El capital humano se refiere a la educación, los conocimientos, la capacitación, la pericia y las habilidades de los colaboradores de una organización (Vásquez, 2012).

Desempeño Laboral

Es cuando se produce la ejecución de las funciones por parte de los colaboradores de una determinada organización de manera eficiente, cuyo fin es alcanzar las metas propuestas previamente establecidos. (Vásquez, 2012).

Dirección

Es aquella función de la administración la cual involucra los esfuerzos de los superiores generando se estimule el buen desempeño de sus colaboradores. La dirección se presenta en divisiones, grupos y departamentos, así como en la cima de grandes organizaciones.

Casamayor (2002)

Distribución de responsabilidades:

Hace referencia cuando los directivos, gerentes, líderes trabajadores desarrollen sus obligaciones en diferentes contextos, y hay división del trabajo (López, 2010).

Eficiencia

Es cuando se realizan acciones, procedimientos, fases, entre otros, en el menor tiempo posible y con la menor utilización de recursos (Spilline, 2005).

Gestión con liderazgo

De acuerdo a Magno (2013) la gestión con liderazgo es la actividad o tarea que se orienta a mejorar el ejercicio del liderazgo, donde se motive a los miembros de la organización, que involucre a sus colaboradores para conseguir el logro de las metas seleccionadas.

Liderazgo

Habilidad que tiene una persona para poder influir en la forma de ser, pensar o actuar de los individuos o de un determinado grupo de personas, ocasionando que este grupo trabaje motivado hacia el logro de sus objetivos y metas (Verdin, 2011).

Líder

Es el individuo que se comporta como jefe o guía de un determinado grupo, el resto de integrantes del grupo debe reconocer sus capacidades para que su liderazgo sea efectivo. Asimismo, tiene la capacidad de poder influir en otras personas. Sus palabras y conducta logran motivar a los integrantes del grupo para que estos se encaminen hacia un objetivo común y trabajen para lograrlo.

Liderazgo distribuido:

De acuerdo a Crawford (2005) considera que en este esquema los superiores se encargaran de identificar y proponer metas, realizan un filtro catalizador, lo cual genera un clima de confianza, apertura, colaboración y reflexión.

Liderazgo Coordinado:

En ese respecto Riveros (2012) menciona que tanto un liderazgo distribuido, como el grupo profesional de logro de metas en que se aplica, necesitan se tenga las condiciones externas e internas que permitan eliminar los impedimentos y generar motivación que posibiliten el liderazgo coordinado.

Gestión del conflicto:

Aron (2010) es la actividad orientada a reducir los enfrentamientos entre personas con otra persona, con otra institución.

Personal

Se define como personal al conjunto o grupo de personas que laboran en una misma organización, empresa o entidad. El personal es el total de los colaboradores que se desempeñan en la empresa o entidad en cuestión. Aron (2010)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Elaboración de hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

El liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) El liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.
- b) El liderazgo distribuido influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.
- c) El liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.
- d) El liderazgo distribuido influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

3.2 Sistema de variables

3.2.1 Variables e indicadores

El presente trabajo de investigación se basa en la fijación de los objetivos, hipótesis y problemas, para llegar a formular las variables a fin de relacionar con el marco teórico.

3.2.2 Identificación de la variable independiente

Liderazgo distribuido.

3.2.2.1 Operacionalización de la variable

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Liderazgo distribuido	El liderazgo distribuido se evalúa con el liderazgo colectivo, liderazgo coordinado, y el liderazgo colaborativo.	Confianza	Libertad en el desempeño laboral Respeto a las ideas del grupo	Ordinal
		Talento	Crecimiento personal y organización	
		Motivación	Satisfacción laboral	
		Liderazgo múltiple	Responsabilidad y autonomía Participación Comunicación	

3.2.2.2 Escala de valoración

Niveles
Alto nivel de liderazgo distribuido
Moderado nivel de liderazgo distribuido
Bajo nivel de liderazgo distribuido

3.2.3 Identificación de la variable dependiente

Gestión de conflictos.

3.2.3.1 Operacionalización de la variable

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión de conflictos	La gestión de conflictos se evalúa a través de la negociación y negociación con terceros.	Comunicación abierta y sincera	Compartir información Compartir metas Estimular la comunicación y escuchar	Ordinal
		Comunicación eficaz	Comunicación ascendente Comunicación descendente Comunicación horizontal Mensaje claro y preciso Retroalimentación Mensaje abierto y flexible	
		Conflicto entre directivos y subordinados	Delegación Estilos de dirección Retribución	
		Habilidades de negociación	Habilidades de comunicación Habilidades de empatía Habilidades de control de emoción Falta de confianza.	

3.2.3.2 Escala de valoración

Niveles
Alto nivel de Gestión de conflictos
Moderado nivel de Gestión de conflictos
Bajo nivel de Gestión de conflictos

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, porque está orientada a brindar nuevos conocimientos en base a los conocimientos ya existentes, y en un nivel explicativo, dado que analizará el comportamiento causa-efecto de las variables.

3.4 Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente estudio es es explicativo, dado que se analizará la causa – efecto entre las variables de estudio.

3.5 Diseño de investigación

Se trata de un diseño de investigación no experimental, transeccional, y explicativo, no se manipulan variables, se describen los hechos tal como se presentan y se establece la relación entre las variables liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad del Distrito de Pocollay.

3.6 Población y muestra del estudio

3.4.1 Población de estudio

Según Tamayo y Tamayo (1997), es la agrupación de personas, objetos, elementos, registros, entre otros, que tienen atributos comunes.

La población estuvo compuesta por 97 trabajadores de la Municipalidad del Distrito de Pocollay, en base al Cuadro de Asignación de Personal de la Institución.

