

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**LIDERAZGO GERENCIAL Y SU RELACIÓN CON EL
MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY–TURPO S.A.C.,
ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

EDELMA CCAHUANA HUAMANÍ

Andahuaylas, Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**LIDERAZGO GERENCIAL Y SU RELACIÓN CON EL
MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY–TURPO S.A.C.,
ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018.**

EDELMA CCAHUANA HUAMANÍ

Asesor:

Lic. Adm. Edwin Mescco Cáceres

Andahuaylas, Perú

2018



Universidad Nacional José María Arguedas



Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

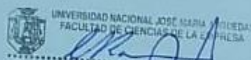
ACTA DE SUSTENTACIÓN

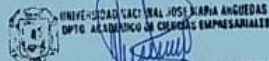
En el local de EPAE - FCE Auditorium
de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo, siendo las 11:00 horas del día seis de Diciembre del año 2018, se reunieron el Mg. Juan Cielo Ramírez Cajamarca, Mg. Doris Bustinza Saldivar y el CPC Godofredo Eduardo Campos Peláez integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Liderazgo gerencial y su relación con el manejo de Conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018, cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas, Edehna Cahuana Huamani, y su Asesor Lic. Adm. Edwin Mescco Cáceres con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por Unanimidad, al Bachiller en Administración de Empresas, Edehna Cahuana Huamani, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>15</u>	<u>Quince</u>	<u>Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.


UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Mg. Lic. Adm. Juan Cielo Ramírez Cajamarca
DOCENTE


UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
DPTO. ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Mg. Doris Bustinza Saldivar
DOCENTE


UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
CPC Godofredo Eduardo Campos Peláez
DOCENTE

DEDICATORIA

A Dios

Por ser mi creador, darme la sabiduría y la fuerza espiritual para lograr mis objetivos y llegar hasta este instante trascendental de mi formación profesional.

A mis padres

Por ser el pilar más importante de mi vida. Por su gran amor, apoyo y sacrificio en los momentos más dificultosos. Y por haberme inculcado a una buena formación con valores, principios éticos, perseverancia y coraje para obtener mis objetivos.

A mis hermanos

Por apoyarme y estar siempre conmigo en cada momento, por su confianza, por aconsejarme y ser un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y estar presente en cada instante de mi vivir, y ser la razón para salir adelante y darme la fortaleza en los momentos de impotencia.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, por ser el alma mater en educación y brindarme la formación profesional, fortaleciendo mis conocimientos en bien da la sociedad. Así como también a los docentes por el apoyo brindado a lo largo de la carrera y por los conocimientos que me transmitieron para poder salir adelante.

A mis queridos padres, hermanos, familiares y amigos, por brindarse su apoyo absoluto y comprensión, para poder culminar con este trabajo de investigación.

Al gerente de la empresa de Transportes Expreso “Huancaray -Turpo” por aceptar que realice el presente estudio de investigación en la empresa que está a cargo y haberme facilitado la información correspondiente para su desarrollo. De igual manera agradecer a los trabajadores de la empresa por dedicar su tiempo en responder los ítems planteados para la recolección de datos.

Al Lic. Edwin Mescco Cáceres, por el asesoramiento, apoyo y orientación en el avance del actual estudio de investigación, para cumplir satisfactoriamente con la culminación de la investigación.

Al Mg. Henry Agreda Cerna, por proporcionarme las recomendaciones necesarias en el proceso de la elaboración del proyecto de investigación.

A los jurados evaluadores: Mg. Juan Cielo Ramírez Cajamarca, Mg. Doris Bustinza Saldívar y Cpc. Godofredo Campos Peláez. Tres grandiosos profesionales quienes contribuyeron con sus instrucciones, experiencias y paciencia, para concluir el presente estudio de investigación.

Muchas Gracias.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador: En base a la conformidad y el cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, ante ustedes presento la tesis titulada: **“Liderazgo gerencial y su relación con el manejo de conflictos en la empresa de transportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.”** A vuestra consideración propongo el presente estudio de investigación para su consentimiento.

La investigación tiene como objetivo primordial determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos, dos temas fundamentales para el desarrollo de una organización, y que pertenecen al área de gestión del talento humano, tomando en consideración los aspectos metodológicos e instrucciones que comprenden los procesos y etapas de investigación, según lo estipulado en el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la escuela profesional de administración de empresas.

Los resultados obtenidos con la culminación de este estudio de indagación, se busca profundizar el conocimiento teórico, que sirva de fuente o inspiración para otras investigaciones de tema similar, a la vez se profundizo el conocimiento existente acerca de los temas estudiados, de igual manera permite contribuir en el desarrollo de las capacidades gerenciales en las empresas del sector de transporte.

Señores miembros del jurado evaluador, este trabajo se realizó con mucha disciplina, entusiasmo y dedicación, se recoge las apreciaciones de los trabajadores de la empresa de trasportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C. (objeto de estudio), sobre el liderazgo y manejo de conflictos que desenvuelve el gerente en la empresa. Su formulación cumple con los principios éticos que la investigación exige.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I.....	18
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. Planteamiento del problema	18
1.2. Formulación del problema	22
1.2.1. Problema general	22
1.2.2. Problemas específicos.....	22
1.3. Delimitación de la investigación.....	22
1.3.1. Delimitación espacial.....	23
1.3.2. Delimitación temporal	23
1.3.3. Delimitación teórica	23
1.4. Justificación	23
1.4.1. Justificación práctica.....	24
1.4.2. Justificación teórica	24
1.4.3. Justificación metodológica.....	24
1.5. Objetivos	25
1.5.1. Objetivo general	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	25

CAPÍTULO II.....	26
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.1. Antecedentes.....	26
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	26
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	28
2.1.3. Antecedentes locales.....	29
2.2. Marco teórico.....	30
2.2.1. Liderazgo – Definición:.....	30
2.2.2. Gerencia o gerente – Definición:.....	31
2.2.3. Teorías sobre el liderazgo.....	32
2.2.4. Liderazgo Gerencial.....	35
2.2.5. Perfil del Liderazgo y la gerencia.....	36
2.2.6. Competencias del liderazgo gerencial.....	38
2.2.7. Componentes del liderazgo gerencial.....	39
2.2.8. Conflictos – Definición:.....	40
2.2.9. Perspectivas sobre el conflicto (escuelas sociológicas).....	41
2.2.10. Tipos de conflictos.....	43
2.2.11. Niveles del conflicto.....	43
2.2.12. Fuentes del Conflicto.....	44
2.2.13. Manejo de conflictos.....	46
2.2.14. Estrategias de manejo de conflictos.....	46
2.2.15. Estilos del manejo de conflictos.....	51
2.3. Marco conceptual.....	52
CAPÍTULO III.....	53
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1. Hipótesis.....	53
3.1.1. Hipótesis general.....	53
3.1.2. Hipótesis específicas.....	53
3.2. Variables.....	54

3.3. Operacionalización de Variables.....	54
3.4. Metodología.....	56
3.4.1. Tipo de investigación	56
3.4.2. Enfoque de investigación.....	56
3.4.3. Nivel de investigación	56
3.4.4. Diseño de investigación.....	57
3.5. Población y muestra de estudio	59
3.5.1. Población.....	59
3.5.2. Muestra	59
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.6.1. Técnica - Encuesta.....	60
3.6.2. Instrumento – Cuestionario.....	60
3.7. Métodos de análisis de datos.....	62
CAPÍTULO IV	63
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1. Resultados de investigación	63
4.1.1. Resultados de la confiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach.....	63
4.1.2. Estadística descriptiva de los datos generales, variables y dimensiones	65
4.1.3. Contrastación estadística de hipótesis.....	98
CAPÍTULO V	104
DISCUSIÓN.....	104
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES.....	111
Referencias Bibliográficas	112
ANEXO.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Arbol de problemas.....	21
Figura 2. Elementos del liderazgo transformacional.....	35
Figura 3. Niveles del conflicto	44
Figura 4. Estrategias de manejo de conflictos (cinco estilos)	49
Figura 5. Diseño no experimental de la investigación.....	58
Figura 6. Género de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur s.a.c.....	66
Figura 7. Edad de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur s.a.c.....	67
Figura 8. Tiempo que trabaja en la empresa de transportes Huan-Tur s.a.c.	68
Figura 9. Pregunta N° 01- sobre el indicador comunicación.....	69
Figura 10. Pregunta N° 02- sobre el indicador desarrollo de equipos.....	70
Figura 11. Pregunta N° 03- sobre el indicador empowerment	71
Figura 12. Pregunta N° 04 – sobre el indicador conocimiento.....	72
Figura 13. Pregunta N° 05 – sobre el indicador propiedad compartida.....	73
Figura 14. Pregunta N° 06 – sobre el indicador iniciativa	74
Figura 15. Pregunta N° 07– sobre el indicador visión.....	75
Figura 16. Pregunta N° 08 – sobre el indicador motivación.....	76
Figura 17. Pregunta N° 09 – sobre el indicador motivación.....	77
Figura 18. Pregunta N° 10 – sobre el indicador mentalidad global.....	78
Figura 19. Pregunta N° 11 – sobre el indicador responsabilidad.....	79
Figura 20. Pregunta N° 12 – sobre el indicador integridad	80
Figura 21. Pregunta N° 13 – sobre el indicador estilo de compromiso	81
Figura 22. Pregunta N° 14 – sobre el indicador estilo de compromiso	82
Figura 23. Pregunta N° 15 – sobre el indicador estilo de colaboración.....	83
Figura 24. Pregunta N° 16 – sobre el indicador estilo de colaboración.....	84
Figura 25. Pregunta N° 17 – sobre el indicador estilo de acomodación.....	85
Figura 26. Pregunta N° 18 – sobre el indicador estilo de acomodación.....	86
Figura 27. Pregunta N° 19 – sobre el indicador estilo de evasión	87
Figura 28. Pregunta N° 20 – sobre el indicador estilo de evasión	88
Figura 29. Pregunta N° 21 – sobre el indicador estilo de competencia.....	89
Figura 30. Pregunta N° 22 – sobre el indicador estilo de competencia.....	90
Figura 31. Variable N° 01 – liderazgo gerencial	91
Figura 32. V1-D1: consideración individualizada.....	92
Figura 33. V1 – D2: estimulación intelectual	93
Figura 34. V1 – D3: motivación inspiradora	94

Figura 35. V1 – D4: influencia idealizada	95
Figura 36. Variable N° 02 - manejo de conflictos	96
Figura 37. V2 – D1: estrategias de manejo de conflictos	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Ferfil del Gerente y el Lider	37
Tabla 2:Técnicas de administración de conflictos	48
Tabla 3:Comparación “estrategias de negociación y de manejo de conflictos”	50
Tabla 4:Diseño de la investigación.....	58
Tabla 5:Población del estudio de investigación.....	59
Tabla 6:Fiabilidad según Kuder Richardson.....	63
Tabla 7:Estadística de fiabilidad (V1 – V2: Liderazgo Gerencial y Manejo de Conflictos) 64	
Tabla 8:Estadística de fiabilidad (V1: Liderazgo Gerencial)	64
Tabla 9:Estadística de fiabilidad (V2: Manejo de Conflictos)	65
Tabla 10:Género de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur S.A.C.....	66
Tabla 11:Edad de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur S.A.C	67
Tabla 12:Tiempo que trabaja en la empresa de transportes expreso Huan-Tur S.A.C.....	68
Tabla 13:Pregunta Nº 01 – Sobre el indicador Comunicación	69
Tabla 14:Pregunta Nº 02 – Sobre el indicador Comunicación	70
Tabla 15:Pregunta Nº 03 – Sobre el indicador Empowerment	71
Tabla 16:Pregunta Nº 04 – Sobre el indicador Conocimiento.....	72
Tabla 17:Pregunta Nº 05 – Sobre el indicador Propiedad compartida.....	73
Tabla 18:Pregunta Nº 06 – Sobre el indicador Iniciativa	74
Tabla 19:Pregunta Nº 07– Sobre el indicador Visión.....	75
Tabla 20:Pregunta Nº 08 – Sobre el indicador Motivación	76
Tabla 21:Pregunta Nº 09 – Sobre el indicador Motivación	77
Tabla 22:Pregunta Nº 10 – Sobre el indicador Mentalidad Global.....	78
Tabla 23:Pregunta Nº 11 – Sobre el indicador Responsabilidad	79
Tabla 24:Pregunta Nº 12 – Sobre el indicador Integridad.....	80
Tabla 25:Pregunta Nº 13 – Sobre el indicador Estilo de compromiso.....	81
Tabla 26:Pregunta Nº 14 – Sobre el indicador Estilo de compromiso.....	82
Tabla 27:Pregunta Nº 15 – Sobre el indicador Estilo de colaboración.....	83
Tabla 28:Pregunta Nº 16 – Sobre el indicador Estilo de colaboración.....	84
Tabla 29:Pregunta Nº 17 – Sobre el indicador Estilo de acomodación.....	85
Tabla 30:Pregunta Nº 18 – Sobre el indicador Estilo de acomodación.....	86
Tabla 31:Pregunta Nº 19 – Sobre el indicador Estilo de evasión.....	87
Tabla 32:Pregunta Nº 20 – Sobre el indicador Estilo de evasión.....	88
Tabla 33:Pregunta Nº 21 – Sobre el indicador Estilo de competencia.....	89
Tabla 34:Pregunta Nº 22 – Sobre el indicador Estilo de competencia.....	90
Tabla 35:Estadística descriptiva de la V1: Liderazgo Gerencial	91

Tabla 36:Estadística descriptiva de la V1-D1: Consideración Individualizada	92
Tabla 37:Estadística descriptiva de la V1 – D2: Estimulación Intelectual	93
Tabla 38:Estadística descriptiva de la V1 – D3: Motivación Inspiradora.....	94
Tabla 39:Estadística descriptiva de la V1 – D4: Influencia Idealizada	95
Tabla 40:Estadística descriptiva de la V2: Manejo de conflictos.....	96
Tabla 41:Estadística descriptiva de la V2 – D1: Estrategias de manejo de conflictos.....	97
Tabla 42:Coeficiente de correlación de Rho de Spearman	98
Tabla 43:Correlación entre liderazgo gerencial y manejo de conflictos	99
Tabla 44:Correlación entre consideración individualizada y estrategias de manejo de conflictos.....	100
Tabla 45:Correlación entre estimulación intelectual y estrategias de manejo de conflictos	101
Tabla 46:Correlación entre motivación inspiradora y estrategias de conflictos.....	102
Tabla 47:Correlación entre influencia idealizada y estrategias de manejo de conflictos.	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación	116
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....	118
Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos	119
Anexo 4. Ficha de validación por criterio de jueces experto.....	121
Anexo 5. Copia del instrumento de recolección de datos.....	124
Anexo 6. Base de datos del cuestionario en el programa excel 2016	130
Anexo 7. Fotografías de la investigación.....	131
Anexo 8. Información solicitada para trabajo de investigación	135
Anexo 9. Registro de trabajadores periodo 2018	136
Anexo 10. Encuesta piloto	138
Anexo 11. Resultados de la encuesta piloto para planteamiento del problema	139
Anexo 12. Sugerencias para el gerente de la empresa de transportes	141
Anexo 13. Reglamento interno de la empresa	143
Anexo 14. Partida registral de la empresa – (sunarp)	152
Anexo 15. Organigrama de una sociedad anonima cerrada “s.a.c”	156

RESUMEN

El presente estudio de indagación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018. La investigación corresponde al enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 59 personas que es el total de trabajadores de la empresa y el tipo de muestra es “no probabilístico intencional” donde se consideró la misma cantidad de la población (59 trabajadores). Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario, asimismo estuvo conformado por 12 ítems para la variable 1 liderazgo gerencial y 10 ítems para la variable 2 manejo de conflictos, ambas con escalas de cinco alternativas (escala de Likert). La confiabilidad de los datos arrojó un valor del alfa de Cronbach de 0,819 que representa una excelente confiabilidad del instrumento. Para determinar la relación entre ambas variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman donde se obtuvo un valor ($r=0,566$), que describe como una correlación positiva moderada, que indica: si el nivel de liderazgo gerencial aumenta también aumentará el nivel de manejo de conflictos y viceversa. También se obtuvo un valor de significancia (bilateral) de 0,000 menor a 0,01 al nivel esperado de ($p<0,05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Por tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que existe una relación directa moderada entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018. Los análisis de los resultados permitieron cumplir con los objetivos de la investigación. Así también los hallazgos demuestran que el liderazgo y manejo de conflictos por parte del gerente predominan en un nivel bajo y eso es perjudicial para la empresa, es por ello que se realiza las recomendaciones y algunas propuestas de sugerencia.

Palabras claves: Liderazgo, Gerencia, Manejo, conflictos, Empresa, Transporte.

ABSTRACT

The objective of the present study was to determine the relationship between managerial leadership and conflict management in the express transport company Huancaray - Turpo SAC, Andahuaylas, Apurímac, 2018. The research corresponds to the quantitative approach, of type basic, descriptive-correlational level, non-experimental cross-sectional design. The population was made up of 59 people, which is the total number of workers in the company and the type of sample is "non-probabilistic intentional" where the same amount of the population (59 workers) was considered. For data collection the survey technique was used, with its instrument the questionnaire, it was also composed of 12 items for variable 1 management leadership and 10 items for variable 2 conflict management, both with scales of five alternatives (scale from Likert). The reliability of the data yielded a value of Cronbach's alpha of 0.819 which represents an excellent reliability of the instrument. To determine the relationship between both variables, Spearman's Rho correlation coefficient was used, where a value was obtained ($r = 0.566$), which he describes as a moderate positive correlation, which indicates: if the level of managerial leadership increases, it will also increase the level of conflict management and viciversa. A significance value (bilateral) of 0.000 less than 0.01 was also obtained at the expected level of ($p < 0.05$), with which the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_1) is accepted. Therefore, we can affirm with a 99% confidence level that there is a moderate direct relationship between managerial leadership and conflict management in the express transport company Huancaray-Turpo SAC, Andahuaylas, Apurimac, 2018. The analysis of the results they allowed to fulfill the objectives of the investigation. So also the findings show that the leadership and management of conflicts by the manager predominate at a low level and that is harmful to the company, that is why the recommendations and suggestions are made.

Keywords: Leadership, Management, Management, conflicts, Company, Transport.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de indagación titulada, **Liderazgo gerencial y su relación con el manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray -Turpo S.A.C. Andahuaylas, Apurimac, 2018**. Surge a partir de la problemática del Inadecuado Manejo de Conflictos por la falta de liderazgo del gerente en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., lo cual estimula a buscar la relación entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos.

Estos temas en la actualidad son primordiales para la supervivencia de las organizaciones, ya que a diario se manifiestan los conflictos en una organización y para ello es fundamental que los gerentes, administradores, supervisores, que están a cargo de una empresa desarrollen un liderazgo eficaz para un manejo adecuado de los conflictos.

Para una mejor comprensión de la investigación, se agrupo en (5) cinco capítulos ordenados de la siguiente manera:

Capítulo I: Se hace énfasis en el problema de la investigación, para ello se desarrolló el planteamiento y formulación del problema, tanto general como las específicas; asimismo contiene la delimitación, justificación del estudio y la formulación de los objetivos.

Capítulo II: Se desarrolló la fundamentación teórica de la investigación, como los antecedentes, el marco teórico y marco conceptual de la investigación.

Capítulo III: Se desarrolló la metodología de investigación, las hipótesis, las variables y su, operacionalización, metodología, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

Capítulo IV: Se presenta los resultados de la investigación, contrastación estadística de la hipótesis de la investigación.