Tabla 1

Distribución de la población de la Municipalidad del Distrito de Pocollay

Estructura Orgánica	N° de empleados
Órgano de Alta Dirección	5
Órgano de Control Institucional	2
Órgano de Defensa Judicial	2
Órgano de Asesoramiento	7
Órgano de Apoyo	28
Órgano de Línea	40
Órganos desconcentrados	13
Total	97

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la Municipalidad

3.4.2 Muestra

La muestra de estudio fue censo, es decir, se consideró todos los trabajadores que laboran en la Municipalidad del Distrito de Pocollay.

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

3.7.1 Técnica de investigación

La técnica que se utilizó para esta investigación fue la encuesta dirigida a los trabajadores que laboran en la Municipalidad del Distrito de Pocollay, con la finalidad de

evaluar el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en la Municipalidad del Distrito de Pocollay.

3.7.2 Instrumentos de investigación

Los instrumentos empleados fueron los cuestionarios dirigido a los trabajadores que laboran en la Municipalidad del Distrito de Pocollay, con la finalidad de evaluar el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos en la Municipalidad del Distrito de Pocollay.

3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En la investigación, se hizo uso del programa estadístico IBM SPSS Statistics Versión 22, el cual contiene diversas herramientas donde se hizo uso en primera parte del Alfa de Cronbach para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos. Luego, mediante la estadística descriptiva, se obtuvo las tablas de frecuencia con respecto a cada ítem que se haya formulado en los instrumentos correspondientes para poder analizar e interpretar los resultados. Además, se aplicó la estadística inferencial, para la comprobación de hipótesis, dado que el nivel de escala es de intervalo, de esta forma se busca demostrar la relación de las variables, es por ello que se aplicó los modelos de regresión lineal simple, obteniendo así si existe o no relación entre las variables. El liderazgo distribuido se influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Descripción del trabajo de campo

- a) En primer lugar, se coordinó con la Municipalidad Distrital de Pocollay, en una entrevista con el alcalde, para la autorización para la aplicación validado se procedió a aplicar el cuestionario dirigido a 30 trabajadores de la Municipalidad del Distrito de Pocollay para obtener la confiabilidad, y posteriormente, someterlo a juicio de expertos (validez de contenido), para obtener la validez del instrumento.

- b) En segundo lugar, se desarrolló el trabajo de campo a la muestra total, es decir, los 97 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, para ello antes de la aplicación se les hizo una explicación de las variables de estudio, y lo más importante cuál era el objetivo del estudio, incidiendo que era estrictamente para fines académicos

- c) En tercer lugar, se desarrolló el análisis minucioso del llenado de los cuestionarios para verificar que todas las respuestas hayan sido respondidas, caso contrario, prescindir y reemplazar por otro cuestionario.

- d) En quinto lugar, se elaboraron figuras y tablas, las cuales muestran los resultados de la información recogida.

e) En sexto lugar, se realizó el debido análisis e interpretación de cada tabla, que representa a cada una de las preguntas en escala Likert, que fueron formuladas.

4.2 Análisis estadístico de las variables

4.2.1 Análisis estadístico del liderazgo distribuido

4.2.1.1 Análisis estadístico por dimensiones

4.2.1.1.1 Análisis estadístico de la confianza

Tabla 2
Libertad en el desempeño laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	32	33,0	33,0
Regular	56	57,7	90,7
Alto	9	9,3	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 33% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Pocollay, consideran que la libertad en el desempeño laboral se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 57,7% manifestaron que fue regular y el 9,3% indicaron que fue alto.

Tabla 3
Respeto a las ideas de grupo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	38	39,2	39,2
Regular	46	47,4	86,6
Alto	13	13,4	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 39,2% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que el respeto a las ideas de grupo se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 47,4% manifestaron que fue regular y el 13,4% indicaron que fue alto.

4.2.1.1.2 Análisis estadístico del talento

Tabla 4
Crecimiento personal y organizativo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	28	28,9	28,9
Regular	59	60,8	89,7
Alto	10	10,3	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 28,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que el crecimiento personal y organizativo se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 60,8% manifestaron que fue regular y el 10,3% indicaron que fue alto.

4.2.1.1.3 Análisis estadístico de la motivación

Tabla 5
Satisfacción laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	37	38,1	38,1
Regular	49	50,5	88,6
Alto	11	11,4	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 38,1% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 50,5% manifestaron que fue regular y el 11,4% indicaron que fue alto.

4.2.1.1.4 Análisis estadístico del liderazgo múltiple

Tabla 6
Responsabilidad y autonomía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	29	29,9	29,9
Regular	61	62,9	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 29,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la responsabilidad y autonomía se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 62,9% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

Tabla 7
Participación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	27	27,8	27,8
Regular	62	63,9	91,7
Alto	8	8,3	100,0
Total	384	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 27,8% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la participación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 63,9% manifestaron que fue regular y el 8,3% indicaron que fue alto.

Tabla 8
Comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	32	33,0	33,0
Regular	55	56,7	89,7
Alto	10	10,3	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 33% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la comunicación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 56,7% manifestaron que fue regular y el 10,3% indicaron que fue alto.

4.2.1.1.5 Análisis estadístico resumen

Tabla 9
Liderazgo distribuido

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Confianza	29,9 %	59,8 %	10,3 %	100%
Talento	36,1 %	51,5 %	12,4 %	100 %
Motivación	30,9 %	59,8 %	9,3 %	100 %
Liderazgo múltiple	33,0 %	53,6 %	13,4 %	100 %

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que en la variable liderazgo distribuido, presenta las dimensiones con alto porcentaje en la categoría regular, de acuerdo a lo siguiente: Confianza (69,8 %), talento (51,5 %), motivación (59,8%) y liderazgo múltiple (53,6%), lo que hace notar que en la municipalidad distrital de Pocollay los directivos no ejercen un buen liderazgo distribuido sobre todo en la confianza (59,8 %) y la motivación (59,8 %); por lo que se hace indispensable que mejoren su liderazgo, generando confianza en sus trabajadores y motivándolos.