Capítulo V: Se desarrolló la discusión de los resultados, contrastando con las hipótesis frente a las diversas teorías que otros autores sostienen en sus libros o en otras tesis similares a la investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliograficas y los anexos correspondientes que demuestren la consistencia del trabajo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial actualmente las organizaciones, empresas grandes y la Pymes buscan sobrevivir en el mercado competitivo, debido a que el aspecto económico y empresarial es inseguro y las tasas de crecimiento aún se encuentran inactivas en varias partes del mundo, mientras que la competitividad es intensa. Pero algunas compañías han logrado adaptar medidas que cambian sus estructuras y estrategias. Frente a esto, Hay Group ha desarrollado el Ránking de las 20 mejores compañías que desarrollan el Liderazgo gerencial a nivel del mundo (General Electric, Procter &Gamble, Intel Corporación, Siemens, Banco Santander, Coca-Cola, McDonald's, Accentur, Wal-Mart, Southwest Airlines, ABB Ltd., Microsoft, PepsiCo, Goldman Sachs, Hewlett-Packard, Unilever, Cisco Systems, FedEx, Pfizer Inc y Basf). También existen 10 compañías latinoamericanas que son destacadas por el desarrollo del liderazgo gerencial (Unilever, LAN, 3m Company, General Electric, Cemex, IBM, Telefónica, Empresas polar, Votorantim, Banco Santander), a partir de encuestas a casi 4.000 ejecutivos en distintos niveles de la jerarquía de compañías pequeñas, medianas y grandes, quienes valoran en sus líderes la capacidad de ejecución, el pensamiento estratégico, es decir, su capacidad de anticiparse a los hechos, y el liderazgo inspirador, o su capacidad de motivar a otros. (Osorio, 2014), Es por ello de gran importancia ejercer un liderazgo gerencial fuerte dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) manifiesta que el conflicto es un proceso básico e inevitable que es determinado por la dinámica interna de las relaciones humanas dentro de toda organización, aquella que surge cuando dos o más personas con diferentes intereses entran en confrontaciones y ven a la otra parte como una interferencia. Para ello una de las características de los directivos o gerentes es dedicar un mayor porcentaje de su tiempo laboral a la parte administrativa. Es decir, para que ellos puedan lograr sus objetivos deben saber cómo usar las diferentes formas de poder influir en la conducta de sus seguidores con gran habilidad para manejar los de conflictos.

En tal sentido, el trabajo de un gerente no es tarea fácil, ya que él se enfrenta muchos retos y dificultades por ser el responsable de crear y garantizar un ambiente laboral donde los integrantes hagan mejor su trabajo y así garantizar la consecución de las metas de la organización. Cabe destacar, que el éxito que pueda tener una organización en el logro de sus objetivos dependerá en gran medida del liderazgo gerencial, porque el gerente juega un papel muy importante en la evolución de la misma, ya que él se encargará de coordinar de manera eficaz y eficiente todas las actividades laborales para cumplir con las metas establecidas.

Así mismo, en el Perú el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos no son temas ajenos para las organizaciones, debido a que en la actualidad aportan un gran valor para su desarrollo, es por ello que las empresas en el ámbito peruano aún más siendo las pymes quienes carecen del liderazgo gerencial, así como también empresas del sector salud, educación y transportes son en las que mayormente se originan los conflictos.

De esta manera, en la provincia de Andahuaylas existen muchas empresas de transportes que están dirigidos por gerentes o administradores, que a diario se enfrentan a diversos conflictos, y frente a ello deben poseer la habilidad de liderazgo para dirigir a sus miembros y a la organización. Para esta investigación específicamente se considera a la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., como objeto de estudio. Según los documentos de la empresa:

La empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., también denominado EXPRESO HUAN-TUR S.A.C, fue constituido con fecha 15 de septiembre del año 2010 en la ciudad de Andahuaylas, inscrita en la partida registral N° 11026825 del registro de personas jurídicas de la oficina registral de Andahuaylas (SUNARP), la empresa esta constituida por 20 socios y representados por la junta general de accionistas, el directorio y el gerente, conforme a la ley N° 26887, ley general de sociedades mercantiles. Asimismo, actualmente viene desarrollando sus actividades económicas con 55 vehiculos y 59 trabajadores (conductores y el personal de venta de pasajes), y cuenta con un capital social de 125,000 soles. La empresa se dedica a prestar servicios de transporte público de pasajeros de ruta interdistrital: Andahuaylas - Huancaray, Chiara, Turpo y viceversa. En la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., se ha observado el inadecuado manejo de conflictos, es decir, que el gerente como autoridad responsable de la empresa no está manejando de manera eficaz los conflictos que se vienen ocasionando en la empresa. Y de acuerdo a una encuesta piloto realizada a 10 trabajadores de la

empresa (Anexo: 10 y 11), se determinaron los siguientes problemas como principales:

- El 80% de los encuestados manifiestan que existen conflictos en la empresa debido a que surgen controversias por quitarse pasajeros, por no cumplir su turno de salida, por que la persona encargada de la venta de pasajes da prioridad a trabajadores que ya van tiempo laborando en la empresa y a los accionistas, de igual manera los conflictos se dan por no pagar aportes diarios, y no asistir a las asambleas convocadas por la empresa. esto quiere decir que los conflictos originados en la empresa se dan por el incumplimiento del reglamento interno de la empresa.
- El 70% de los encuestado consideran que los conflictos presentados han influido de manera negativa en la empresa, debido a que no hay un buen orden y control de los aportes diarios, porque hay trabajadores que han migrado a otras empresas, porque las discusiones o peleas producidos lo hacen frente a los pasajeros, los cuales generan perdida de cliente y menores ingresos a la empresa.
- Otros problemas que se ha podido encontrar de acuerdo a la encuesta, es que el gerente no está bien informado de todos los conflictos que se presentan en la empresa, no se está generando confianza, compromiso y sobre todo no se está haciendo respetar su autoridad durante los problemas.

Para este problema identificado se tiene como causa principal la poca importancia al liderazgo gerencial, lo cual es una gran debilidad para la empresa debido a que el gerente es aquella persona que debe poseer dicha habilidad, es decir aquella que debe influir en las personas ya sea motivándolos, generando confianza y compromisos en cada uno de ellos. Si la gerencia no maneja adecuadamente los conflictos dentro de la empresa, entonces las consecuencias principales serían; la deserción de los trabajadores, violencia entre los trabajadores, baja rentabilidad y quiebre de la empresa, de acuerdo a la encuesta piloto alguno de estas consecuencias está dando su inicio, debido a que no se está manejando de manera eficaz los conflictos.

Por razones antes mencionadas se realiza el presente trabajo de investigación, para conocer en que medida el gerente de la empresa HUAN-TUR S.A.C desarrolla el liderazgo y maneja los conflictos, y así determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos.

Árbol de Problemas

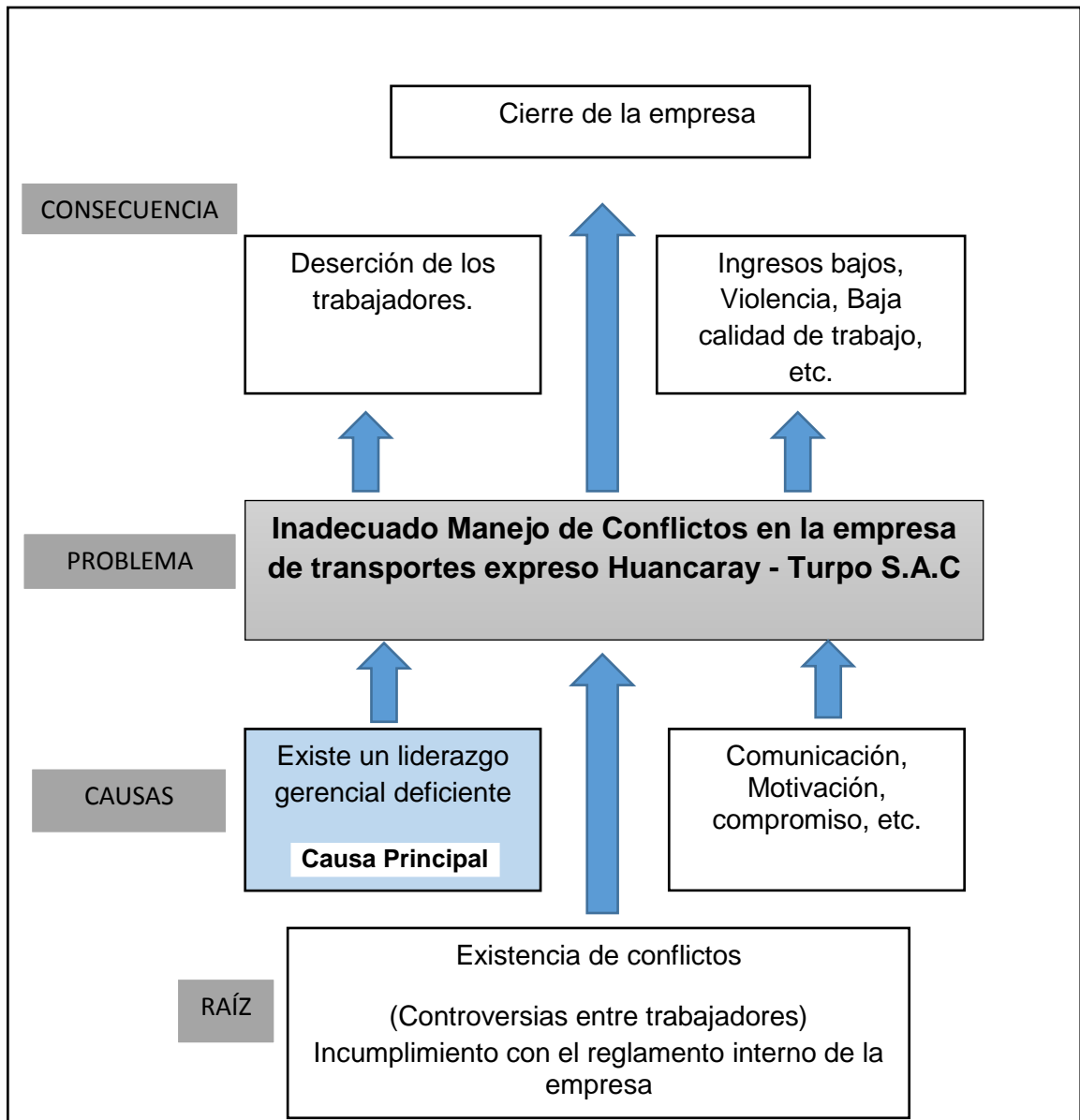


Figura 1. Arbol de problemas
Fuente: Elaboración Propia

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?
- b) ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?
- c) ¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?
- d) ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?

1.3. Delimitación de la investigación

Carrasco (2005) refiere que es de vital importancia delimitar el problema de investigación ya que suscribe al investigador limitarse a un ámbito; espacial (espacio geográfico donde se ejecuta la indagación), temporal (periodo o fragmento de tiempo que se considera para él estudio), y teórico (orden y dominio teórico donde se desentraña la indagación).

1.3.1. Delimitación espacial

Institución: Empresa de Transportes “Expreso Huancaray Turpo S.A.C”

Ubicación: AV. José maría Arguedas N.º 480 Andahuaylas – Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

El presente estudio de indagación se desarrolló en el periodo de marzo a octubre del año 2018.

1.3.3. Delimitación teórica

El presente estudio de indagación se desenvuelve en temas de liderazgo gerencial y manejo de conflictos, dentro de los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

Liderazgo gerencial:

- Liderazgo - Gerencia - Definición
- Teorías del liderazgo
- Liderazgo Gerencial
- Perfil del liderazgo y del jefe o gerente

Manejo de conflictos:

- Conflictos-Manejo de conflictos-Definición
- Diagnóstico los tipos y fuentes del conflicto
- Niveles del conflicto
- Estrategias de manejo de conflictos (Estilos para manejar conflictos)

1.4. Justificación

Al respecto, Bernal (2010) refiere que la justificación de una investigación es exponer los motivos o las razones por las cuales se desea investigar, es decir explicar por qué se realiza la investigación y cuáles son los beneficios de los conocimientos esperados.

De igual manera Méndez (como se citó en Bernal, 2010) indica que la justificación de una investigación puede ser de carácter práctico, teórico y metodológico.

1.4.1. Justificación práctica

Se justifica de manera práctica debido a que el estudio realizado permitirá recomendar soluciones a la problemática ocasionado en la empresa, y así de esa manera ayudará al gerente manejar los conflictos de manera eficaz, y sobre todo a desarrollar un buen liderazgo gerencial, con la finalidad de unificar la participación, mejorar el trabajo en equipo, la comunicación y la confianza en los trabajadores. De igual manera la presente investigación, permitirá solucionar problemas sobre el liderazgo en la gerencia y manejar adecuadamente los conflictos que se ocasionen en empresas del sector de transporte.

1.4.2. Justificación teórica

Se justifica de manera teórica por la utilización de conceptos, conocimientos y teorías relacionados al liderazgo gerencial y manejo de conflicto, las cuales permiten un mejor sustento para comprobar la relación que existe entre ambas variables y así buscar nuevas soluciones a dicha problemática, de igual manera será de gran beneficio para investigaciones próximas que se basen en temas iguales o similares, así poder ampliar y profundizar conocimientos.

1.4.3. Justificación metodológica

Tiene una justificación metodológica, debido a que los métodos, técnicas, instrumentos y los procedimientos utilizados, permiten la eficacia de la investigación, así como también en la confiabilidad (Alfa de cronbach) y validez (Expertos en investigación), para su utilización en posteriores trabajos de investigación.

1.5. Objetivos

Son aquellos fines o metas que se aspiran alcanzar en la investigación y que se deben expresar con claridad, es decir; tienen que ser específicas, detalladas, cuantificables y medibles, puesto que son guías del desarrollo de la investigación (Hernandez et al., 2014).

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- b) Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- c) Determinar la relación que existe entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- d) Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Carrasco (2005) se considera que la fundamentación teórica de la investigación está conformado por los siguientes elementos: Los antecedentes teóricos (conclusiones cercanas obtenidos de otras investigaciones relacionados o similares respecto al problema de investigación); el marco teórico (sustentación de teorías y enfoques relacionados al estudio); y el marco conceptual (conjunto de términos claves del estudio y sus respectivos significados).

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Salas (2013) Realizó la siguiente investigación: *“Liderazgo del gerente y manejo de conflictos en educación inicial del municipio escolar San Francisco III”*. Universidad Rafael Urdaneta, Guatemala. esta investigación realizada principalmente concluye:

Que, según la prueba de correlación de Spearman, existe una correlación media entre la V1: Liderazgo del gerente y la V2: Manejo de conflictos, lo cual señala: que a medida que disminuyen moderadamente los valores de la variable liderazgo, también disminuyen moderadamente los valores de la variable manejo de conflicto. Asimismo, las competencias del liderazgo del gerente en la educación inicial del municipio escolar San Francisco III, se pudo comprobar que tanto los docentes y los directivos consideraron que a veces se cumplen los indicadores toma de decisiones, trabajo en equipo y eficacia, presentándose las fortalezas en eficacia, a diferencia de la debilidad en el indicador toma de decisiones, presentando debilidad moderada en dicha competencia la cual debe ser atendida para mejorar la toma de decisiones en estas instituciones educativas. Por otro lado, manifiestan que no se están manejando correctamente los conflictos en la institución educativa inicial San Francisco III.

Say (2015) Realizó la siguiente investigación: *“Liderazgo y gestión de conflictos laborales en la librería a y m de Mazatenango”*. Universidad Rafael Urdaneta, Guatemala. La investigación realizada principalmente concluye:

Que, si hay relación del liderazgo en la gestión de conflictos laborales en los colaboradores de la Librería A y M, debido a que los jefes o gerentes de las diversas áreas aportan en la resolución de los problemas que se demuestran. Así como también tienden a conocer que un líder es capaz de enfrentar cualquier situación que se presente, de igual manera se manifiesta que en la organización hay más individuos colaborativos que conflictivos. Asimismo, se examinó la importancia de cómo ejercen los líderes en relación a sus funciones de dirigir a su equipo de trabajo, y la influencia que tienen las acciones de un buen liderazgo para combatir cualquier dificultad.

Juárez (2015) Realizó la siguiente investigación: *“rol del director en el manejo de conflictos laborales en la dirección general de asuntos estudiantiles de la universidad de Carabobo”*. Universidad de Carabobo, Valencia. La investigación realizada principalmente concluye:

Que el rol del director en el manejo de conflictos laborales en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, ha ocupado una imagen representativa en su desempeño como gerente dentro de la organización, descuidando los papeles esenciales que debe desempeñar un gerente como es el de “líder”, se evidencia la carencia de comunicación asertiva entre él y los empleados. Por otra parte, el director en su rol de gerente ante los conflictos, en algunas ocasiones utiliza la autoridad para imputar acciones con la finalidad de satisfacer sus necesidades personales, mostrando una actitud pasiva ante las situaciones conflictivas que se ocasionan en la organización. También cabe mencionar que, en la DIGAE se determina que el personal directivo no utiliza las estrategias para enfrentar los conflictos de la manera más apropiada con el fin de que no influya negativamente en el logro de los objetivos de la organización. Así mismo, los trabajadores manifestaron que no intercede de manera justa y equitativo entre las partes en los conflictos, esto demuestra que el director al momento de contribuir o buscar una solución

toma en cuenta sus propios beneficios o muestra cierta parcialidad por un grupo de colaboradores a los cuales se les da la facultad de tomar decisiones importantes con relación a la dirección de la organización.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Vasquez (2016) realizó la siguiente investigación: "*Liderazgo distributivo y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima*", Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. La investigación realizada principalmente concluye:

Que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distributivo y la gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel esperado de 0,05 donde se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables estudiadas.

López (2015) realizó la siguiente investigación: "*liderazgo gerencial y calidad de servicio en las empresas de transporte urbano en la ciudad de puno - 2015*". Universidad Nacional del altiplano, Perú. La investigación realizada principalmente concluye:

Que, la gerencia en las empresas de transporte tiene en su mayoría una administración empírica por lo que no cuenta con conocimientos adecuados de administración y gestión empresarial lo cual está asociado a la falta de capacitación alcanzada. La mayoría de los gerentes no se dedican exclusivamente a la actividad gerencial lo cual no permite brindar un servicio de calidad adecuada. El papel que los gerentes cumplen en las empresas de transporte es en muchas ocasiones únicamente de representar a las empresas olvidándose de la operatividad de estas.

Rojas (2017) realizó la siguiente investigación: "*La percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA-Callao, 2017*", Universidad Cesar Vallejo, Perú. La investigación realizada principalmente concluye:

Que existe una relación positiva débil entre la percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio en la empresa RANSA- Callao, 2017. Donde los colaboradores respondieron que a la empresa le falta liderazgo gerencial transformacional y compromiso con sus obligaciones, en cuanto a la consideración individual del liderazgo gerencial transformacional, respondieron que el gerente no se preocupa por los intereses ni ambiciones de sus trabajadores, asimismo no muestra interés en conocerlos, ante la estimulación intelectual del liderazgo gerencial transformacional, respondieron que el gerente no capacita a sus trabajadores, ni busca que otra persona lo haga y de acuerdo a la motivación inspiradora del liderazgo gerencial transformacional, los colaboradores respondieron que el gerente no inspira a sus trabajadores a sacar lo mejor de sí mismos.