4.2.2 Análisis estadístico de la gestión de conflictos

4.2.2.1 Análisis estadístico por dimensiones

4.2.2.1.1 Análisis estadístico de la comunicación abierta y sincera

Tabla 10
Compartir información

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	29	29,9	29,9
Regular	52	53,6	83,3
Alto	16	16,5	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos.

Interpretación

Se concluye que el 29,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que el compartir información se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 53,6% manifestaron que fue regular y el 16,5% indicaron que fue alto.

Tabla 11
Compartir metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	36	37,1	37,1
Regular	54	55,7	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 37,1% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que compartir metas se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 55,7% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

Tabla 12

Estimular la comunicación y escuchar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	26	26,8	26,8
Regular	58	59,8	86,6
Alto	13	13,4	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 26,8% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que el estimular la comunicación y escuchar se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 59,8% manifestaron que fue regular y el 13,4% indicaron que fue alto.

4.2.2.1.2 Análisis estadístico de la comunicación eficaz

Tabla 13

Comunicación ascendente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	35	36,1	36,1
Regular	56	57,7	93,8
Alto	6	6,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 36,1% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la comunicación ascendente se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 57,7% manifestaron que fue regular y el 6,2% indicaron que fue alto.

Tabla 14
Comunicación descendente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	30	30,9	30,9
Regular	60	61,9	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 30,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la comunicación descendente se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 61,9% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

Tabla 15
Comunicación horizontal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	29	29,9	29,9
Regular	59	60,8	90,7
Alto	9	9,3	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 29,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la comunicación horizontal se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 60,8% manifestaron que fue regular y el 9,3% indicaron que fue alto.

Tabla 16
Mensaje claro y preciso

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	31	32,0	32,0
Regular	58	59,8	91,8
Alto	8	8,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 32 % de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que el mensaje claro y preciso se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 59,8% manifestaron que fue regular y el 8,2 % indicaron que fue alto.

Tabla 17
Retroalimentación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	30	30,9	30,9
Regular	54	55,7	86,6
Alto	13	13,4	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 30,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la retroalimentación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 55,7% manifestaron que fue regular y el 13,4% indicaron que fue alto.

Tabla 18
Mensaje abierto y flexible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	33	34,0	34,0
Regular	57	58,8	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 34% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que el mensaje abierto y flexible se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 58,8% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

4.2.2.1.3 Análisis estadístico del conflicto entre directivos y subordinados

Tabla 19
Delegación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	39	40,2	40,2
Regular	52	53,6	93,8
Alto	6	6,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 40,2% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la delegación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 53,6% manifestaron que fue regular y el 6,2% indicaron que fue alto.

Tabla 20
Estilos de dirección

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	36	37,1	37,1
Regular	54	55,7	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 37,1% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que los estilos de dirección se encuentran en un nivel bajo; asimismo, el 55,7% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

Tabla 21
Retribución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	37	38,2	38,2
Regular	52	53,6	91,8
Alto	8	8,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 38,2% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la retribución se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 53,6% manifestaron que fue regular y el 8,2% indicaron que fue alto.

4.2.2.1.4 Análisis estadístico de habilidades de negociación

Tabla 22

Habilidades de comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	27	27,8	27,8
Regular	63	65,0	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 27,8% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que las habilidades de comunicación se encuentran en un nivel bajo; asimismo, el 65% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

Tabla 23

Habilidades de empatía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	30	30,9	30,9
Regular	61	62,9	93,8
Alto	6	6,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 30,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que las habilidades de empatía se encuentran en un nivel bajo; asimismo, el 62,9% manifestaron que fue regular y el 6,2% indicaron que fue alto.

Tabla 24
Habilidades de control de emoción

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	28	28,9	28,9
Regular	62	63,9	92,8
Alto	7	7,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 28,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que las habilidades de control de emoción se encuentran en un nivel bajo; asimismo, el 63,9% manifestaron que fue regular y el 7,2% indicaron que fue alto.

Tabla 25
Falta de confianza

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	29	29,9	29,9
Regular	60	61,9	91,8
Alto	8	8,2	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que el 29,9% de los trabajadores que laboran en la Municipalidad indicada, consideran que la falta de confianza se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 61,9% manifestaron que fue regular y el 8,2% indicaron que fue alto.

4.2.2.1.5 Análisis estadístico resumen

Tabla 26
Gestión de conflictos

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Comunicación abierta y sincera	26,6 %	59,9 %	13,5 %	100 %
Comunicación eficaz	23,7 %	62,9 %	13,4 %	100 %
Conflicto entre directivos y subordinados	39,2 %	56,7 %	4,1 %	100 %
Habilidades de negociación	29,9 %	60,8 %	9,3 %	100 %

Fuente: Aplicación de instrumentos

Interpretación

Se concluye que en la variable gestión de conflictos, presenta las dimensiones con alto porcentaje en la categoría regular, de acuerdo a lo siguiente: Comunicación abierta y sincera (59,9 %), comunicación eficaz (62,9 %), Conflicto entre directivos y subordinados (56,7%) y habilidades de negociación (60,8%); por lo que se determina que los trabajadores de la institución materia de estudio, no tienen suficientes habilidades de negociación para con los directivos, lo que dificulta solucionar conflictos, y es un hecho entonces que la gestión de conflictos se torna de manera regular.

4.3 Contraste de hipótesis

4.3.1 Verificación de la Hipótesis General

El liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El liderazgo distribuido no influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H1: El liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Regresión lineal

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,910 ^a	,827	,825	,245

a. Predictores: (Constante), Liderazgo distribuido

R² = Indica que el 82,7% de la variación de la gestión de conflictos esta explicado por la variación del liderazgo distribuido.

R = 0,910 Existe un alto grado de correlación

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	27,308	1	27,308	454,946	,000 ^b
Residuo	5,702	95	,060		
Total	33,010	96			

a. Variable dependiente: Gestión de conflictos

b. Predictores: (Constante), Liderazgo distribuido

d) Regla de decisión:

Rechazar H₀ si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H₀ si el valor-p es mayor a 0,05

Dado que el sig o pvalor (0.000) es menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir se concluye que el liderazgo distribuido se influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,308	,073		4,213	,000
Liderazgo distribuido	,822	,039	,910	21,329	,000

a. Variable dependiente: Gestión de conflictos

Pronostico: Gestión de conflictos = 0,308 + 0,822 Liderazgo distribuido X

4.3.2 Verificación de la primera hipótesis secundaria

El liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El liderazgo distribuido no influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H1: El liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Regresión lineal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,923 ^a	,853	,851	,250

a. Predictores: (Constante), Confianza

R² = Indica que el 85,3% de la variación del liderazgo distribuido esta explicado por la variación de la confianza.

R = 0,923 Existe un alto grado de correlación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,499	1	34,499	550,419	,000 ^b
	Residuo	5,954	95	,063		
	Total	40,454	96			

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

b. Predictores: (Constante), Confianza

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Dado que el sig o pvalor (0.000) es menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir se concluye que el liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-,001	,080		-,007	,994
	Confianza	,989	,042	,923	23,461	,000

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

Pronostico: Liderazgo distribuido = - 0,001 + 0,989 Confianza X

4.3.3 Verificación de la segunda hipótesis secundaria

El liderazgo distribuido influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El liderazgo distribuido no influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H1: El liderazgo distribuido influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0.05

c) Elección de la prueba estadística: Regresión lineal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,976 ^a	,953	,952	,142

a. Predictores: (Constante), Talento

R² = Indica que el 95,3% de la variación del liderazgo distribuido esta explicado por la variación del talento.

R = 0,976 Existe un alto grado de correlación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	38,551	1	38,551	1924,779	,000 ^b
	Residuo	1,903	95	,020		
	Total	40,454	96			

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

b. Predictores: (Constante), Talento

d) Regla de decisión:

Rechazar H₀ si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H₀ si el valor-p es mayor a 0,05

Dado que el sig o pvalor (0.000) es menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir se concluye que el liderazgo distribuido influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,085	,041		2,067	,041
Talento	,963	,022	,976	43,872	,000

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

Pronostico: Liderazgo distribuido = 0,085 + 0,963 Talento X

4.3.4 Verificación de la tercera hipótesis secundaria

El liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El liderazgo distribuido no influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H1: El liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0.05

c) Elección de la prueba estadística: Regresión lineal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,923 ^a	,852	,850	,251

a. Predictores: (Constante), Motivación

R² = Indica que el 85,2% de la variación del liderazgo distribuido esta explicado por la variación de la motivación.

R = 0,923 Existe un alto grado de correlación

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,454	1	34,454	545,515	,000 ^b
	Residuo	6,000	95	,063		
	Total	40,454	96			

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

b. Predictores: (Constante), Motivación

d) Regla de decisión:

Rechazar H₀ si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H₀ si el valor-p es mayor a 0,05

Dado que el sig o pvalor (0.000) es menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir se concluye que el liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,000	,081		,000	1,000
	Motivación	1,000	,043	,923	23,356	,000

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

Pronostico: Liderazgo distribuido = 0,000 + 1,00 Motivación X

4.3.5 Verificación de la cuarta hipótesis secundaria

El liderazgo distribuido influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El liderazgo distribuido no influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H1: El liderazgo distribuido influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0.05

c) Elección de la prueba estadística: Regresión lineal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,976 ^a	,953	,952	,142

a. Predictores: (Constante), Liderazgo múltiple

R² = Indica que el 95,3% de la variación del liderazgo distribuido esta explicado por el liderazgo múltiple.

R = 0,976 Existe un alto grado de correlación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	38,542	1	38,542	1915,156	,000 ^b
	Residuo	1,912	95	,020		
	Total	40,454	96			

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

b. Predictores: (Constante), Liderazgo múltiple

d) Regla de decisión:

Rechazar H₀ si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H₀ si el valor-p es mayor a 0,05

Dado que el sig o p valor (0.000) es menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir se concluye que el liderazgo distribuido influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,040	,042		,949	,345

Liderazgo múltiple	,966	,022	,976	43,762	,000
--------------------	------	------	------	--------	------

a. Variable dependiente: Liderazgo distribuido

Pronostico: Liderazgo distribuido = 0,040 + 0,966 Liderazgo múltiple X

4.4 Discusión de resultados

En cuanto a la hipótesis general se ha comprobado que, el liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, según la prueba de regresión lineal, el p valor es de 0,00 con R.cuadrado de 82,7 %. Y el coeficiente de correlación R es 0,910. Los hallazgos encontrados guardan relación con lo informado por Riveros (2012), quienes concluyen que el liderazgo efectivo es fundamental para el éxito organizacional, que permita promover la confianza, en cuando a la libertad en el desempeño laboral, respeto a las ideas de grupo; por ellos los directivos en las instituciones públicas, debe estar basado en las buenas prácticas éticas. Al respecto, en el contexto actual en las diferentes organizaciones, se determina que algunas veces los directivos no generan confianza, es decir, los directivos no transmiten seguridad sobre los integrantes de la institución, y los directivos no introducen cambios en la organización. Asimismo, no se respeta las ideas del grupo.