2.1.3. Antecedentes locales

Olivares (2015) realizó la siguiente investigación: *“Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre puma de piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015”*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. La investigación realizada principalmente concluye:

En cuanto a la percepción de un estilo de liderazgo, un 26,47% del personal menciona haberlo percibido algunas veces; el cual indica que dentro de la empresa puma de piedra S.A.C, de Andahuaylas, los directivos no están desarrollando el liderazgo en un nivel adecuado, por otro lado, la satisfacción laboral se tiene que un 29,41% del personal, menciona estar satisfecho algunas veces. Así, las respuestas otorgadas por el personal de la empresa, determinan que la percepción de un estilo de liderazgo está relacionada con la satisfacción laboral.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Liderazgo – Definición:

Robbins & Judge (2013) Indican que el liderazgo “Es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 369).

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que “el liderazgo es aquella persona que demuestra sus características, que son claves del liderazgo: sus ideas, valores, la visión que tiene, la capacidad de influir en otros y tomar decisiones adecuadas frente a problemas difíciles” (p.25).

Koontz & Weihrich (2008) menciona que “el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que ellos estén dispuestos a participar con entusiasmo y así estar comprometidos con el logro de las metas del grupo” (p.422).

Munch (2014) manifiesta que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia el logro de una perspectiva. Por otra parte; refiere que los estilos de liderazgo son una serie de comportamientos respectivamente perdurables en la forma de dirigir, las cuales le describen al dirigente (p.106)

Asimismo, Lussier & Achua (2008) indican que los estilos de liderazgo son el patrón de conducta que lo caracterizan al líder, es decir; la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que emplean al interactuar con sus seguidores (p.65)

Por otro lado, Robbins & Coulte (2010) Define al liderazgo desde el punto de vista gerencial: “Un líder es aquel que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. Entonces el liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p.422).

2.2.2. Gerencia o gerente – Definición:

Lazzati (2016) Utiliza el término “gerente”, como aquello que tiene a su cargo un área de responsabilidad, y está a cargo de las personas que lo conforman; es decir; es responsable del desempeño de toda su gente y de toda la organización (p.10).

De igual manera Lee (2009) Define que “el gerente es aquella persona responsable de las consecuencias de su compromiso y el comportamiento laboral de sus miembros o equipo de trabajo” (p.28).

También, el gerente es aquella persona que esta a cargo de una organización, es responsable de anticipar a los cambios y aprovechar las oportunidades que se presentan para conducir las organizaciones hacia el logro de los objetivos (Fernández, 2010). Por otro lado, el gerente es quien representa la empresa, determina lo que se debe hacer y delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados esperados y conduce a todo el equipo hacia las oportunidades para generar dinero (Marchant, 2005).

De acuerdo a las aportaciones de los distintos autores sobre la definición del liderazgo coinciden en que es una capacidad, un arte, un proceso de influir en las personas y ser un guía para la consecución de los objetivos. Desde mi punto de vista el liderazgo es el proceso de influir en otras personas, demostrando los atributos o características que lo determinan como líder, buscando la confianza y el compromiso para lograr objetivos. De igual manera sobre el término gerencia o gerente también coinciden en que es un cargo, una responsabilidad que se tiene dentro de la empresa. Por lo tanto; lo defino al gerente como aquella persona que ocupa un cargo dentro de la empresa y es responsable de todo su miembro para el logro de su objetivo.

Ya teniendo en conocimiento estos dos términos se puede hablar de liderazgo gerencial; pero antes se abordará un poco de las teorías del liderazgo las cuales darán un realce a la primera variable de la presente investigación.

2.2.3. Teorías sobre el liderazgo

Existen diversos estudios acerca de liderazgo que muestran un conjunto de modelos habituales de comportamiento en los líderes, sin embargo, las acciones de los gerentes pueden variar en forma enorme de una situación a otra. Es por ello que los gerentes deben conocer las diferentes teorías acerca del liderazgo y sus respectivos estilos.

Según Robbins y Judge (2013), Don Hellriegel y Jhon W.Slocum (2009), Chiavenato (2009) y Robbins y Coulter, (2010) mencionan sobre las teorías del liderazgo:

- Teoría de los rasgos: Esta teoría se desarrolla en base a las cualidades y las características personales, las cuales les diferencian a los líderes de aquellos que no lo son.
- Teorías del comportamiento: son aquellas conductas que distinguen a los líderes y sustentan que el liderazgo es primordial para el buen desempeño de una organización; dentro de esta teoría se analizan los siguientes enfoques o estilos de liderazgo.

Investigación de la universidad de Iowa (Kurt Lewin), quien identificó tres estilos de liderazgo; *Liderazgo Autocrático*: Aquel líder que busca centralizar la autoridad, imponer métodos o técnicas de trabajo, tomar decisiones personales y limitar la participación de sus colaboradores. *Liderazgo Democrático*: Aquel líder que busca implicar a sus colaboradores en la toma de decisiones, facultar autoridad, fomentar la participación y a emplear la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. *Liderazgo Liberal*: Aquel Líder que otorga la libertad para la toma de decisiones, y busca culminar el trabajo de cualquier manera que considere apropiada.

Investigación de la universidad de Michigan, El grupo de Michigan, sobre el comportamiento del liderazgo también identificó dos aspectos, que fueron denominados: *Liderazgo orientado hacia el empleado*: se enfocan en las relaciones interpersonales, en el interés sobre las

necesidades de sus subordinados y aceptar sus diferencias individuales entre los miembros del grupo. *Liderazgo orientado hacia la producción*: se enfocan en aspectos técnicos, preocupación por lograr las tareas del grupo y a los subordinados se les consideraban como un medio para lograr su objetivo.

Investigación de la universidad estatal de Ohio, Identificaron dos aspectos importantes del comportamiento del líder: *La estructura de iniciación*; es el grado en que un líder busca determinar y estructurar sus funciones y roles, así como también el de los subordinados para obtener las metas y objetivos. *La consideración*; es el grado en que un líder busca la confianza mutua, el respeto sobre las ideas y los sentimientos de sus subordinados.

- Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo: Son las circunstancias o el contexto en que se origina el liderazgo, esta teoría trata de situar el liderazgo dentro de su contexto ambiental; dentro de las cuales se dan a conocer las siguientes investigaciones:

Modelo de contingencia de Fiedler; plantea que el desempeño eficaz del grupo va depender del estilo que el líder utiliza para interactuar con sus seguidores, así como también del contexto en el que se encuentra para poder intervenir o influir.

Teoría del camino hacia la meta de Robert House; plantea que la responsabilidad del líder es buscar que los miembros del grupo alcancen sus metas a través de un apoyo mutuo, así como facilitar la dirección y el apoyo necesario para que sus metas sean concurrentes con los objetivos del grupo y la organización.

Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard; Este modelo, denominado teoría del liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de su equipo de trabajo. La disposición es el grado en el que las personas poseen la habilidad y la aspiración de cumplir con una tarea determinada.

- Teoría contemporánea del liderazgo:

Liderazgo Carismático de Robert House; son las habilidades personales que crean consecuencias profundas y extraordinarias, también son aptitudes heroicas cuando se observan ciertos comportamientos entre los seguidores.

Liderazgo transaccional de Bass y Volio; implica motivar y dirigir a los seguidores de acuerdo a su interés personal; y se enfocan en el proceso administrativo el de planificar, dirigir, controlar y organizar a corto plazo. Este modelo se desarrolla en base a la recompensa por el desempeño adecuado, de igual manera utiliza métodos de castigo por un desempeño inaceptable, por otra parte, también los líderes transaccionales tienden a no recompensar y a ignorar las ideas que no concuerdan con las técnicas y metas del gerente. Frecuentemente el liderazgo transaccional es visto como algo importante, pero insuficiente para desarrollar el máximo potencial del liderazgo.

Liderazgo transformacional de Bernard Bass; Implica anticipar a las tendencias futuras e inspirar a los seguidores para que entiendan y acojan una nueva visión y entrenarles para que sean mejores líderes, así como también desarrollar una organización que aprende.

Los líderes transformacionales alcanzan los resultados mediante; el carisma y la inspiración de sus seguidores; el trato de manera individual para satisfacer las necesidades de cada uno; y mediante la estimulación intelectual. Estos factores figuran 4 elementos básicos del liderazgo transformacional conocidos como las cuatro I's, por sus siglas en inglés.

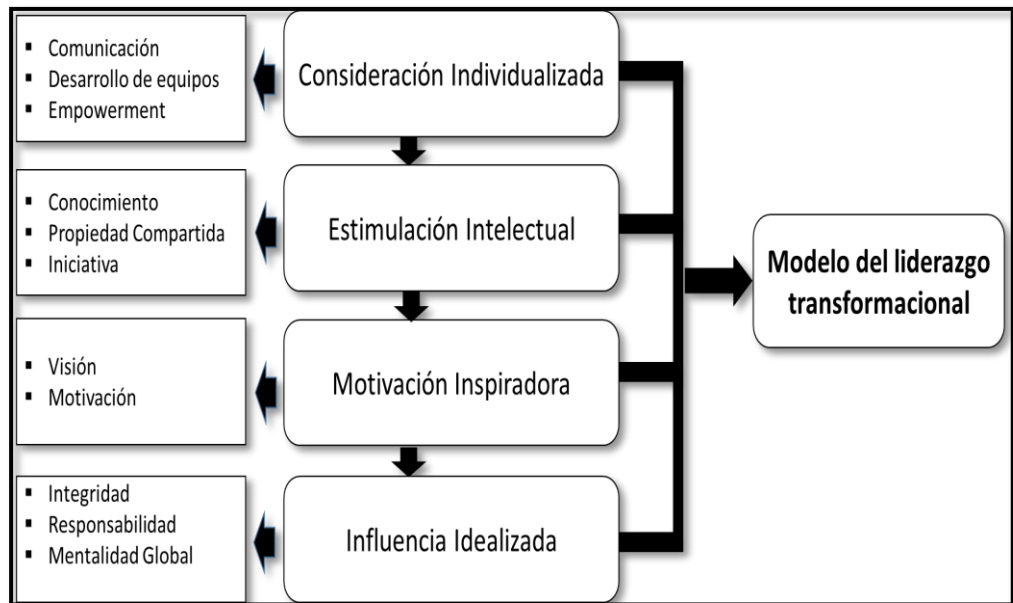


Figura 2. Elementos del liderazgo transformacional
Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Liderazgo Gerencial

Según al estudio de la literatura sobre el liderazgo y la gerencia surge la expresión “lider gerencial” o también llamado “liderazgo gerencial”, al cual se describe como aquel líder que a través de su autoridad posee la habilidad de formar personas, procesos y recursos para el logro de los objetivos.

Respecto al liderazgo gerencial Lee (2009) refiere que es el proceso por medio del cual el gerente establece un propósito para sus subordinados y busca avanzar juntos en una misma dirección en forma competente, con compromiso y entusiasmo, superando cualquier obstáculo (p.35).

Asimismo, es el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos en el ámbito empresarial donde se desarrolla y logra inspirar, crear confianza y fe en su grupo de trabajo, así como el compromiso de cada uno para el logro de la visión corporativa a través de la unión y motivación individualista (Páez y Yepes, 2014, p. 132).

Por otra parte, Haimann (2008) Señala que el liderazgo gerencial es la capacidad, habilidad de una persona perteneciente a una empresa u organización, que tiene la facultad de influir en sus comportamientos,

opiniones y actitudes de sus subordinados aplicando una actitud positiva (p.25)

Así también, el liderazgo gerencial consiste en crear una nueva cultura, es decir; establecer nuevos valores, normas, creencias, y nuevos modelos de comportamiento dentro de la organización (Ramirez, 2007).

Desde otro punto de vista Hybels (2013) señala que existen ciertas distinciones entre gerentes y líderes, los líderes hacen las cosas correctas mientras los gerentes corrigen las cosas.

Con referencia a las definiciones sobre el liderazgo gerencial, estoy de acuerdo que es el proceso, la capacidad, habilidad que tiene el gerente o autoridad de una empresa de dirigir las actividades laborales e influir en sus subordinados para el logro de sus objetivos. Y según lo mencionado Hybels (2013) También estoy de acuerdo que los términos liderazgo y gerencia son distintos debido a que cumplen diversos papeles o funciones, pero ambos se pueden complementar para ser una organización eficaz.

2.2.5. Perfil del Liderazgo y la gerencia

Según Don Hellriegel y Jhon W.Slocum (2009) El liderazgo es alcanzar una vision atravez de las personas, en la actualidad el liderazgo se logra mas por cambiar la mente de la gente y modificar su comportamiento que por medio del mando y el control. Es por ello que ser un lider es mover ideas y valores que llenen energia a otras personas. Dentro de las organizaciones, no todos los gerentes son líderes, es decir, la gran diferencia es que el papel de liderazgo lo puede tomar cualquier persona de la organización; mientras la gerencia es un cargo, una autoridad que tiene el derecho de tomar decisiones, responsabilidad sobre las tareas y por lo general solo lo asume una persona dependiendo del tamaño de la organización, y que a la vez el gerente puede ser líder (p.262).

Tabla 1.

Ferfil del Gerente y el Líder

Jefe – Gerente	Líder
▪ El jefe impulsa a los miembros del grupo	▪ El líder les brinda coaching
▪ El jefe depende de la autoridad	▪ El líder de la buena voluntad.
▪ El jefe inspira temor	▪ El líder entusiasmo.
▪ El jefe dice “Yo”	▪ El líder dice “Nosotros”.
▪ El jefe asigna la tarea	▪ El líder determina el ritmo.
▪ El jefe dice, “Llegué a tiempo”	▪ El líder llega antes de tiempo
▪ El jefe atribuye la culpa por la falla	▪ El líder arregla la falla
▪ El jefe hace que el trabajo sea monótono	▪ El líder lo convierte en un juego.
▪ El jefe sabe cómo se hacen las cosas	▪ El líder muestra cómo se hacen.
▪ El jefe dice, “Vayan”	▪ El líder dice “Vayamos”.

Fuente: Elaboración Propia - Don Hellriegel y Jhon W.Slocum (2009)

Como se observa en la tabla 1, el perfil que se considera entre jefe y líder son muy distintos, es por ello, que es de suma importancia diferenciar y buscar una organización competente a través de un liderazgo gerencial.

Lazzati (2016) considera que; un buen gerente debe ejercer un buen liderazgo sobre sus participantes. Es decir, una parte de la gerencia requiere el ejercicio del liderazgo y una parte del liderazgo es ejercida por los gerentes al cual se denomina liderazgo gerencial.

Así mismo Henry Mintzberg (como se citó Lazzati, 2016) distingue liderazgo de dirección en donde manifiesta que el liderazgo es algo más grande e importante. Y que la dirección sin liderazgo es estéril, es decir, esta desconectado y fomenta la fatuidad. Mintzberg emplea la palabra dirección como sinónimo de gerencia “managemet”.

De igual manera todos los gerentes deben poseer prácticas de liderazgo gerencial en relación a sus seguidores como un elemento fundamental de su autoridad; es decir; requerir una autoridad gerencial sin ejercitar las

prácticas de liderazgo gerencial es improductiva. Y para desarrollar un buen liderazgo gerencial se debe contar con un tipo de personalidad competente para el liderazgo. Poniendo énfasis en el trabajo en equipo, asignación de tareas, aplicación de las funciones administrativas, y sobre todo tener en cuenta sus méritos (Jaques, 2004).

Chiavenato (2009) infiere que en la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El gerente basa su posición en la jerarquía organizacional mientras que el líder se basa en sus cualidades personales (p.340).

En conclusión gerenciar y liderar no son iguales; hoy en día no es suficiente poseer habilidades administrativas para tener éxito; para ello se debe conocer y saber diferenciar estas dos actividades y se pueden combinar para buscar el éxito organizacional. el ejecutivo moderno “liderazgo gerencial” de concentrarse en los procesos administrativos (administrador o gerente) y preocuparse por las personas (liderazgo).

2.2.6. Competencias del liderazgo gerencial

Páez (2005) Indica que las competencias son las capacidades, los rasgos de personalidad y los conocimientos obtenidos. y establece las siguientes competencias:

- Integridad y confianza: Aquella persona que genera confianza, es directa honesta y admite sus faltas sin culpar a los demás.
- Hábil estratega: Se enfoca en el futuro, predice frente a las consecuencias y predicciones del futuro.
- Capacidad para escuchar: Está atento, concentrado, activo frente a lo que dicen los demás y tiene paciencia para escuchar, también respeta las opiniones, aunque no esté de acuerdo con ello.
- Administración de innovaciones: Maneja el proceso creativo de las personas y saber poner en práctica las ideas creativas.

- Perseverancia: Es hacer las cosas con energía, esfuerzo y deseo de culminar con las tareas.
- Obtención de resultados: Crea confianza para terminar las metas con éxito y mantiene su concentración en el logro de los objetivos.
- Dirección de personal: Intercambia el trabajo de manera adecuada, de manera planificada y organizada.
- Mantiene un diálogo mutuo sobre las tareas y los resultados obtenidos. Realiza una comunicación clara con sus miembros y hace que cumplan con su trabajo de la mejor manera.
- Manejo de situaciones ambiguas: Afronta a los cambios y toma decisiones frente a cualquier situación, y tiene la capacidad de actuar sin tener una completa información.

2.2.7. Componentes del liderazgo gerencial

Las siguientes dimensiones del liderazgo gerencial se describen de acuerdo al modelo del liderazgo transformacional que son enfocados para evaluar la efectividad de liderazgo de los gerentes. Y de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009) se desarrolla de la siguiente manera:

- Consideración Individualiza
Es el estado en el cual el líder trata a sus seguidores de forma individual, escuchando sus preocupaciones, prestándole una atención especial, actuando como mentor o coach para su desarrollo y beneficio; así como también hacer que cada individuo se sienta valorado para que así mejore su desempeño. Se caracteriza a través del uso de la comunicación (información a los subordinados), el desarrollo de equipos (trabajo en equipo) y el Empowerment (delegación de poder).
- Estimulación Intelectual
Es cuando el líder estimula a sus seguidores para que puedan desarrollar su talento, innovar, ser más creativos; solicitándole sus ideas y problemas, de igual modo tiende a toma riesgos. Se caracteriza por el

conocimiento que posee y demuestra, propiedad compartida y la iniciativa que toma frente a cualquier situación.

- **Motivación Inspiradora**

Es la motivación que inspira es cuando el líder manifiesta una perspectiva que es llamativa para sus partidarios. Una visión que genera deseos y propósitos primordiales. Así como también se encarga de motivarles e inspirarles, generando entusiasmo, optimismo y creando expectativas. Las características fundamentales para medir la efectividad del liderazgo de los gerentes son: la visión y la motivación.

- **Influencia Individualizada**

Es cuando el líder se comporta de manera carismática y busca que sus seguidores se identifiquen con él. Es tener consideración por las necesidades de los otros e incluso cuando se trate de sus propias necesidades, compartir riesgos; exponiendo una conducta ética y moral. Y es aquel líder que posee respeto, confianza por sus colaboradores. Las características que los identifican son: la integridad, la responsabilidad (compromiso), y la mentalidad global.

La primera variable de la presente investigación se fundamenta en la teoría del liderazgo contemporáneo, en el modelo del liderazgo transformacional de Bernard Bass, donde las cualidades o componentes son apropiados para evaluar el liderazgo de los gerentes. Y así mismo sus cualidades se asemejan con la definición sobre el liderazgo gerencial y sus respectivas competencias, y se considera adecuado para su estudio en la empresa de trasportes expreso Huancaray – Turpo S.A.C. de la provincia de Andahuaylas.