Los resultados encontrados se relacionan parcialmente con lo establecido por Calderón y Carraza (2017), quienes concluyen que el liderazgo distribuido influye significativamente sobre el clima organizacional de la empresa de Trujillo en el año 2017, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.691; $p < 0.05$. El nivel de liderazgo distribuido en la empresa es regular, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 47.95, además la mayoría que representa el

95%, se ubica en el nivel regular. Asimismo, el nivel promedio en las dimensiones del Liderazgo distribuido: Confianza (14.77) y talento (18.00) es regular, mientras que en las dimensiones Motivación (7.91) y Acción compartida (7.27), es deficiente. Al respecto, en las instituciones públicas, específicamente los directivos no motivan a sus trabajadores, quienes no se sienten satisfechos; por lo que los trabajadores no establecen metas y retos en cuanto al fortalecimiento de la realización profesional de los trabajadores; no se considera el liderazgo múltiple, es decir, que los directivos no promueven el liderazgo múltiple. Los resultados encontrados se parecen a lo informado por Gutiérrez (2019), quienes concluyen que existe una relación directa, baja y significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional. Las organizaciones deben priorizar la gestión de conflictos, para ello deben promover el trabajo colaborativo, y un clima organizacional, entonces es necesario que los integrantes de los entes organizacionales tengan un buen nivel inteligencia emocional.

En lo referente a la **primera hipótesis**, El liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, según la prueba de regresión lineal, el pvalor es de 0,00 con R.cuadrado de 85,3 %. Y el coeficiente de correlación R es 0,923. Los hallazgos detectados se relacionan con lo aseverado por Maguiña (2017), quien concluyó que la práctica de liderazgo distribuido es fundamental; sin embargo, en algunas oportunidades los directivos no promueven el desarrollo del talento en los servidores, y hace la distribución del trabajo de acuerdo al perfil profesional y de plano de acuerdo a su talento. Los directivos también no son tan hábiles para hacer que sus trabajadores fortalezcan sus cualidades, y sean dedicados. Asimismo, no

desarrollan el trabajo colaborativo, por ello probablemente no conseguirá cumplir el logro la misión de la organización.

En lo referente a la **segunda hipótesis**, se ha comprobado que el liderazgo distribuido influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, según la prueba de regresión lineal, el pvalor es de 0,00 con R.cuadrado de 26,10 %. Y el coeficiente de correlación R es 0,511. Los hallazgos encontrados se parecen a lo informado por Altamarino (2016), quienes concluyen que, la prevención de crisis o de conflictos se puede gestionar con una adecuada comunicación en el sector construcción porque sus actividades son propensas de generar crisis que afectaran a las personas (vecinos), quienes se organizan para presentar sus quejas al municipio distrital. Asimismo, se evidencia que en el contexto laboral no se tenía facilitación de información, y los miembros de la organización no manejan el estrés laboral, y la comunicación continua; no hay una comunicación muy eficaz, que involucra las diversas comunicaciones que existen. Los mensajes que se dan cuando interactúan, son poco claros.

En cuanto a la **tercera hipótesis**, se ha demostrado que el liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, según la prueba de regresión lineal, el pvalor es de 0,00 con R.cuadrado de 85,2 %. Y el coeficiente de correlación R es 0,923. Los resultados encontrados se parecen con lo informado por Espinoza (2017) El estudio concluye que la gestión de conflictos y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas, según la prueba χ^2 . Asimismo, es evidente que no se desarrolla un efectivo liderazgo distribuido, no

hay confianza en el desempeño laboral, como respecto a las ideas de grupo; por lo que es necesario que los directivos desarrollen estrategias para promover un trabajo colaborativo. Al respecto, en los entes organizacionales se suscitan los conflictos por descontento del entorno laboral, o porque no se encuentran debidamente motivados, incentivados.

Los hallazgos detectados guardan relación con lo informado por Chávez (2018), quien concluye que las relaciones interpersonales en los grupos existentes en la organización, se presentan de manera poco armoniosas, siempre existen barreras en la comunicación, quizá los directivos no promueven confianza, el talento, la motivación por lo que no se sienten con satisfacción laboral.

En cuanto a la **cuarta hipótesis**, se ha demostrado que el liderazgo distribuido influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, según la prueba de regresión lineal, el p valor es de 0,00 con R. cuadrado de 95,3 %. Y el coeficiente de correlación R es 0,976. Los resultados encontrados se parecen en parte con lo informado por Merma (2019), quien sostiene que se nota además los directivos no ejercen un buen liderazgo distribuido, en cuanto al crecimiento personal y organizativo, los directivos, probablemente no tengan suficiente presupuesto para desarrollar programas de capacitación; así como también los directivos. Los resultados encontrados se parecen a lo informado por Ruelas (2018), quien concluye que no promueven confianza, no les da libertad en el desempeño laboral, no le transmiten seguridad sobre los integrantes de la institución; no se respeta las ideas del grupo, no promueven un buen trabajo en equipo. Los directivos no motivan a los trabajadores; no se respetan las ideas de grupo, y los directivos no apoyan a que

los subordinados generen cambios significativos dentro de la institución. Y lo más importante, los directivos no motivan a sus trabajadores cuando hacen bien sus responsabilidades y sus funciones encomendadas.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, lo que indica que es necesario nuevas medidas para una mejor gestión de conflictos.

SEGUNDA

El liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, por tanto, es necesario que los líderes de la institución incrementen la confianza de los trabajadores a su cargo para un mejor desempeño.