2.2.8. Conflictos – Definición:

La palabra conflicto está ligada a la discordia, divergencia, controversia o antagonismo. El conflicto es el comportamiento evidente que surge en un proceso en el cual una unidad relacionada con otras trata de perseguir sus propios intereses en sus reacciones con otras, esto significa que para que

exista un conflicto entre las unidades al menos una de las partes debe ejercer una interferencia (Chiavenato, 2009,p.390).

Robbins & Judge (2009) Definen “Proceso que inicia cuando una de las partes observa que la otra ha sufrido una consecuencia perjudicial, o está por hacerlo, algo que la primera le preocupa” (p.485).

Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que, “el conflicto es un proceso mediante el cual una de las partes, es decir una persona o un grupo de personas observan que sus intereses no estan de acuerdo con la otra parte y que estan siendo afectadosde manera negativa” (p.358).

Por otra parte, también se dice que el conflicto organizacional “Son controversias que se originan cuando los intereses o metas de las personas o un conjunto de personas están en disconforme y estos dificultan o frustran las metas de los otros para cumplir con sus fines u objetivos” (Jones & George, 2010, p.605).

Teniendo en cuenta a los autores mencionados, el conflicto es un proceso, una disputa, una situación que inicia cuando una de las partes ya sea un individuo o un grupo de personas, observa que sus metas o intereses se ven afectado por la otra parte.

2.2.9. Perspectivas sobre el conflicto (escuelas sociológicas)

Robbins y Judge, (2009) sostienen tres enfoques sobre el pensamiento y las perspectivas acerca del conflicto:

- Tradicional: Este enfoque plantea que todo conflicto era visto como algo malo, negativo y perjudicial para las organizaciones, era considerado como sinónimo de violencia, es por ello que el conflicto se basa en la creencia de que todo conflicto es desfavorable para las organizaciones y que debe evitarse.
- Relaciones humanas: Este enfoque considera que el conflicto es un fenómeno natural e irrevocable que surge en todos los equipos de

trabajo y las organizaciones. De igual manera se manifiesta que el conflicto no debe eliminarse debido a que en ocasiones beneficia al desempeño de un grupo.

- Interaccionista: Este enfoque manifiesta que el conflicto es inevitable y para que este tenga utilidad o sea ventajosa, debe mantenerse en un cierto nivel. Esta escuela del pensamiento considera al conflicto de manera positiva para las organizaciones, de acuerdo a un buen diagnóstico, buen manejo y que este no sea evadido negativamente.

Por otra parte, Robbins & Judge (2013) dan a conocer otra perspectiva acerca del conflicto:

- Orientada a la resolución del conflicto: Esta perspectiva considera que en la mayoría de las organizaciones el conflicto tal vez sea inevitable, debido a que se orientan más en el manejo y resolución adecuado de los conflictos. Investigaciones progresivas, proponen que es viable minimizar aquellos efectos perjudiciales de los conflictos, así como enfocarse en entrenar a los miembros del grupo para afrontarlos, desarrollando diversas estrategias adecuadas para el manejo de conflictos.

En conclusión, los pensamientos y perspectivas acerca del conflicto han fluctuado apartir de la eliminación del conflicto, controlando y manteniendo en un nivel moderado, es decir se a buscado disminuir de acuerdo a las influencias negativas, hasta la postura de encontrar técnicas o estrategias productivas para manejar y resolver los conflictos organizacionales.

De acuerdo a Jones & George (2010) el conflicto es un impulso que pretende ser administrado o manejado más que eliminarlo, por lo tanto, los supervisores, administradores o gerentes no deberían eliminar los conflictos, sino manejarlos a un nivel moderado y eficaz, con la finalidad de generar el cambio y beneficio para la organización. Para poder administrar o manejar el conflicto los gerentes deben comprender, los tipos, niveles y fuentes de los

conflictos para así familiarizarse con alguna estrategia, técnicas y/o estilos que puedan ser eficaces para poder desarrollarlos.

2.2.10. Tipos de conflictos

Según Robbins & Judge (2013) manifiestan dos tipos de conflictos:

- **Conflictos funcionales (constructivo)**
Los conflictos funcionales permiten apoyar a las metas del grupo y optimizar su desempeño; y está vinculado con el conflicto de tarea (tiene que ver con el desarrollo de los objetivos); y con el conflicto de proceso (tiene que ver con la forma como se desarrollan las funciones del trabajo).
- **Conflictos disfuncionales (destructivos)**
Este tipo de conflictos es aquel que dificulta el desempeño del grupo; y está vinculado con el conflicto de relación (enfocado en las relaciones interpersonales), debido a que se aumentan los choques de personalidad y reducen la comprensión mutua, lo que dificultan en el desempeño de las tareas organizacionales. Frente a esto se menciona que los gerentes la gran parte de su tiempo se pasan en resolver los conflictos que se ocasionan en la organización.

2.2.11. Niveles del conflicto

Los niveles del conflicto son otro aspecto importante que deben conocer y tener presente los gerentes para manejar o administrar los conflictos dentro de su organización. Por consiguiente; Don Hellriegel y Jhon W.Slocum (2009) consideran que, los niveles principales de un conflicto que surgen dentro de las organizaciones son cuatro.

1. Intrapersonales; es el conflicto que surge al interior de uno mismo.
2. Interpersonales; es el conflicto que surge entre individuos.
3. Intragrupal; es el conflicto que surge al interior de un grupo.
4. Intergrupal; es el conflicto que surge entre grupos.

Según Chiavenato (2009), los niveles del conflicto se componen de la siguiente manera:

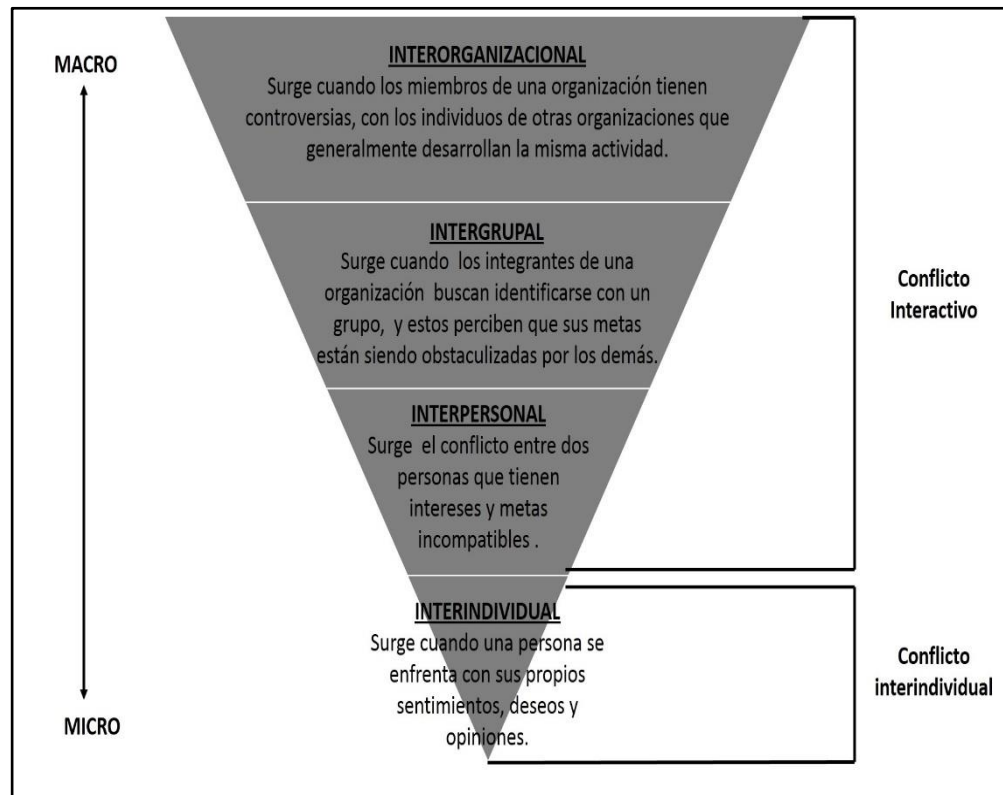


Figura 3. Niveles del conflicto
Fuente: Elaboración Propia.

2.2.12. Fuentes del Conflicto

Whetten y Cameron (2011) mencionan que la fuente del conflicto es como se originó o inició el conflicto, para ello es necesario que los directivos o gerentes conozcan para manejar adecuadamente el conflicto, es por ello que se proponen las siguientes fuentes del conflicto.

- **Diferencias personales:** Son una fuente del conflicto debido a que cada individuo posee diferentes valores, cualidades y necesidades de acuerdo a sus culturas, la experiencia y el nivel de educación obtenido en su proceso de socialización. Las diferencias personales están incorporadas en las funciones o actividades que desarrollan los individuos dentro de la organización; es por ello que los conflictos provienen de las diferencias o incompatibilidad de sus necesidades y valores que poseen.

- Deficiencia en la información: Los conflictos surgen también a partir de una información equivocada o los malos entendidos que se generan entre los miembros de la organización; así como también para los que toman decisiones, por que suelen llegar a soluciones erróneas por utilizar diferentes bases de datos.

- Incompatibilidad de roles: Es una de las fuentes del conflicto, donde los individuos creen que sus roles son incompatibles por que la información que reciben son diferentes, también por que dentro de la organización se trabaja con diversas personas y las cuales poseen diferentes personalidades. La incompatibilidad de los roles permite que los individuos no puedan alcanzar con sus metas y las responsabilidades que tienen.

- Estrés ambiental: El conflicto se origina mediante la escasez de los recursos, por la inseguridad que tienen los miembros en su lugar de trabajo; esta fuente del conflicto nace de las diferencias individuales y la incompatibilidad de roles.

Por otro lado, Jones y George (2010) consideran que las fuentes u orígenes del conflicto son los siguientes:

- Diferencias de metas y plazos: Se genera el conflicto cuando los individuos, grupos y equipos tienen diferentes propósitos y plazos para una determinada tarea o función.

- Superposición de autoridad: Surgen los conflictos a partir de que los miembros de la organización desean desempeñar la misma actividad, es decir reclaman por obtener una autoridad máxima.

- Interdependencia de las tareas: Se da el potencial del conflicto cuando los individuos ya sean grupos o equipos son interdependientes, es decir cuando los miembros dependen del mismo trabajo que de su compañero.

- Sistemas de evaluación o remuneración diferentes: La forma de realizar una evaluación y recompensar a los miembros interdependientes es una

fuerza del conflicto, debido a que muchas organizaciones tienden a evaluar y remunerar de distinta manera a cada individuo, ya sea de acuerdo a sus habilidades o su grado académico.

- Recursos escasos: Para que una organización sea eficiente y eficaz, los gerentes deben de administrar de una manera adecuada para su utilización, es por ello que los recursos escasos permiten generar conflictos.
- Incongruencias del estatus: Surge el conflicto cuando los individuos que poseen una autoridad mayor en la organización tienden a recibir más beneficios que los del nivel bajo.

2.2.13. Manejo de conflictos

Según Hellriegel y Slocum (2009) Definen que, “el manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales, las estrategias de negociación que son diseñadas para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos” (p.358).

Así también, Robbins & Judge, (2009) refieren. Que la administración del conflicto es la utilización de técnicas o estrategias de resolución de conflictos y la estimulación para alcanzar el nivel deseado de conflicto (p.493)

Teniendo en cuenta la definición del manejo de conflictos ambos autores infieren que es el conjunto de estrategias, técnicas, métodos que se utilizan para mantener un nivel mínimo del conflicto. Y así como dice (Hellriegel et al., 2009) es necesario hacer un diagnóstico de las fuentes, niveles y tipos de un conflicto para que un gerente pueda manejarlos a un nivel deseado.

2.2.14. Estrategias de manejo de conflictos

De acuerdo a Jones & George (2010) mencionan, que los gerentes deben manejar los conflictos de manera funcional para que una organización logre sus objetivos; esto quiere decir; que la manera adecuada de solucionar un

conflicto es a través del compromiso (cuando ambas partes desean lograr sus metas y las de la otra parte e iniciar una negociación), y la colaboración (una forma de manejar conflictos en que ambas partes pretenden alcanzar sus metas sin hacer negociaciones y buscando un beneficio recíproco). Aparte de ello existen otras tres formas de manejar los conflictos: la acomodación, la evasión y competencia; las cuales desde un punto de vista organizacional se considera una forma ineficaz para enfrentar o manejar los conflictos, por que las partes no se preocupan en buscar la cooperación y la colaboración para la solución y aceptar sus diferencias. De igual manera las estrategias de manejo de conflictos que usan los gerentes para resolverlos de manera funcional se enfocan en los individuos y en la totalidad de la organización.

De igual manera, Koontz y Weihrich (2008) consideran que el conflicto se puede administrar de dos formas; orientados en las relaciones interpersonales y en los cambios estructurales.

- Administración de conflictos enfocándose en las relaciones interpersonales: *Evadir*; es retirarse o salirse del conflicto de acuerdo a la situación, otra manera de reaccionar ante un conflicto es *suavizarlo*; es decir dar prioridad a las metas y a los acuerdos de ambos. Seguidamente otra forma es *forzar*; imponer el punto de vista de una de las partes sobre el otro; también existe una forma tradicional de manejar los conflictos que es llegar a un *compromiso*, admitiendo el punto de vista de ambas partes y buscando un beneficio mutuo.
- Administración de conflictos enfocándose en los cambios estructurales: Representa conocer los objetivos y los puntos de vista de los miembros de la organización, de acuerdo a ello modificarlo e integrarlo para hacer un cambio en la estructura organizacional, y así, conocer de manera clara las responsabilidades de cada uno.

Para Robbins y Judge (2009) las técnicas de administración de conflictos que permiten a los gerentes controlar el nivel del conflicto, se listan en el siguiente cuadro.

Tabla 2.

Técnicas de administración de conflictos

TÉCNICAS DE ADMINISTRACION DE CONFLICTOS	
TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
Metas superordenadas	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Expansión de recursos	Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso –es decir, dinero promoción, oportunidades, espacio en la –la expansión de un recursos puede crear una solución ganar/ganar.
Evitar	Salirse del conflicto o suprimirlo.
Suavizar	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Compromiso	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
Comando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Alteración de la variable humana	Uso de técnicas conductistas para el cambio, tales como capacitación en relaciones humanas con objeto de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
Alteración de la variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas parecidas.
TÉCNICAS DE ESTIMULACIÓN DE CONFLICTOS	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Introducción de personas externas	Agregar empleados a un grupo, cuyas formaciones, valores, actitudes o estilos de administración difieren de los que sustentan los miembros actuales.
Restructurar la organización	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer los cambios estructurales similares para subvertir el status quo.
Designar a un abogado del diablo	Designar a un critico que con cada intención argumente en contra de la mayoría de posiciones que sostengan al grupo.

Fuente: Robbins y Judge (2009)- Comportamiento organizacional

Según Don Hellriegel y Jhon W.Slocum (2009), Chiavenato (2009) y Whetten & Cameron (2011), mencionan que las estrategias para manejar los conflictos se desarrollan de acuerdo al modelo que propone Thomas Kilman (cinco estilos para administrar los conflictos). Estos cinco estilos de se basan en dos aspectos generales:

- a) El grado de asertividad (es cuando se desea satisfacer los intereses propios de los individuos).
- b) El grado de cooperación (es cuando se desea satisfacer los intereses de ambas partes).

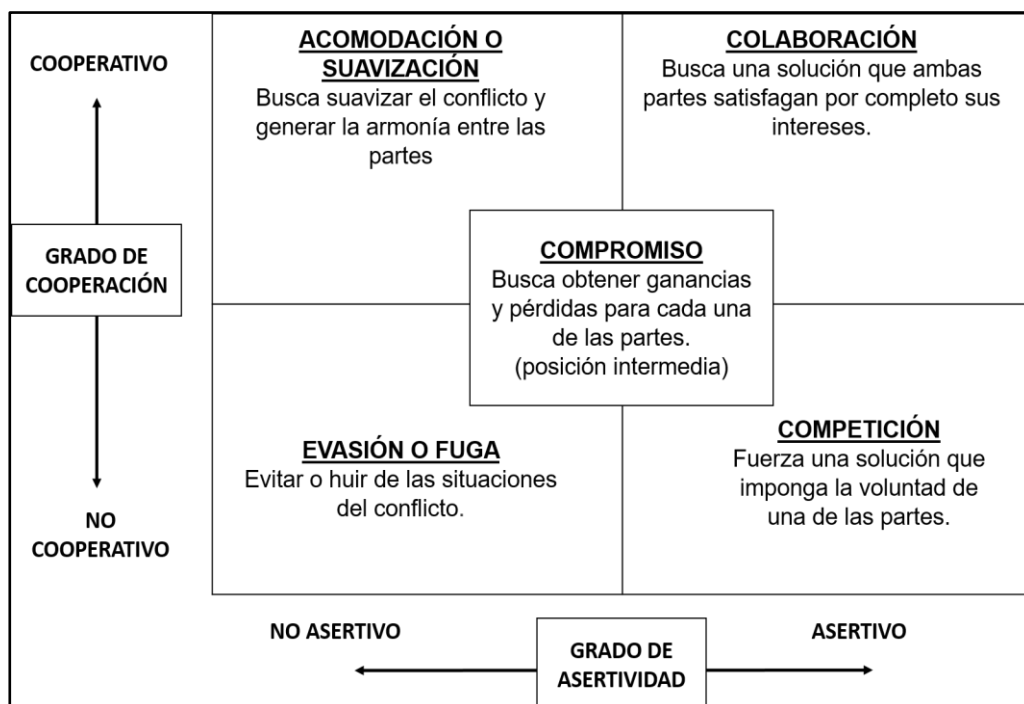


Figura 4. Estrategias de manejo de conflictos (cinco estilos)
 Fuente: Elaboración Propia.

Otra forma de manejar los conflictos son utilizando las estrategias de negociación; dentro de ellas se encuentran: *La negociación distributiva (ganar-perder)*; donde se considera el interés de una de las partes y que la otra pierda. *La negociación Integradora (ganar-ganar)*; el que busca una solución conjunta para el beneficio de ambas partes. y se manifiestan que los estilos de manejo de conflictos predominan en las negociaciones distributivas e integradoras (Hellriegel & Slocum, 2009).

Asi también Whetten y Cameron (2011) hacen una comparación entre las estrategias de negociación y de manejo de los conflictos, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Comparación “estrategias de negociación y de manejo de conflictos”

Comparación entre las estrategias de negociación y de manejo de los conflictos		
Estrategias de negociación	Distributiva	Integradora
Estrategias de manejo de conflictos	Compromiso Coacción Complacencia Evasión	Colaboración

Fuente: Elaboración Propia – Adaptado de Whetten y Cameron (2011)

Como se presenta en la tabla 3, las 4 estrategias de manejo de los conflictos son distributivas, porque una o ambas partes debe sacrificar o ceder algo para buscar una solución al conflicto (ganar-perder); los gerentes que usan la estrategia de compromiso busca encontrar una solución rápida en vez de buscar una solución que beneficie a ambos. Utilizan la coacción y la complacencia cuando se da prioridad a una de las partes y busca que la otra parte renuncie a su postura para solucionar el conflicto. La evasión lo utilizan generalmente para evitar la solución y por que piensan que resolver un conflicto generará gastos elevados a la empresa y por lo tanto es mejor ignorarlo y no intartarlo. Asimismo indica que la colaboración es considerada como la estrategia de negociación integradora, porque buscan encontrar una solución que sea benefico para ambas partes (ganar-ganar).

De acuerdo al análisis de cada uno de los autores citados sobre las estrategias de manejo de conflictos, coinciden que los cinco estilos propuestos por Thomas Kilman son adecuados para que los gerentes puedan controlar el nivel de conflicto dentro de las organizaciones; y sobre las estrategias de negociación se considera que son similares con los estilos de manejo de conflictos. En base a lo mencionado, la segunda variable de la presente investigación se fundamenta en la teoría de Thomas Kilman (cinco estilos para manejar los conflictos). A continuación se detallan los estilos que son considerados como indicadores de la variable manejo de conflictos.

2.2.15. Estilos del manejo de conflictos

- El estilo de evasión (no asertivo - no cooperativo)
El administrador o gerente trata de evitar o huir de las situaciones del conflicto, es decir deja de lado los problemas, posterga para un cierto tiempo. se utiliza cuando el conflicto es insignificante, cuando no existe la necesidad de satisfacer sus intereses, cuando una disconformidad puede generar costos o tenga riesgos y se requiere de tiempo para buscar información.
- El estilo de acomodación (no asertivo - cooperativo)
Busca suavizar el conflicto y generar armonía entre las partes, ceder los propios intereses de un individuo para satisfacer los intereses de la otra persona, apoyar el punto de vista del otro. Generalmente se utiliza para asumir el perfil de dignidad o caridad.
- El estilo competitivo (asertivo - no cooperativo)
Se desarrolla cuando una de las partes tiene dominio sobre sus propios intereses y crea una competencia de tipo ganar-perder (Busca imponer el interés propio). Se utiliza este estilo cuando se realiza una acción rápida y decisiva, es decir en situaciones de urgencia e importancia.
- El estilo de colaboración (asertivo – cooperativo)
Permite encontrar una solución en donde ambas partes ganen y satisfagan por completo sus intereses. Permite utilizar la negociación y la reciprocidad, con la finalidad de disminuir los desacuerdos. También se usa cuando los intereses o puntos de vista de ambas partes son significativos y se puedan combinar para llegar a una solución.
- El estilo de compromiso (Combinación entre asertivo - cooperativo)

Se utiliza cuando ambas partes aceptan las ganancias y las pérdidas, dividir las diferencias es decir buscar una posición intermedia, se usa para llegar a una solución temporal.

2.3. Marco conceptual

a. Líder

Es aquella persona que posee características clave del liderazgo: Capacidad de influir en los demás, tomar decisiones difíciles, generar valores y visión en sus seguidores para alcanzar el objetivo.

b. Gerente

Es aquella persona que ocupa un cargo importante en una organización, dirige las actividades, trabaja con y a través de otras personas, asigna los recursos con la finalidad de lograr las metas.

c. Liderazgo Gerencial

Conjunto de capacidades y habilidades que tienen los gerentes para influir en los miembros de una organización para alcanzar los objetivos que comparten.

d. Conflicto

Es la disconformidad de intereses que tienen los individuos, esta situación surge cuando una de las partes percibe que sus metas o aspiraciones están siendo afectadas por la otra parte.

e. Conflicto funcional

Es una confrontación que surge entre individuos y que resulta efectiva para el beneficio de la organización.

f. Conflicto disfuncional

Es una confrontación entre individuos y que resulta perjudicial para la organización e impide que se alcancen los objetivos.

g. Manejo de conflictos

Conjunto de estrategias que se utilizan para prevenir, disminuir, las tensiones y convertir las situaciones de confrontación en situaciones de cooperación y confianza para la armonía de ambas partes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Arias (2012) define que; “Es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, el cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación” (p. 47). de igual manera son enunciados que expresan posibles respuestas al problema planteado, hacen suponer al investigador los resultados que se va obtener, guian y orientan al investigador para resolver la situación problemática y pueden ser afirmaciones o negaciones acerca de lo que se quiera probar o demostrar (Carrasco, 2005, p.188).

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación directa entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- b) Existe relación directa entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- c) Existe relación directa entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- d) Existe relación directa entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

3.2. Variables

Carrasco (2005) y Arias (2012) manifiestan que las variables, son las características o cualidades observadas del objeto de análisis de la investigación (individuos, hechos, fenómenos sociales y ambientales), y que estas pueden sufrir cambios o manipulaciones durante la investigación. Para la presente investigación las variables consideradas del objeto de análisis son:

Variable 1: Liderazgo gerencial

El liderazgo gerencial es el proceso por medio del cual el gerente establece un propósito para sus subordinados y busca avanzar juntos en una misma dirección en forma competente, con compromiso y entusiasmo, superando cualquier obstáculo (Lee, 2009, p.35).

Variable 2: Manejo de conflictos

El manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales, las estrategias de negociación que son diseñadas para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos (Hellriegel y Slocum, 2009, p.358).

3.3. Operacionalización de Variables

Arias (2012) infiere, la operacionalización de variables es un proceso en el cual se transforma la "variable" de conceptos generales a términos precisos, como "el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos genéricos a términos precisos, de observables a medibles, es decir, dimensiones e indicadores.

La operacionalización de una variable normalmente se representa en un cuadro, y el proceso consta de la siguiente manera:

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VI / V1 LIDERAZGO GERENCIAL	El liderazgo gerencial es el proceso por medio del cual el gerente establece un propósito para sus subordinados y busca avanzar juntos en una misma dirección en forma competente, con compromiso y entusiasmo, superando cualquier obstáculo (Lee, 2009, p.35).	Capacidad, habilidad, rasgos y destrezas que lo caracterizan a un gerente para influir en opiniones, actitudes y comportamientos de sus colaboradores para lograr los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideración individualizada ▪ Estimulación intelectual ▪ Motivación Inspiradora ▪ Influencia idealizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Desarrollo de equipos ▪ Empowerment ▪ Conocimiento ▪ Propiedad compartida ▪ Iniciativa ▪ Visión ▪ Motivación ▪ Integridad ▪ Responsabilidad ▪ Mentalidad global
VD / V2 MANEJO DE CONFLICTOS	El manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales, las estrategias de negociación que son diseñadas para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos (Hellriegel y Slocum 2009, p.493).	Conjunto de estrategias diseñadas para evitar, disminuir o resolver el exceso de conflictos que se presentan dentro de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de manejo de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de compromiso ▪ Estilo de colaboración ▪ Estilo de acomodación ▪ Estilo de evasión ▪ Estilo de competencia

3.4. Metodología

3.4.1. Tipo de investigación

- Investigación básica

La investigación que se desarrolla es de tipo básica, por qué; “es aquella que tiende a conocer, explicar y comprender la realidad y establece fundamento para otras investigaciones; se interesa por problemas de conocimiento de cualquier tipo” (Sixto, 2007, p. 163).

3.4.2. Enfoque de investigación

- Investigación cuantitativa

Se utiliza este enfoque debido a que se hace la recolección de datos como la encuesta para probar la hipótesis y en base a ello se realiza la medición numérica y análisis estadístico para así de esa manera probar la influencia que existe entre las variables estudiadas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

3.4.3. Nivel de investigación

Hernández et al., (2014) manifiesta que el nivel de investigación puede caracterizarse básicamente como; descriptiva, exploratoria, correlacional, y explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto quiere decir, aunque un estudio sea solo exploratorio, contendrá elementos descriptivos; o un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances. Igualmente, debemos recordar que es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegue a ser correlacional y aun explicativa.

- Descriptivo:

Es la capacidad de describir las características elementales del objeto de análisis, es decir, describir de manera detallada las partes, categorías o clases de este objeto (Bernal, 2010). Asimismo, el nivel descriptivo busca detallar las propiedades y características

significativas de cualquier fenómeno o hecho que se analice dentro de un grupo o población (Hernandez et al., 2014).

- **Correlacional:**

Hernandez et al., (2014) Considera que “el estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo de población” (p.93). Es decir, este alcance de estudio busca conocer la relación o asociación entre dos o más conceptos.

la presente investigación se establece en un nivel descriptivo – correlacional. Se considera descriptivo debido a que primero se describirá las variables sus dimensiones e indicadores, para conocer la situación en que se encuentra las determinadas variables en la empresa de estudio. y se considera correlacional; porque se determinará la relación que existe entre ambas variables.

3.4.4. Diseño de investigación

- **Diseño no experimental – Transversal correlacional**

Hernandez, Fernández, y Baptista (2014) consideran que la Investigación no experimental “Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”(p.152).

Por otro lado, Carrasco (2005) considera que el diseño no experimental, es cuando las variables carecen de manipulación intencional, no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, se analiza los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.

Seguidamente existen dos tipos de diseño no experimental; diseños transeccionales o transversales (hechos que se investigan en un momento determinado del tiempo) y diseños longitudinales (hechos que se investigan a través del tiempo pudiendo ser dos a tres o más años).

La presente investigación se enfoca en el diseño “no experimental de tipo transaccional o transversal – correlacionales”.

Tabla 4.

Diseño de la investigación

no experimental	Transeccionales o transversales	Transeccionales correlacionales
No existe manipulación intencional de las variables, solo busca analizar y estudiar los hechos y fenómenos en la empresa de trasportes Huancaray-Turpo S.A.C.	La recolección de datos se va realizar en un momento determinado de tiempo, que es el año 2018.	Permite determinar la relación entre las variables: V1: Liderazgo gerencial V2: Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración Propia - Carrasco (2005)

El diseño de investigación no experimental de tipo transversal correlacional, y tiene la siguiente estructura:

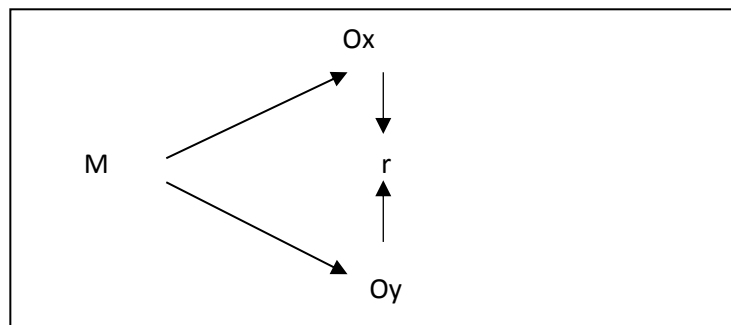


Figura 5. Diseño No Experimental de la investigación

Fuente: Elaboración Propia.

Donde:

M = Muestra.

Ox = Observación de la V1 (Liderazgo gerencial)

Oy = Observación de la V2 (Manejo de conflictos)

r = Indica la posible relación entre las variables estudiadas.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Sobre la población, Bernal (2010) considera que, “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, es decir, la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares” (p.160). De igual manera se define como el conjunto de elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la presente investigación (Carrasco Diaz, 2005)

Para la investigación se considera como población al total de trabajadores de la empresa de transportes expreso Huancaray Turpo S.A.C., de la población de andahuaylas.

Tabla 5.

Población del estudio de investigación

POBLACIÓN DEL ESTUDIO	
Total de Trabajadores de la Empresa de Transportes Expreso Huancaray Turpo S.A.C. Año 2018.	Cantidad de Trabajadores
Conductores	55
Personal de venta de pasajes	4
Total de trabajadores	59

Fuente: Información solicitada de la empresa de transportes expreso Huancaray Turpo S.A.C.

3.5.2. Muestra

Sobre la muestra Hernandez (2014) considera que, “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”(p.173). es decir , que la muestra viene hacer una parte o fracmento representativo de la población.

- Tipo de Muestra: “Muestra no probabilística – intencionada”

Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio sin ninguna regla matemática o estadística. El investigador procura que la muestra sea lo más representativa posible, para ello es necesario que conozca objetivamente las características de la población que estudia. (Carrasco, 2005, p. 243).

Para el presente trabajo de investigación se considera una muestra no probabilística intencionada considerando la misma cantidad de la población que es 59 trabajadores (conductores y personal de venta de pasajes) de la empresa de transportes Huancaray Turpo SAC, del distrito de Andahuaylas. Debido a que es un grupo de muestra representativo para desarrollar dicho estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica - Encuesta.

La encuesta “es una técnica que busca obtener información que se proporciona a un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2012, p. 72).

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza la técnica de la encuesta, el cual permitirá recoger y conocer la información directa de los trabajadores de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo, S.A.C., las cuales fueron incluidos en la muestra del estudio y responderán preguntas con respuestas cerradas establecidas en el instrumento que será el cuestionario.

3.6.2. Instrumento – Cuestionario.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) manifiestan. “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217). Por otro lado, Ortiz (2008) define que, “es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, su validez y estructura va a depender de la capacidad y habilidades del investigador” (p.127).

Se aplica el cuestionario para conocer si existe relacion entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos, el cual permite el logro de los objetivos de la investigacion.

Para el desarrollo de la presente investigacion el cuestionario esta formulado por 22 preguntas de acuerdo a la base teórica de cada variable.

Las respuestas de las 22 preguntas del cuestionario se encuentran basadas en la escala según Likert, de cinco alternativas, codificándolas de la siguiente manera:

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

▪ Validez del instrumento:

Según Hernández, et al. (2014) la validación del instrumento se refiere al grado en que un instrumento (en este caso el cuestionario) mide realmente la variable que se está buscando medir. Para cumplir este criterio fundamental se sometió al instrumento a “juicio de expertos”; que según el reglameto para la elaboracion de tesis, de la Universidad Nacional Jose Maria Arguedas, la validez del intrumento fue validado por 3 jueces expertos en el tema; quienes evaluaron el cuestionario para que mantenga coherencia y se analice la redacción de las preguntas propuestas.

3.7. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los resultados de la presente investigación, se utiliza los siguientes métodos:

- a. SPSS V24; que es un paquete estadístico que permitió analizar y procesar los datos por medio de tablas y gráficos para su respectiva interpretación acerca de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones.
- b. El programa Microsoft Excel 2016; se utilizó para la creación de base de datos del cuestionario, la cual fue una facilidad para introducir al SPSS V24. De igual manera este programa ayudo en ordenar los resultados obtenidos las cuales serán interpretados y discutidos exponiendo recomendaciones claras y precisas del tema.
- c. Coeficiente de correlación Rho de Spearman; se utilizará para la prueba de hipótesis. Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo, las unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales (Hernandez, 2014, p. 322).
- d. Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, es decir, que es un proceso de validación de los ítems planteados en la investigación, y está determinado en el rango de cero a uno, donde cero significa **nula fiabilidad** de los resultados y uno significa **fiabilidad perfecta** de los resultados, como referencia tenemos la tabla de Kuder Richardson.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de investigación

En el presente capítulo se presenta la información referente al procesamiento estadístico de datos (Spss v24) del instrumento utilizado, representados a través de tablas y gráficos de barras. Dentro de los resultados se encuentran la confiabilidad del instrumento, la estadística descriptiva de las variables y dimensiones, y la contrastación de hipótesis.

4.1.1. Resultados de la confiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach

Tabla 6.

Fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a ,59	Baja confiabilidad
0,60 a ,65	Confiable
0,66 a ,71	Muy confiable
0,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Solis (2016). El Liderazgo Y Su Relación con El Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Según la fiabilidad de Kuder Richardson, en la tabla 6 se puede observar que los resultados de confiabilidad de la presente investigación, se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

El valor alfa de Cronbach de las 22 preguntas, es decir de las dos variables de investigación se puede observar en la tabla siguiente (tabla 7).

Tabla 7.

Estadística de fiabilidad (V1 – V2: Liderazgo Gerencial y Manejo de Conflictos)

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
0,819	22

Fuente: Elaboración Propia - Información recogido de la encuesta (SPSS V24)

De acuerdo a la tabla 7, donde se muestran los resultados según lo estipulado por Kurder Richardson, se observa que el valor alfa es de 0,819 y se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

El valor alfa de Cronbach de las 12 preguntas, es decir de la primera variable, Liderazgo Gerencial; se puede observar en la tabla siguiente (tabla 8).

Tabla 8.

Estadística de fiabilidad (V1: Liderazgo Gerencial)

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
0,728	12

Fuente: Elaboración Propia - Información recogido de la encuesta (SPSS V24)

De acuerdo a la tabla 8, donde se muestran los resultados según lo estipulado por Kurder Richardson, se observa que el valor alfa es de 0,728 y se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

El valor alfa de Cronbach de las 10 preguntas, es decir de la segunda variable, Manejo de Conflictos; se puede observar en la tabla siguiente (tabla 9).

Tabla 9.

Estadística de fiabilidad (V2: Manejo de Conflictos)

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
0,679	10

Fuente: Elaboración Propia - Información recogido de la encuesta (SPSS V24)

De acuerdo a la tabla 9, donde se muestran los resultados según lo estipulado por Kurder Richardson, se observa que el valor alfa es de 0,679 y se encuentra en el rango de 0,66 a 0,71 que representa como muy confiable el instrumento de recolección de datos.

4.1.2. Estadística descriptiva de los datos generales, variables y dimensiones

Según Hernandez, Fernández, & Baptista (2014), La estadística descriptiva es describir la distribución de frecuencias o puntuaciones de cada variable o dimensión, de acuerdo a sus respectivas categorías y generalmente se presenta en una tabla. Es decir; dentro de este sub índice se desarrollará el análisis descriptivo de los datos generales, las variables y sus respectivas dimensiones, haciendo uso de la distribución de frecuencias y el gráfico de barras, así también su respectivo análisis e interpretación de acuerdo a los resultados.

- **Estadística descriptiva de los Datos Generales**

A continuación, se presenta la información sobre los datos generales de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa de transportes expreso HUANCARAY-TURPO S.A.C, con referencia al liderazgo y el manejo de conflictos del gerente en la empresa.

Tabla 10.

Género de los trabajadores encuestados de la empresa de transportes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	55	93.2	93.2	93.2
	Femenino	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

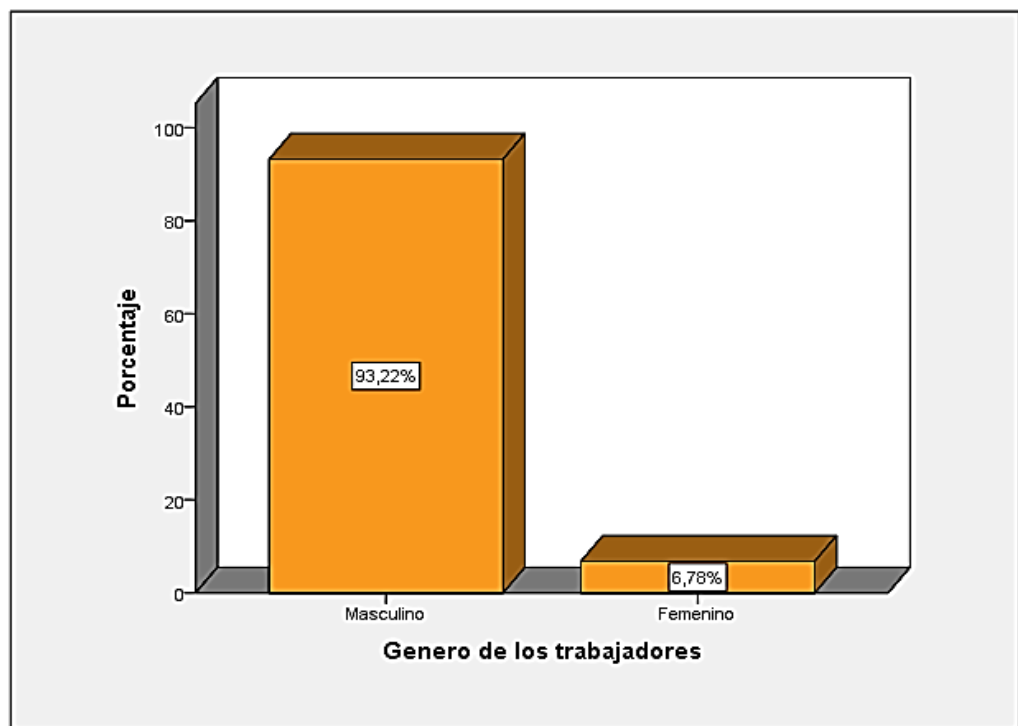


Figura 6. Género de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

Al observar la tabla 10 y figura 6, se estiman los resultados de la estadística descriptiva del género de los trabajadores encuestados (59 personas de ambos sexos), donde el 93.2% (55 trabajadores) son de género masculino y el 6.8% (4 trabajadores) son de género femenino.