TERCERA

El liderazgo distribuido influye significativamente talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, por lo cual para un mejor desarrollo del talento de los trabajadores es necesario un adecuado liderazgo distribuido.

CUARTA

El liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, es por ello que un óptimo liderazgo distribuido brindara una mayor motivación de los trabajadores.

QUINTA

El liderazgo distribuido influye con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019, debido a que, un adecuado liderazgo distribuido generará un mejor liderazgo múltiple.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere que los directivos desarrollen buenas prácticas del liderazgo distribuido para optimizar la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna.

SEGUNDA

Se sugiere que los directivos se capaciten de manera permanente en estrategias claves de generar confianza con la finalidad de mejorar el liderazgo distribuido en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna.

TERCERA

Se sugiere que los directivos de manera permanente promuevan el talento en los trabajadores que garantice el fortalecimiento del liderazgo distribuido en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna.

CUARTA

Se sugiere que los directivos promuevan la motivación en todos los subordinados para optimizar el liderazgo distribuido en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna.

QUINTA

Se sugiere que los directivos desarrollen de manera permanente el liderazgo múltiple para optimizar el liderazgo distribuido en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano (2016). Gestión de la comunicación de prevención de conflictos entre una empresa constructora y grupos de vecinos para su aceptación o licencia social: El Agustino (octubre 2011 – julio 2012). (Informe Profesional). Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima.
- Botia, A. B. (2011). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta Magis: Revista de investigación en educación.
- Calderón y Carraza (2017). Influencia del liderazgo distribuido, en el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC, Trujillo en el año 2017. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Carreño, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección laboral: Una perspectiva teórica. Omnia.
- Celis, S. y Sánchez, N. (2012). El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa particular (Tesis de magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.
- Chávez, C. (2018). Percepción de los actores educativos en la gestión de conflictos en una institución estatal de educación primaria en Arequipa, 2018. (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Chiavenato, E. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1993) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México Prentice Hall. México.

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de recursos humanos*. En G. Dessler, & R. Varela, *Administracion de recursos humanos* (pág. 91). Pearson.
- Educacion. S., M. (2013). Los trabajadores frente al cambio de gestión directiva: la dinámica micropolítica de un colegio privado de Lima. (Tesis de maestría), Universidad católica del Perú, Lima.
- Espinoza, C. (2017). Gestión de conflictos y clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02- Rímac-2016. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo – Lima.
- Fernández, J. R. (2014). La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero (Tesis de doctor). Universidad de Murcia, España.
- García-Morales, V., Llórens-Montes, F., y Verdú-Jóver, A. (2008). *Los efectos del liderazgo transformacional en Desempeño organizacional a través del conocimiento y Innovación*. British Journal of Management, 19, 299-319.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In Kenneth Keithwood & Philip Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp 653-696). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Gutiérrez, J. (2019). *Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión de entidades públicas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación – Lima.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed.. México: McGraw-Hill.
- Hutchins, E. (1995). How a cockpit remembers its speed. *Cognitive Science* 19(3): 265- 288. Kim (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, fall., pp. 38-43. 91
- Koontz H. y Heinz w. (1996), *Administración una Perspectiva Global*. Madrid España. Editorial Mc Graw Hill, décima edición.

- Leithwood, K. (2009). Como liderar nuestra organización: aportes desde la investigación. Santiago de Chile.
- Leithwood, Kenneth; Mascall, Blair, y Strauss, Tiiu (Eds.) (2009). Distributed leadership according to the evidence. New York: Editorial Routledge.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91.
- López, G. y. (2016). El liderazgo laboral a través del análisis de la actividad diaria de los gerentes. Reice: Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.
- Lopez, J. &. (2010). liderazgos para sostener procesos de innovación. *Revista de curriculum y formación del profesorado*.
- López, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado Revista de currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 71-76.
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta de Moebio*.
- Maguiña (2017) desarrollo un trabajo de investigación denominado "*Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte – 2016*" (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Mendoza Martínez, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Mendoza Torres, Martha (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>>.
- Mendoza, I. (2007). *Perfil liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en*

- México. XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C., Jalisco, México.
- Mendoza, M., & 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*, 14(1) 118-134.
- Merma, J. (2019). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión de entidades públicas (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- PREAL (2010). Liderazgo distribuido en el campo educativo: pasando del concepto a la práctica. *Formas & Reformas de la Educación*, 12(34), 1-4.
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y educadores*.
- Robbins, S. J. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional Decimotercera edición*. En S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento Organizacional Decimotercera edición* (pág. 626). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ruelas, D. (2018). Liderazgo distribuido para la implementación del proyecto educativo institucional en la IEP N° 70016 de CCOTOS. (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola – Lima.
- Sanchez, N. &. (2014). El liderazgo distribuido en trabajadores de una institución pública particular. (Tesis de maestría), Universidad Católica del Perú, Lima. 108
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey Bass. Terziovski, M., Howell, A.,
- Vasquez, D. (2012). Estilos de liderazgo de los trabajadores del Nivel Secundaria de una Institución pública de la Perla - Callao. (Tesis de maestría), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

Verdin, R. (2011). Estudio de caso de liderazgo distribuido en una organización internacional de la ciudad de México. (Tesis de maestría), Universidad de Monterrey, México.