Tabla 11.

Edad de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur S.A.C

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	2	3.4	3.4	3.4
	de 26 a 35 años	26	44.1	44.1	47.5
	de 36 a 45 años	22	37.3	37.3	84.7
	de 46 a más años	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

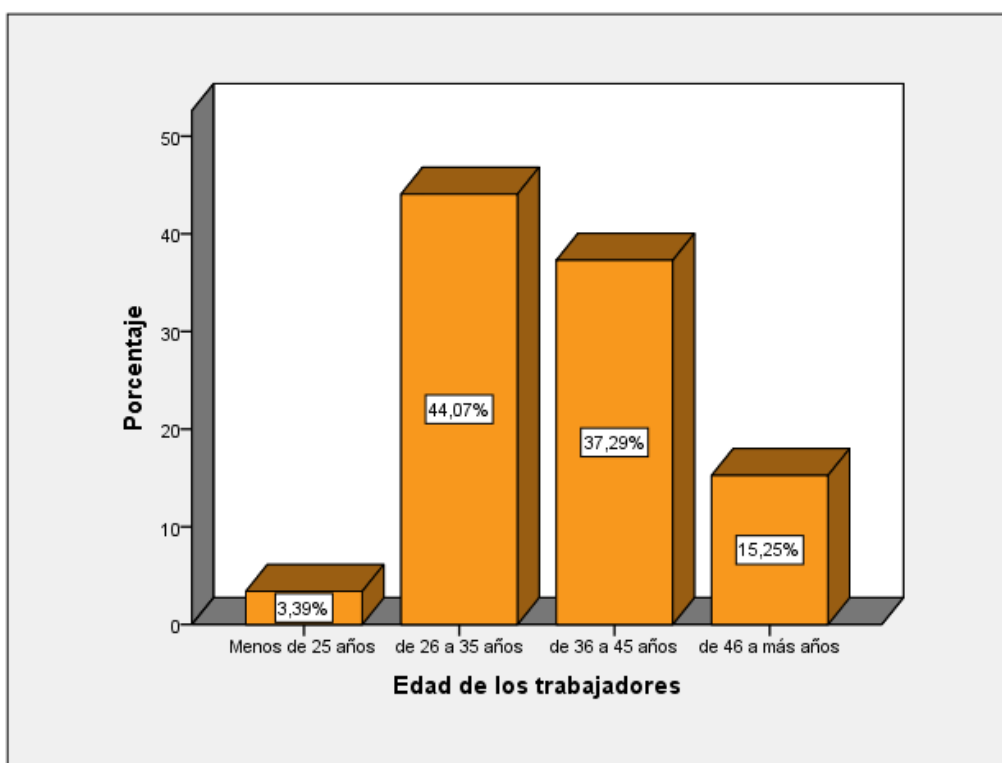


Figura 7. Edad de los trabajadores de la empresa de transportes Huan-Tur S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

Al observar la tabla 11 y figura 7, se puede apreciar que las edades de los trabajadores encuestados oscilan en su mayoría entre 26 a 45 años de edad, que representan al 81.4% (48 trabajadores).

Tabla 12.

Tiempo que trabaja en la empresa de transportes expreso Huan-Tur S.A.C.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de 1 mes a 12 meses	16	27.1	27.1	27.1
	de 2 años a 3 años	24	40.7	40.7	67.8
	de 4 años a 5 años	12	20.3	20.3	88.1
	de 6 años a 8 años	7	11.9	11.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia - Programa SPSS v24

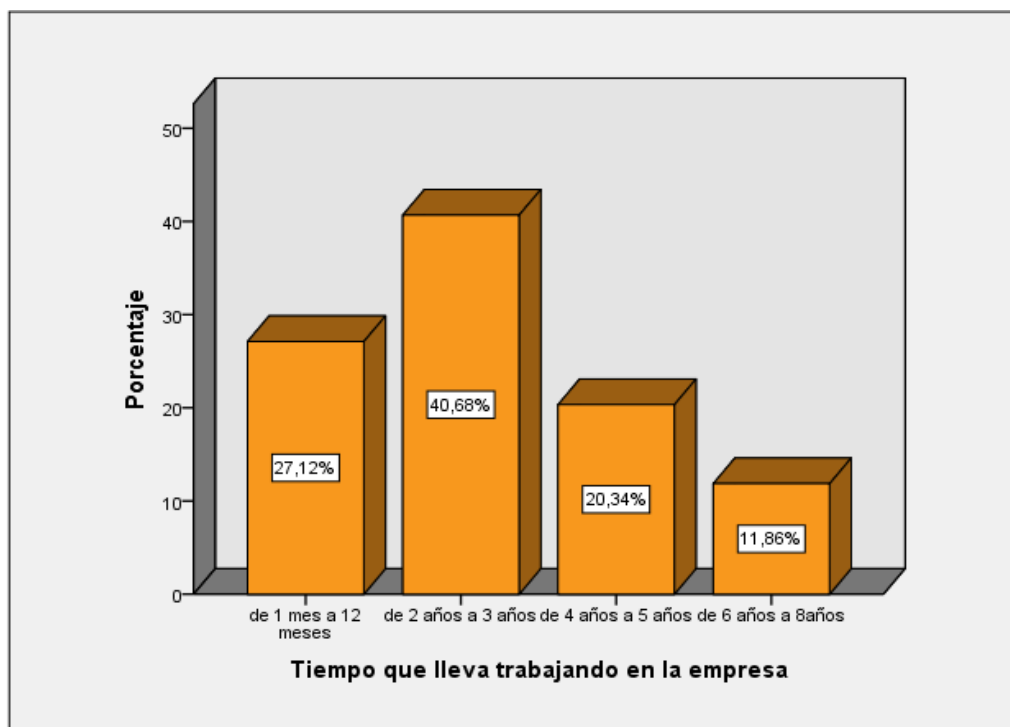


Figura 8. tiempo que trabaja en la empresa de transportes Huan-Tur S.A.C.
Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

Al observar la tabla 12 y figura 8, se puede apreciar que el 40.7% (24 trabajadores), permanecen entre 2 a 3 años de trabajo en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C. Esto indica que en los últimos años se han incorporado más conductores. Y solo el 11.9% (7 trabajadores) tiene su permanencia en la empresa entre 6 a 8 años.

- **Estadística Descriptiva por preguntas**

(D1V1: Consideración Individualizada - Indicadores)

Pregunta N° 01. ¿El gerente se comunica de forma abierta, sincera, clara y consistente con los miembros de la empresa?

Tabla 13.

Pregunta N° 01 – Sobre el indicador Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,8	6,8	6,8
	Casi Nunca	14	23,7	23,7	30,5
	A veces	21	35,6	35,6	66,1
	Casi Siempre	12	20,3	20,3	86,4
	Siempre	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

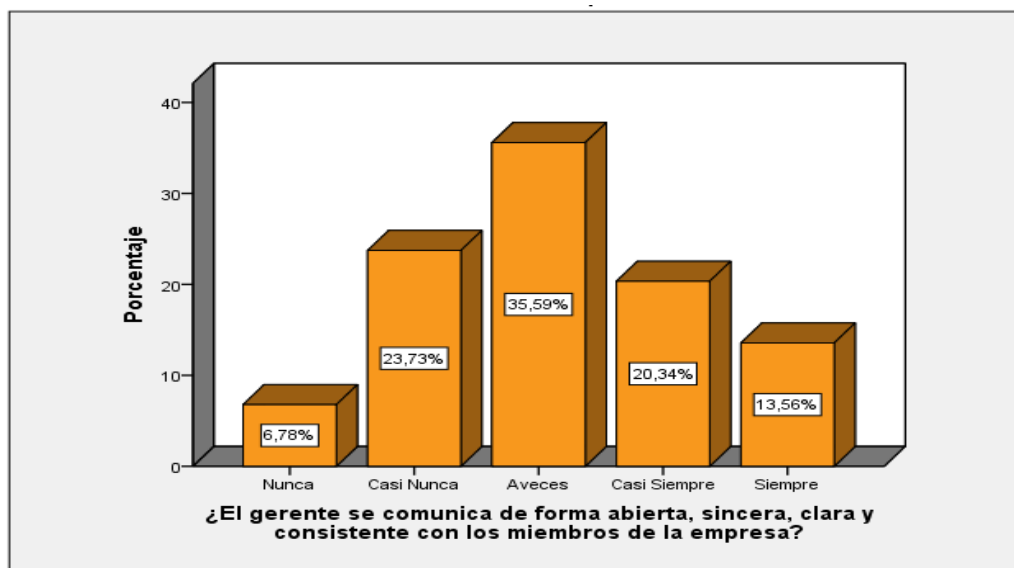


Figura 9. Pregunta N° 01- Sobre el indicador Comunicación

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 13 y figura 9 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 35,6 % (21 trabajadores) mencionan que el gerente **aveces** tiende a comunicarse de forma abierta, sincera, clara y consistente con los miembros de la empresa. Asimismo, el 6,78% (4 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** utiliza una buena comunicación.

Pregunta Nº 02. ¿El gerente escucha en forma efectiva y respeta la participación brindando un trato individual y personalizado a los miembros de la empresa?

Tabla 14.

Pregunta Nº 02 – Sobre el indicador Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	8,5	8,5	8,5
Casi Nunca	14	23,7	23,7	32,2
A veces	21	35,6	35,6	67,8
Casi Siempre	12	20,3	20,3	88,1
Siempre	7	11,9	11,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

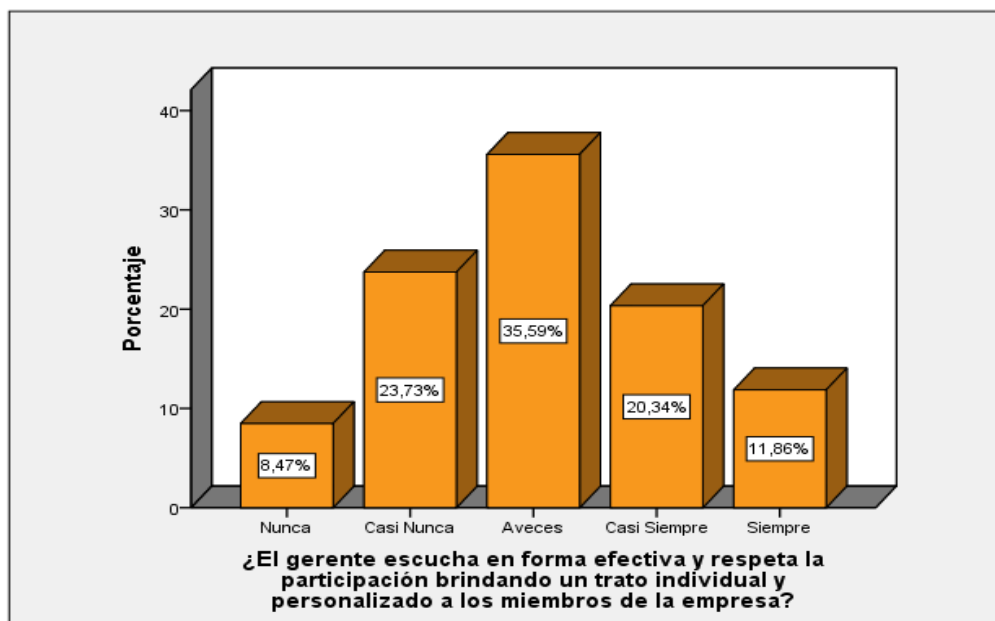


Figura 10. Pregunta Nº 02- Sobre el indicador Desarrollo de equipos

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 14 y figura 10 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 35,6 % (21 trabajadores) mencionan que el gerente **aveces** tiende a escuchar en forma efectiva y respetar la participación individual de los miembros de la empresa. Asimismo, el 8,5% (5 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** tiende a escuchar en forma efectiva y respetar la participación individual.

Pregunta N° 03. ¿El gerente delega tareas y atribuye facultades de decisión a los miembros de la empresa con el fin de maximizar la efectividad?

Tabla 15.

Pregunta N° 03 – Sobre el indicador Empowerment

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	8,5	8,5	8,5
Casi Nunca	15	25,4	25,4	33,9
A veces	15	25,4	25,4	59,3
Casi Siempre	15	25,4	25,4	84,7
Siempre	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

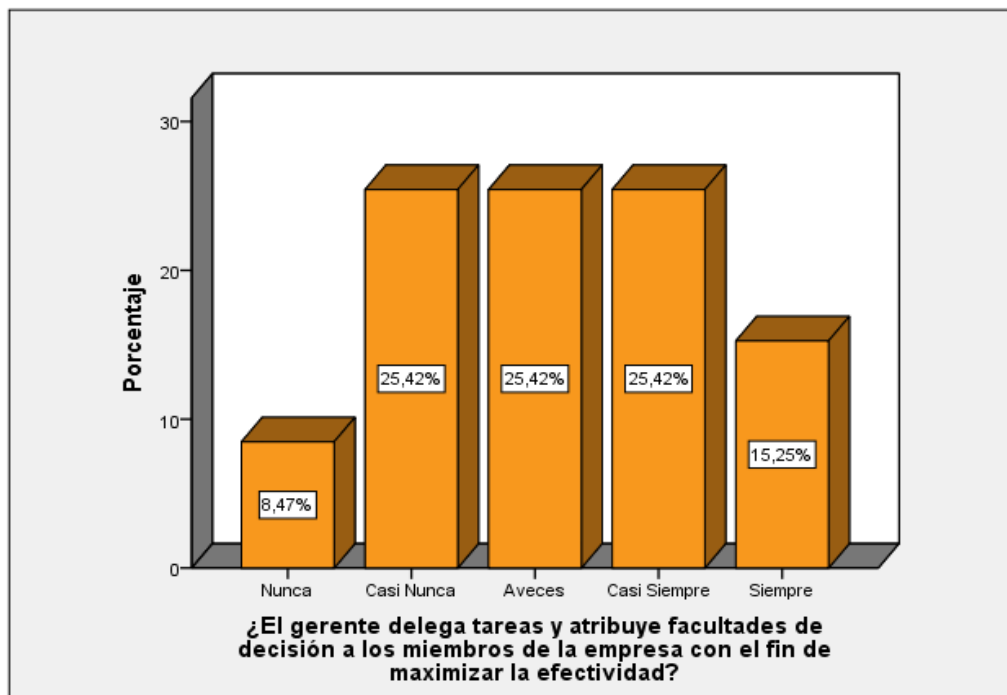


Figura 11. Pregunta N° 03- Sobre el indicador Empowerment

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 15 y figura 11 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 76,3 % (45 trabajadores) mencionan entre **casi nunca, a veces y casi siempre** el gerente delega tareas y atribuye facultades de decisión a los miembros de la empresa.

(D2V1: Estimulación Intelectual - Indicadores)

Pregunta Nº 04. ¿El gerente comparte con facilidad los conocimientos técnicos y experiencias a los miembros de la empresa?

Tabla 16.

Pregunta Nº 04 – Sobre el indicador Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	13,6	13,6	13,6
Casi Nunca	29	49,2	49,2	62,7
A veces	16	27,1	27,1	89,8
Casi Siempre	5	8,5	8,5	98,3
Siempre	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

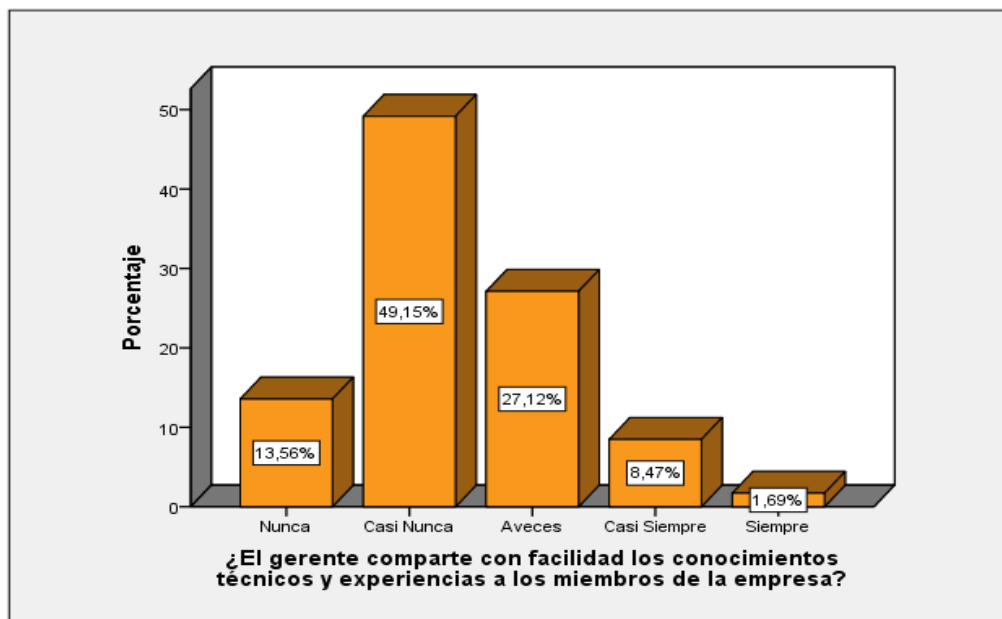


Figura 12. Pregunta Nº 04 – Sobre el indicador Conocimiento

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 16 y figura 12 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 49,2 % (29 trabajadores) mencionan que el gerente **casi nunca** comparte los conocimientos técnicos y experiencias a los miembros de la empresa. Asimismo, solo 1,7% (1 trabajador) menciona que el gerente **siempre** comparte los conocimientos técnicos y experiencias.

Pregunta N° 05. ¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad para tomar decisiones adecuadas frente a un problema?

Tabla 17.