APÉNDICE

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: **LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, TACNA, 2019**

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis General	Variables e Indicadores	METODOLOGÍA
¿De qué manera el liderazgo distribuido influye en la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?	Determinar de qué manera el liderazgo distribuido influye en la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.	El liderazgo distribuido influye significativamente con la gestión de conflictos de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo distribuido	Tipo de investigación El tipo es básico Nivel de investigación El nivel de investigación del presente estudio es explicativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas	VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión de conflictos	Diseño de investigación Se trata de un diseño de investigación no experimental, transeccional, y explicativo. Población de estudio La población estuvo compuesta por 97 trabajadores de la Municipalidad del Distrito de Pocollay, en base al Cuadro de Asignación de Personal de la Institución. Muestra
a) ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?	a) Analizar cómo el liderazgo distribuido influye en la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.	a) El liderazgo distribuido influye significativamente con la confianza de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.		
b) ¿De qué forma el liderazgo distribuido influye en el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?	b) Describir de qué forma el liderazgo distribuido influye en el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.	b) El liderazgo distribuido influye significativamente con el talento de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.		
c) ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?	c) Analizar como el liderazgo distribuido influye en la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.	c) El liderazgo distribuido influye significativamente con la motivación de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.		

<p>2019?</p> <p>d) ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en el liderazgo múltiple influye de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019?</p>	<p>de Pocollay, Tacna, 2019.</p> <p>d) Describir cómo el liderazgo distribuido influye en el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.</p>	<p>d) El liderazgo distribuido influye significativamente con el liderazgo múltiple de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pocollay, Tacna, 2019.</p>	<p>La muestra de estudio fue censo, es decir, se consideró todos los trabajadores que laboran en la Municipalidad del Distrito de Pocollay.</p> <p>Técnica de investigación</p> <p>La técnica que se utilizó fue la encuesta.</p> <p>Instrumentos de investigación</p> <p>Los instrumentos empleados fueron los cuestionarios.</p>
--	---	---	--

Los autores del instrumento son: Celis, S. y Sánchez, N. (2012) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ha sido adaptado por la suscrita.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Instrumento 1

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, TACNA, 2019

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa X el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Siempre	Frecuentemente	Casi nunca	A veces	Nunca
5	4	3	2	1

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	CONFIANZA					
	Libertad en el desempeño laboral					
1	Los directivos de la Municipalidad distrital de Pocolay, generan confianza entre sus trabajadores para desarrollar un buen desempeño laboral.					
2	Los directivos promueven libertad en sus trabajadores para ejecutar proyectos en la organización.					

3	Los directivos otorgan responsabilidades a los servidores para el desarrollo de las actividades.					
4	Los directivos transmiten seguridad sobre los integrantes de la institución.					
5	Los directivos apoyan de manera activa cuando se introducen cambios en distintas tareas de la organización					
	Respeto a las ideas de grupo					
6	Los directivos respetan las ideas del grupo de manera permanente.					
7	Los directivos promueven reuniones de trabajo de manera responsable para conseguir cumplir la misión de la organización.					
	TALENTO					
	Crecimiento personal y organizativo					
8	Los directivos aprovechan el talento de los trabajadores para la distribución del trabajo.					
9	Los directivos promueven la persistencia y dedicación en sus trabajadores.					
10	Los directivos desarrollan condiciones estimulantes para el desarrollo de su talento.					
11	Los directivos demuestran iniciativas en las tareas propias de la organización.					
12	Los directivos desarrollan el talento de los trabajadores adecuadamente para la colaboración eficaz entre los miembros del equipo.					
	MOTIVACIÓN					
	Satisfacción laboral					
13	Los directivos motivan a sus trabajadores para realizar su desempeño laboral.					
14	Los directivos brindan a los trabajadores incentivos que los motivan a enriquecen el valor de su trabajo.					
15	Existe mayor grado de motivación en los trabajadores cuando los directivos valoran su trabajo.					
16	Los directivos establecen metas y retos					

	para la realización profesional de los trabajadores.					
17	Los directivos toman en cuenta las propuestas e ideas para mejorar la gestión de la organización.					
	LIDERAZGO MÚLTIPLE					
	Responsabilidad y autonomía					
18	Los directivos influyen en el buen desempeño laboral de sus trabajadores, en cuanto a su responsabilidad.					
19	Los directivos influyen en el buen desempeño laboral de sus trabajadores, en cuanto a su autonomía.					
20	Los directivos tienen responsabilidad en la toma de decisiones.					
	Participación					
21	Los directivos tienen lideran nuevas iniciativas en la institución.					
22	Los directivos se involucran en las decisiones que afectan a la institución.					
23	Los directivos cumplen su rol de coordinador y promueve el trabajo cooperativo hacia una visión compartida.					
	Comunicación					
24	Los directivos ejercen acciones coordinadas entre ellos y los trabajadores de la institución.					
25	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución se da a través de una comunicación asertiva.					

Autor: Jara, J. (2017) de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, adaptado por la suscrita



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Instrumento 2

GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, TACNA, 2019

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa X el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Siempre	Frecuentemente	Casi nunca	A veces	Nunca
5	4	X	2	1

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN ABIERTA Y SINCERA					
	Compartir información					
1	Los directivos comparten información positiva de la organización.					
2	Los directivos comparten información financiera y presupuestaria de la organización.					
3	Los directivos comparten información sobre problemas o amenazas de la organización.					
	Compartir metas					
4	Los directivos comparten los objetivos de la organización con los subordinados.					