Pregunta N° 05 – Sobre el indicador Propiedad compartida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3,4	3,4	3,4
Casi Nunca	13	22,0	22,0	25,4
A veces	27	45,8	45,8	71,2
Casi Siempre	12	20,3	20,3	91,5
Siempre	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

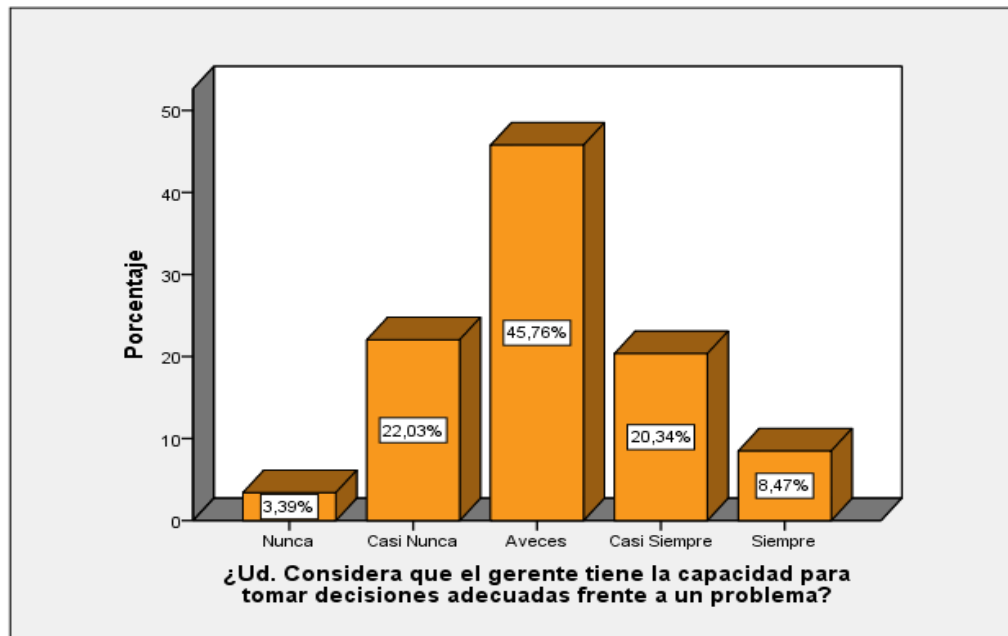


Figura 13. Pregunta N° 05 – Sobre el indicador Propiedad Compartida

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 17 y figura 13 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 45,8 % (27 trabajadores) mencionan que el gerente **aveces** tiende a tomar decisiones adecuadas frente a los problemas. Asimismo, 3,4% (2 trabajadores) mencionan que el gerente si tiene la capacidad de tomar decisiones frente a los problemas.

Pregunta N° 06. ¿El gerente anticipa los problemas e inicia nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Tabla 18.

Pregunta N° 06 – Sobre el indicador Iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	15,3	15,3	15,3
Casi Nunca	16	27,1	27,1	42,4
A veces	20	33,9	33,9	76,3
Casi Siempre	8	13,6	13,6	89,8
Siempre	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

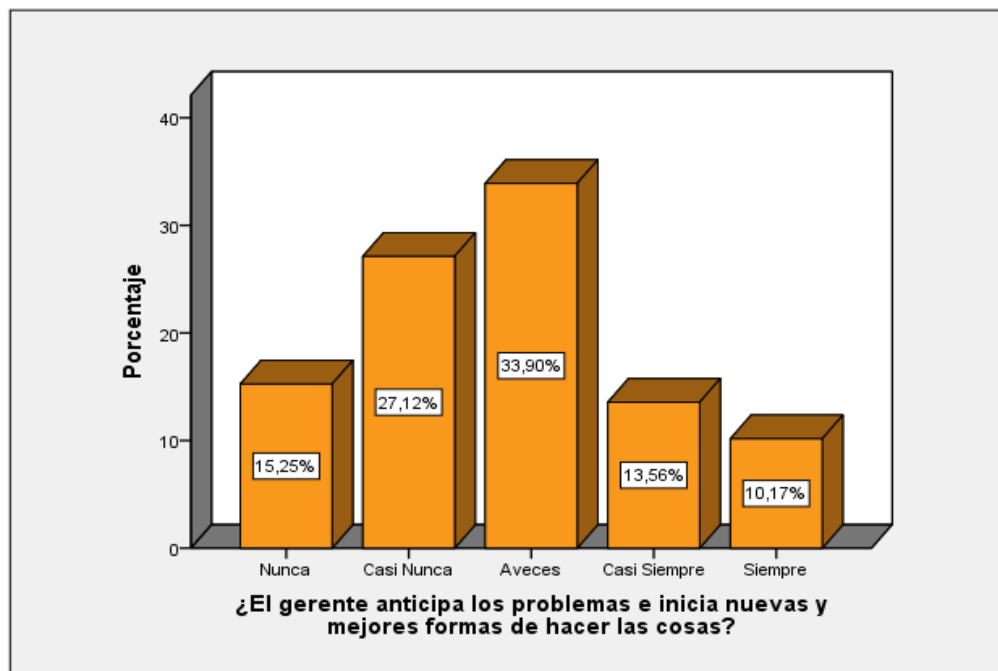


Figura 14. Pregunta N° 06 – Sobre el indicador Iniciativa

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 18 y figura 14 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 33,9 % (20 trabajadores) mencionan que el gerente **aveces** se anticipa a los problemas y hacer mejor las cosas. Asimismo, 10,2% (6 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** se anticipa a los problemas.

(D3V1: Motivación Inspiradora - Indicadores)

Pregunta N° 07. ¿El gerente tiende a hablar con entusiasmo y energía sobre lo que se necesita lograr?

Tabla 19.

Pregunta N° 07– Sobre el indicador Visión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	13,6	13,6	13,6
Casi Nunca	23	39,0	39,0	52,5
A veces	21	35,6	35,6	88,1
Casi Siempre	4	6,8	6,8	94,9
Siempre	3	5,1	5,1	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

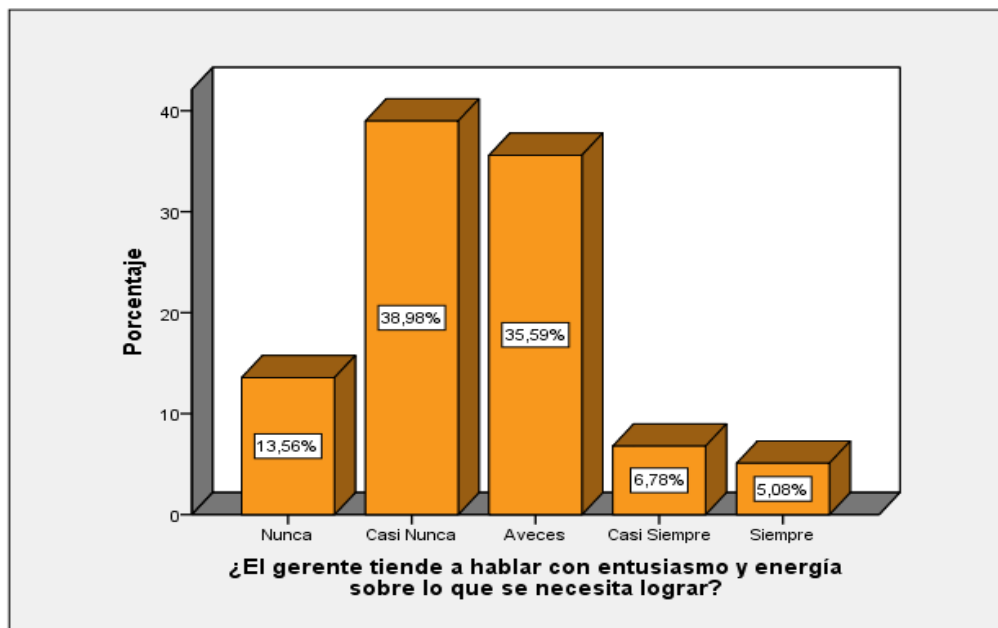


Figura 15. Pregunta N° 07– Sobre el indicador Visión

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 19 y figura 15 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 39 % (23 trabajadores) mencionan que el gerente **casi nunca** tiende hablar con entusiasmo y energía sobre los objetivos con los miembros de la empresa. Asimismo, 5,1% (3 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** habla con entusiasmo y energía.

Pregunta N° 08. ¿El gerente promueve la motivación constante de los miembros de la empresa?

Tabla 20.

Pregunta N° 08 – Sobre el indicador Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,2	10,2	10,2
	Casi Nunca	20	33,9	33,9	44,1
	A veces	17	28,8	28,8	72,9
	Casi Siempre	11	18,6	18,6	91,5
	Siempre	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

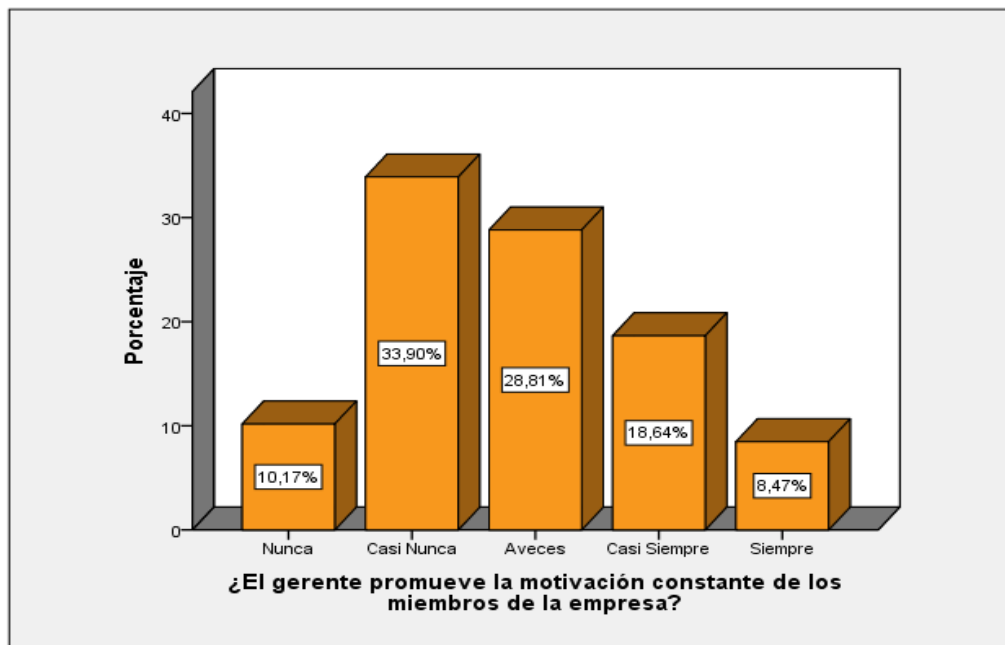


Figura 16. Pregunta N° 08 – Sobre el indicador Motivación

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 20 y figura 16 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 33,9 % (20 trabajadores) mencionan que el gerente **casi nunca** promueve la motivación en los miembros de la empresa. Asimismo, 8,5% (5 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** promueve la motivación.

Pregunta N° 09. ¿El gerente reconoce los logros y los recompensa?

Tabla 21.

Pregunta N° 09 – Sobre el indicador Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	22,0	22,0	22,0
	Casi Nunca	19	32,2	32,2	54,2
	A veces	22	37,3	37,3	91,5
	Casi Siempre	4	6,8	6,8	98,3
	Siempre	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

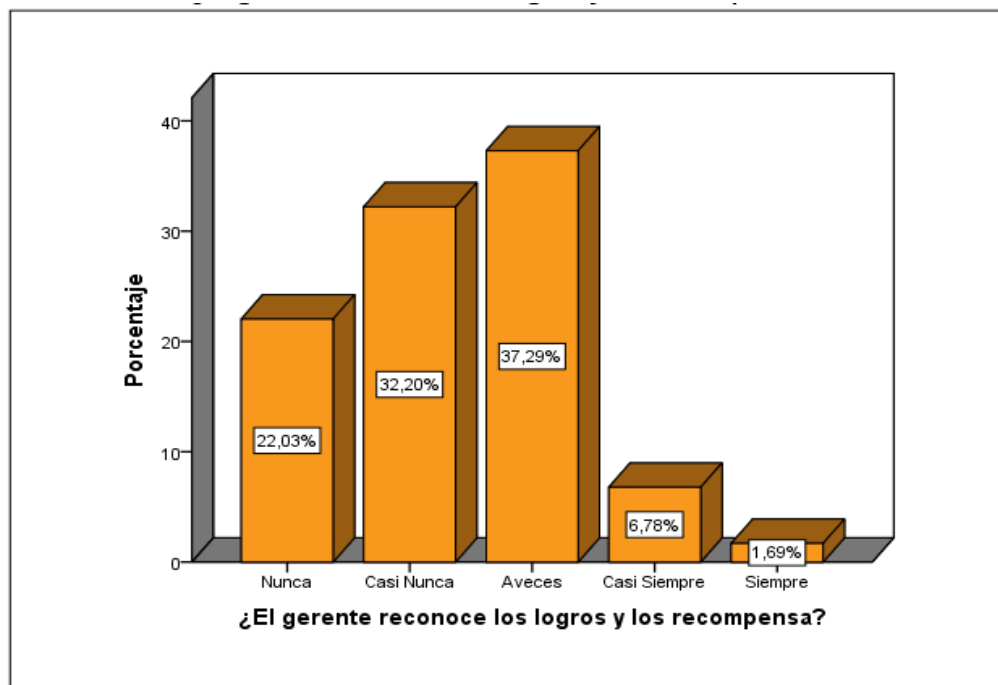


Figura 17. Pregunta N° 09 – Sobre el indicador Motivación

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 21 y figura 17 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 37,3% (22 trabajadores) mencionan que el gerente **aveces** reconoce los logros y los recompensa a los miembros de la empresa. Asimismo, 1,7% (1 trabajador) menciona que el gerente **siempre** reconoce sus logros y los recompensa.

(D4V1: Influencia Idealizada - Indicadores)

Pregunta N° 10. ¿El gerente le interesa saber qué necesidades tienen los miembros de la empresa?

Tabla 22.

Pregunta N° 10 – Sobre el indicador Mentalidad Global

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,9	11,9	11,9
	Casi Nunca	21	35,6	35,6	47,5
	A veces	19	32,2	32,2	79,7
	Casi Siempre	11	18,6	18,6	98,3
	Siempre	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

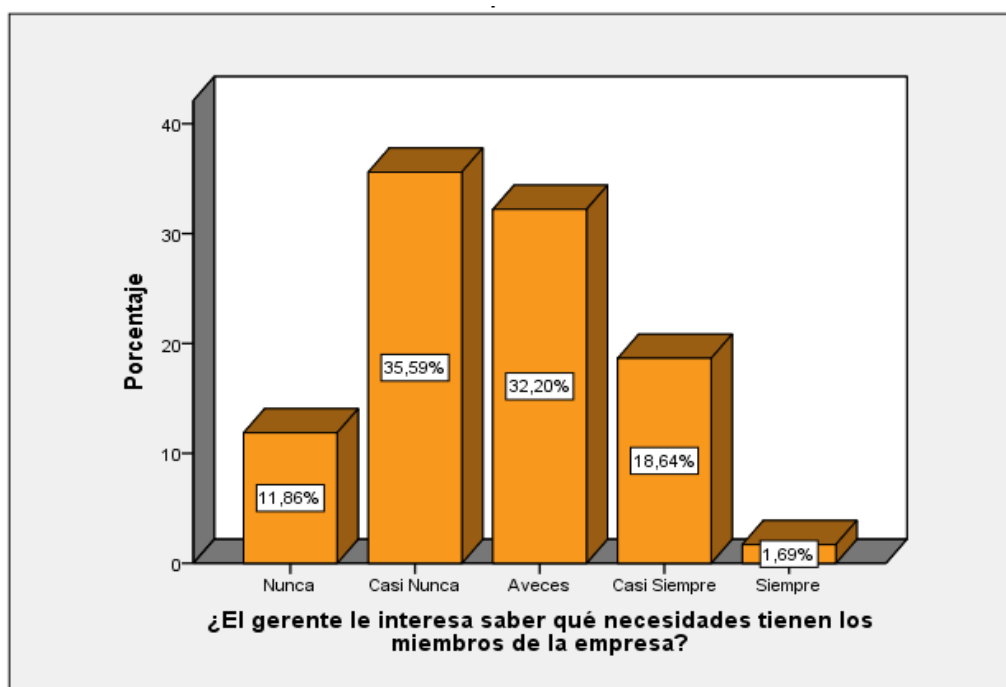


Figura 18. Pregunta N° 10 – Sobre el indicador Mentalidad Global

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 22 y figura 18 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 35,6% (21 trabajadores) mencionan que el gerente **casi nunca** se interesa por saber las necesidades que tienen los miembros de la empresa. Asimismo, 1,7% (1 trabajador) menciona que el gerente **siempre** se interesa por sus necesidades.

Pregunta N° 11. ¿El gerente cumple hasta el final con los compromisos y asume responsabilidad de sus errores?

Tabla 23.

Pregunta N° 11 – Sobre el indicador Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,4	3,4	3,4
	Casi Nunca	10	16,9	16,9	20,3
	A veces	19	32,2	32,2	52,5
	Casi Siempre	19	32,2	32,2	84,7
	Siempre	9	15,3	15,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

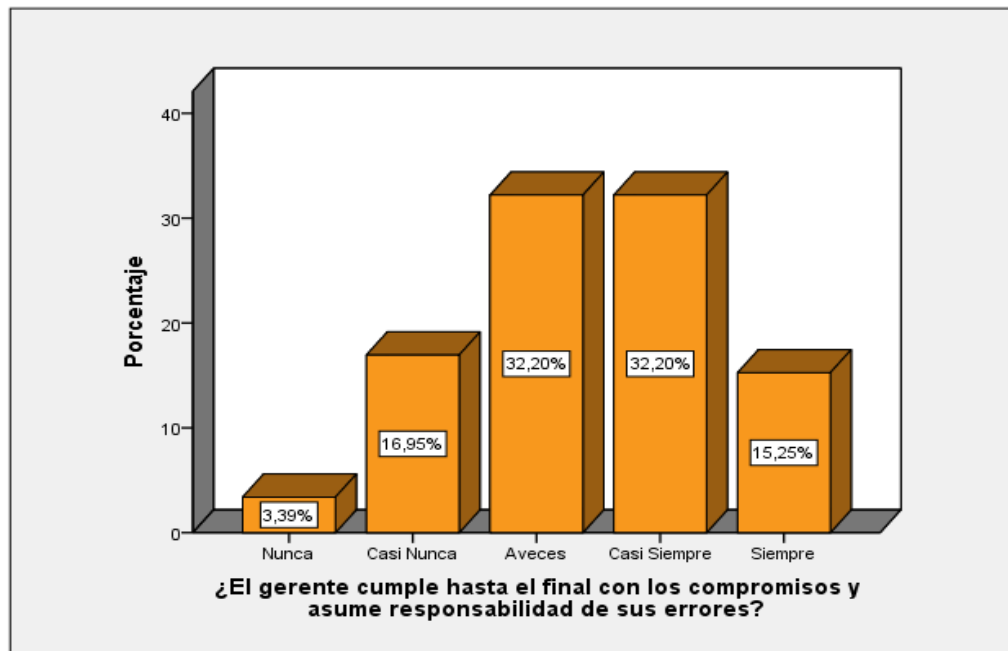


Figura 19. Pregunta N° 11 – Sobre el indicador Responsabilidad

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 23 y figura 19 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 64,4% (38 trabajadores) mencionan entre **algunas y casi siempre** el gerente cumple con su compromiso y asume la responsabilidad de sus errores. Asimismo, 3,4% (2 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** cumple con el compromiso y asume la responsabilidad.

Pregunta N° 12. ¿El gerente realiza intercambio de ideas entre las partes en un conflicto?

Tabla 24.