5	Los directivos comparten las funciones, la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización con los subordinados.					
	Estimular la comunicación y escuchar					
6	Los directivos estimulan la comunicación de los miembros de la organización.					
7	Los directivos saben escuchar a los subordinados.					
	COMUNICACIÓN EFICAZ					
	Comunicación ascendente					
8	En la municipalidad, la comunicación ascendente es adecuada.					
9	En la municipalidad, la comunicación ascendente es fluida.					
	Comunicación descendente					
10	En la municipalidad, la comunicación descendente es adecuada.					
11	En la municipalidad, la comunicación descendente es fluida.					
	Comunicación horizontal					
12	En la municipalidad, la comunicación horizontal es adecuada.					
13	En la municipalidad, la comunicación horizontal es fluida.					
	Mensaje claro y preciso					
14	En la municipalidad, entre los miembros de la organización son claros.					
15	En la municipalidad, entre los miembros de la organización son precisos.					
	Retroalimentación					
16	En la municipalidad, la retroalimentación es adecuada.					
17	En la municipalidad, la retroalimentación entre los miembros es fluida.					
	Mensaje abierto y flexible.					
18	En la municipalidad, los mensajes entre los miembros de la organización son abiertos.					
19	En la municipalidad, la retroalimentación entre los miembros es flexible.					
	CONFLICTO ENTRE DIRECTIVOS Y SUBORDINADOS					
	Delegación					
20	En la organización se divide las funciones de la organización de manera equitativa.					
21	En la organización se divide las funciones de las tareas de manera equitativa.					
	Estilos de dirección					

22	En la organización las decisiones son acertadas.					
23	En la organización se evita la discusión entre los miembros de la organización.					
	Retribución					
24	La retribución a los miembros se da de manera equitativa.					
25	La retribución a los miembros se da sin diferencia alguna.					
	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN					
	Habilidades de comunicación					
26	Los trabajadores tienen adecuadas habilidades de comunicación.					
27	Los trabajadores tienen adecuadas habilidades de comunicación.					
	Habilidades de empatía					
28	Los trabajadores demuestran empatía en sus relaciones laborales.					
29	Los trabajadores demuestran empatía con los usuarios del servicio.					
	Habilidades de control de emoción					
30	Los trabajadores poseen habilidades de control de emoción cuando se presenta alguna					
31	Los trabajadores, las habilidades de control de emoción.					
	Falta de confianza					
32	En la organización, se evidencia falta de confianza entre compañeros de trabajo.					
33	En la organización, se evidencia falta de confianza entre los directivos y los subordinados.					

RESULTADOS

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

TABLA 1
ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) y Siempre (5).

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

TABLA 2.
ALPHA DE CRONBACH: LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,931	25

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,931 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable "Liderazgo Distribuido" es de alta confiabilidad.

TABLA 3.
ALPHA DE CRONBACH: CONFIANZA

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,752	7

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,752 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable "Confianza" es de fuerte confiabilidad.

TABLA 4.
ALPHA DE CRONBACH: TALENTO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,450	5

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,450 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Talento” es de baja confiabilidad.

TABLA 5.
ALPHA DE CRONBACH: MOTIVACIÓN

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,681	5

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,681 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Motivación” es de moderada confiabilidad.

TABLA 6.
ALPHA DE CRONBACH: LIDERAZGO MÚLTIPLE

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,928	8

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,928 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Liderazgo múltiple” es de alta confiabilidad.

TABLA 7
ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN DE CONFLICTOS

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,945	33

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,945 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión de conflictos” es de alta confiabilidad.

TABLA 8.
ALPHA DE CRONBACH: COMUNICACIÓN ABIERTA Y SINCERA

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,785	7

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,785 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Comunicación abierta y sincera” es de fuerte confiabilidad.

TABLA 9.
ALPHA DE CRONBACH: COMUNIACIÓN EFICAZ

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,885	12

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,931 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Comunicación eficaz” es de fuerte confiabilidad.

TABLA 10.
ALPHA DE CRONBACH: CONFLICTO ENTRE DIRECTIVOS Y
SUBORDINADOS

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,793	6

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,793 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Conflicto entre directivos y subordinados” es de fuerte confiabilidad.

TABLA 11.
ALPHA DE CRONBACH: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,699	8

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,699 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Habilidades de negociación” es de moderada confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

	LIDERAZGO DISTRIBUIDO																								
	CONFIANZA							TALENTO					MOTIVACIÓN					LIDERAZGO MÚLTIPLE							
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25
suj1	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
suj2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
suj3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
suj4	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
suj5	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
suj6	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
suj7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
suj8	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3
suj9	5	4	4	4	4	3	4	3	2	3	5	5	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	3
suj10	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
suj11	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
suj12	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
suj13	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1
suj14	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2
suj15	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
suj16	3	2	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	5	5	4	4	5
suj17	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
suj18	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
suj19	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
suj20	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	1	3	3	3	3	2	3
suj21	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
suj22	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
suj23	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
suj24	1	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
suj25	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
suj26	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
suj27	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
suj28	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3
suj29	5	4	4	5	4	3	4	3	2	4	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3
suj30	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3

GESTIÓN DE CONFLICTOS																																		
COMUNIC. ABIERTA Y SINC.							COMUNICACIÓN EFICAZ													CONF. DIRECT. Y SUBORD.					HAB. DE NEGOCIACIÓN									
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26	item 27	item 28	item 29	item 30	item 31	item 32	item 33	
suj1	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	2	5	4	3	3	3	3	
suj2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	2	
suj3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
suj4	3	2	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	1	2	2	1	3	3	2	2	
suj5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	
suj6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	
suj7	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	
suj8	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	
suj9	5	4	4	4	3	3	5	3	4	5	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	
suj10	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
suj11	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	
suj12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
suj13	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	
suj14	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
suj15	4	3	4	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	
suj16	5	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	5	3	2	5	5	5	4	3	3	5	4	3	3	4	
suj17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
suj18	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	
suj19	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
suj20	2	3	1	2	3	2	3	4	2	2	2	1	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	
suj21	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	2	3	5	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	2	
suj22	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	
suj23	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
suj24	3	2	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	2	2	1	3	3	2	2	
suj25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	
suj26	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	
suj27	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	
suj28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	
suj29	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	
suj30	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	