Pregunta N° 12 – Sobre el indicador Integridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	25.4	25.4	25.4
	Casi Nunca	16	27.1	27.1	52.5
	Aveces	16	27.1	27.1	79.7
	Casi Siempre	10	16.9	16.9	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

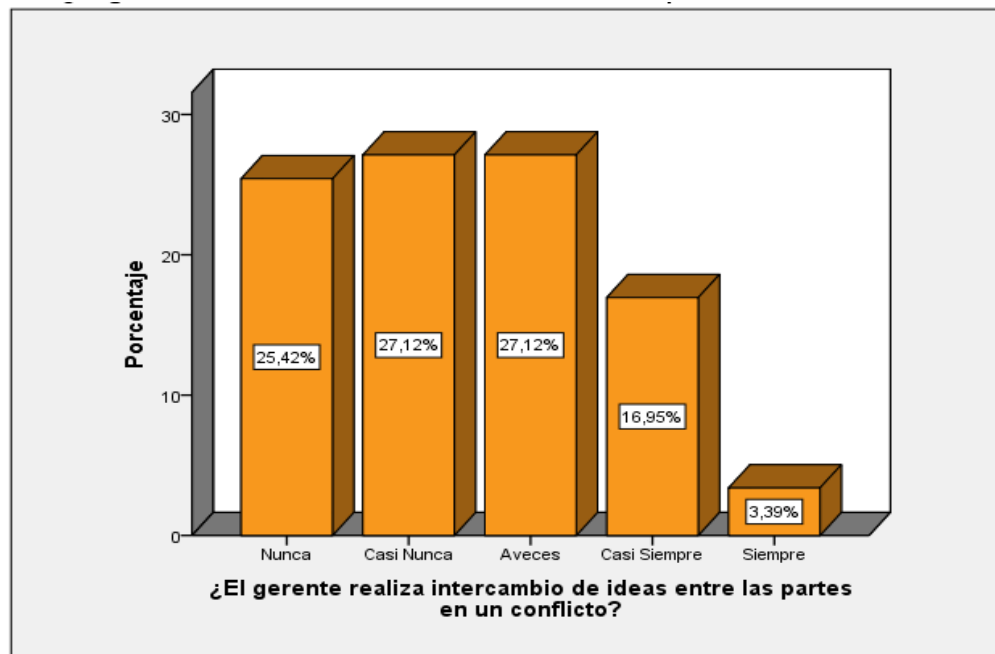


Figura 20. Pregunta N° 12 – Sobre el indicador Integridad

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 24 y figura 20 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 54,2% (32 trabajadores) mencionan entre **casi nunca y aveces** el gerente realiza intercambio de ideas entre ambas partes del conflicto. Asimismo, 3,4% (2 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** realiza intercambio de ideas entre ambas partes del conflicto.

(D1V2: Estrategias de manejo de conflictos - Indicadores)

Pregunta N° 13. ¿El gerente genera respeto y confianza con los miembros de la empresa?

Tabla 25.

Pregunta N° 13 – Sobre el indicador Estilo de compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,9	11,9	11,9
	Casi Nunca	12	20,3	20,3	32,2
	A veces	22	37,3	37,3	69,5
	Casi Siempre	17	28,8	28,8	98,3
	Siempre	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

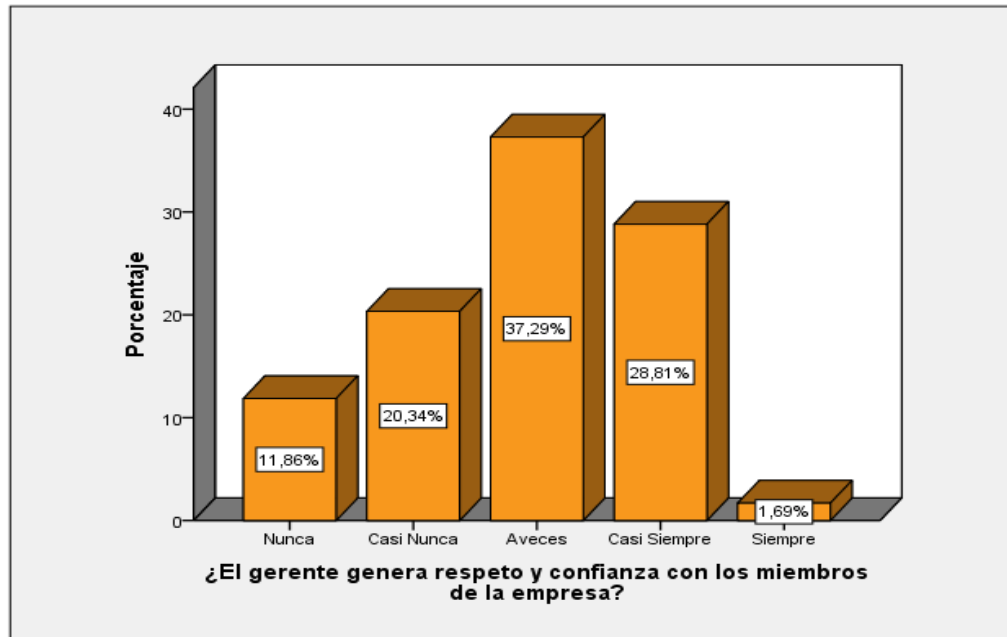


Figura 21. Pregunta N° 13 – Sobre el indicador Estilo de compromiso

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 25 y figura 21 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 37,3% (22 trabajadores) mencionan que **aveces** el gerente genera respeto y confianza en los miembros de la empresa. Asimismo, 1,7% (1 trabajador) menciona que el gerente **siempre** genera respeto y confianza en los miembros de la empresa.

Pregunta N° 14. ¿El gerente busca una solución que sea de beneficio para ambas partes del conflicto?

Tabla 26.

Pregunta N° 14 – Sobre el indicador Estilo de compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,2	10,2	10,2
	Casi Nunca	12	20,3	20,3	30,5
	A veces	22	37,3	37,3	67,8
	Casi Siempre	18	30,5	30,5	98,3
	Siempre	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

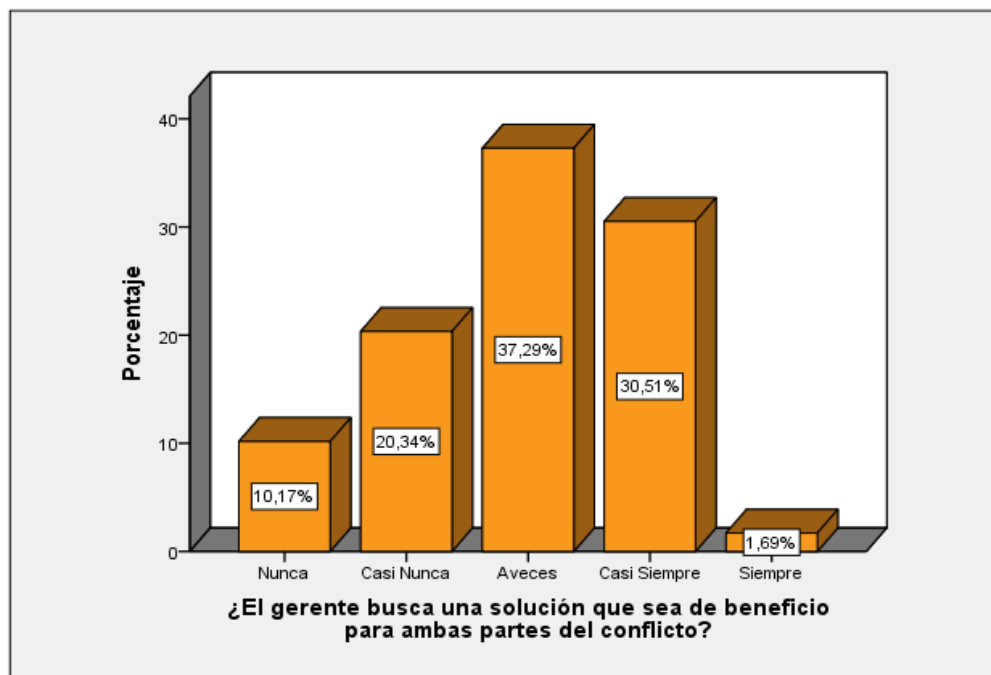


Figura 22. Pregunta N° 14 – Sobre el indicador Estilo de compromiso

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 26 y figura 22 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 37,3% (22 trabajadores) mencionan que **algunas veces** el gerente busca una solución benéfica para ambas partes del conflicto. Asimismo, 1,7% (1 trabajador) menciona que el gerente **siempre** busca una solución benéfica para ambas partes del conflicto.

Pregunta N° 15. ¿El gerente respeta la posición de ambas partes en un conflicto?

Tabla 27.

Pregunta N° 15 – Sobre el indicador Estilo de colaboración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,1	5,1	5,1
	Casi Nunca	10	16,9	16,9	22,0
	A veces	21	35,6	35,6	57,6
	Casi Siempre	19	32,2	32,2	89,8
	Siempre	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

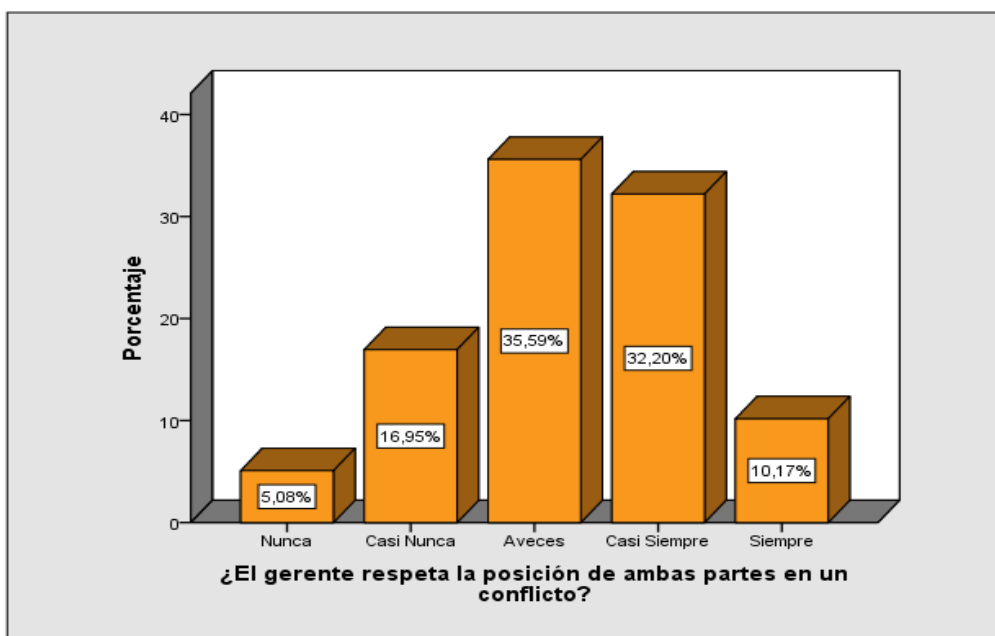


Figura 23. Pregunta N° 15 – Sobre el indicador Estilo de colaboración
Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 27 y figura 23 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 35,6% (21 trabajadores) mencionan que **aveces** el gerente respeta la posición de ambas partes en un conflicto. Asimismo, 5,1% (3 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** respeta la posición de ambas partes en un conflicto.

Pregunta N° 16. ¿El gerente trata de encontrar soluciones inmediatas a los problemas?

Tabla 28.

Pregunta N° 16 – Sobre el indicador Estilo de colaboración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,2	10,2	10,2
	Casi Nunca	13	22,0	22,0	32,2
	A veces	24	40,7	40,7	72,9
	Casi Siempre	12	20,3	20,3	93,2
	Siempre	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

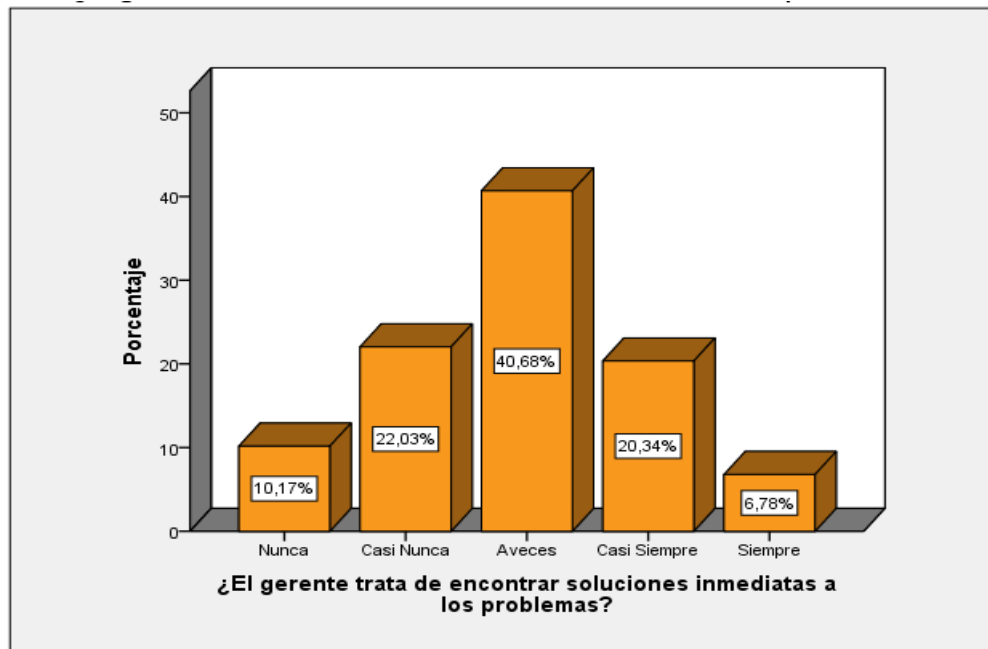


Figura 24. Pregunta N° 16 – Sobre el indicador Estilo de colaboración

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 28 y figura 24 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 40,7% (24 trabajadores) mencionan que **aveces** el gerente trata de encontrar soluciones inmediatas a los problemas. Asimismo, 6,8% (4 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** trata de encontrar soluciones inmediatas a los problemas.

Pregunta N° 17. ¿El gerente trata de no herir los sentimientos del otro en un conflicto?

Tabla 29.

Pregunta N° 17 – Sobre el indicador Estilo de acomodación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,8	6,8	6,8
	Casi Nunca	12	20,3	20,3	27,1
	A veces	16	27,1	27,1	54,2
	Casi Siempre	15	25,4	25,4	79,7
	Siempre	12	20,3	20,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

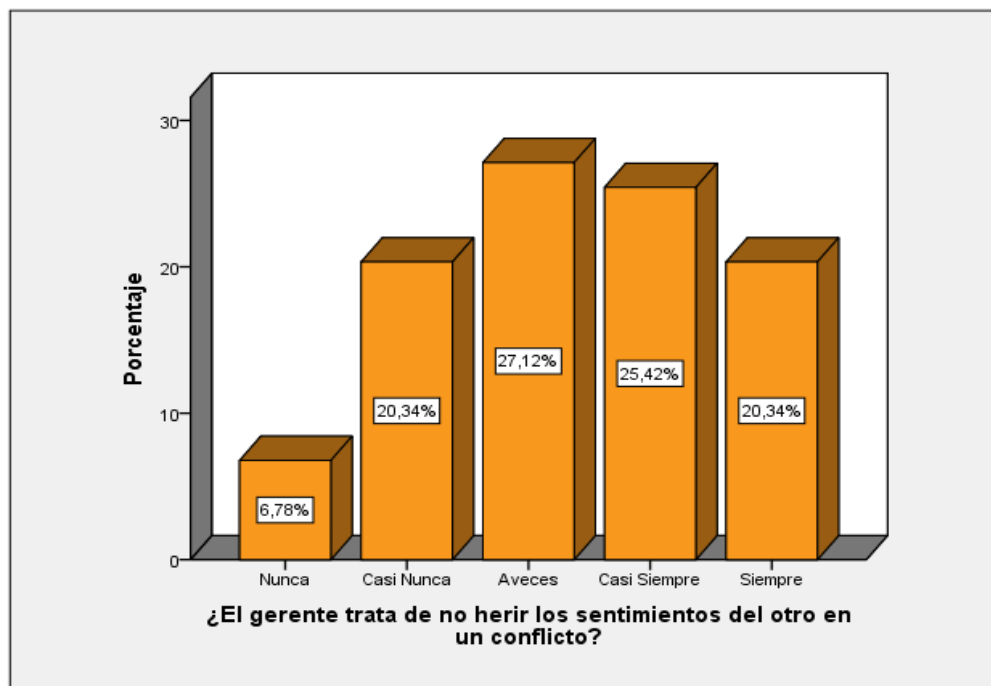


Figura 25. Pregunta N° 17 – Sobre el indicador Estilo de acomodación

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 29 y figura 25 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 27,1% (16 trabajadores) mencionan que **algunas veces** el gerente trata de no herir los sentimientos del otro en un conflicto. Asimismo, 6,8% (4 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** herir los sentimientos del otro en un conflicto.

Pregunta N° 18. ¿El gerente hay veces en la que deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los conflictos?

Tabla 30.

Pregunta N° 18 – Sobre el indicador Estilo de acomodación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	30,5	30,5	30,5
	Casi Nunca	23	39,0	39,0	69,5
	A veces	13	22,0	22,0	91,5
	Casi Siempre	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

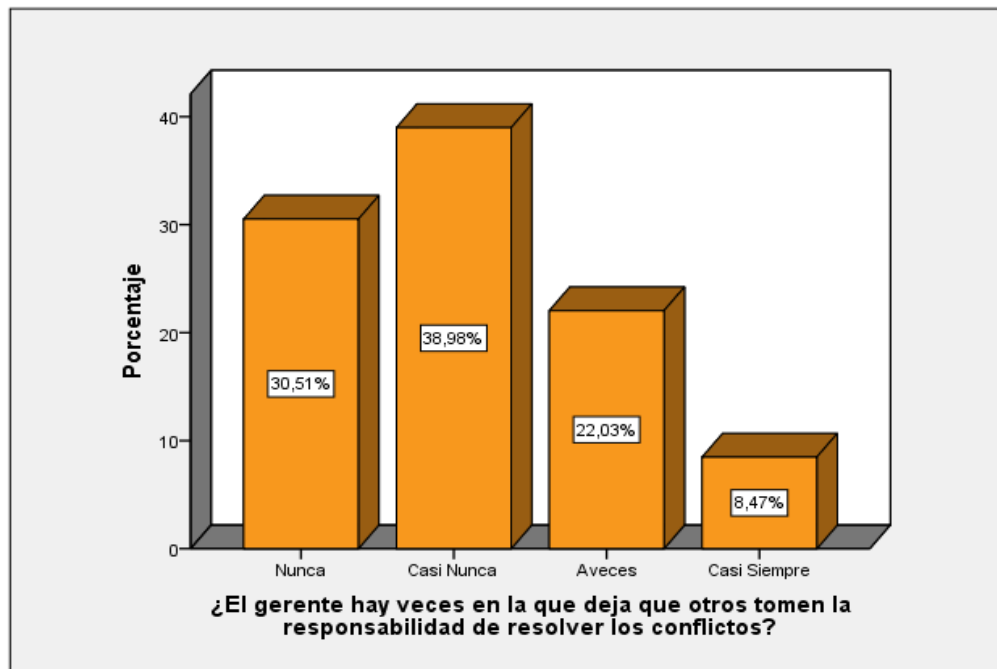


Figura 26. Pregunta N° 18 – Sobre el indicador Estilo de acomodación

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 30 y figura 26 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 39% (23 trabajadores) mencionan que **aveces** el gerente deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los conflictos. Asimismo, 8,5% (5 trabajadores) mencionan que el gerente **casi siempre** deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los conflictos.

Pregunta N° 19. ¿El gerente trata de evitar crear situaciones desagradables o controversias frente a un conflicto?

Tabla 31.

Pregunta N° 19 – Sobre el indicador Estilo de evasión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5.1	5.1	5.1
	Casi Nunca	7	11.9	11.9	16.9
	Aveces	17	28.8	28.8	45.8
	Casi Siempre	15	25.4	25.4	71.2
	Siempre	17	28.8	28.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

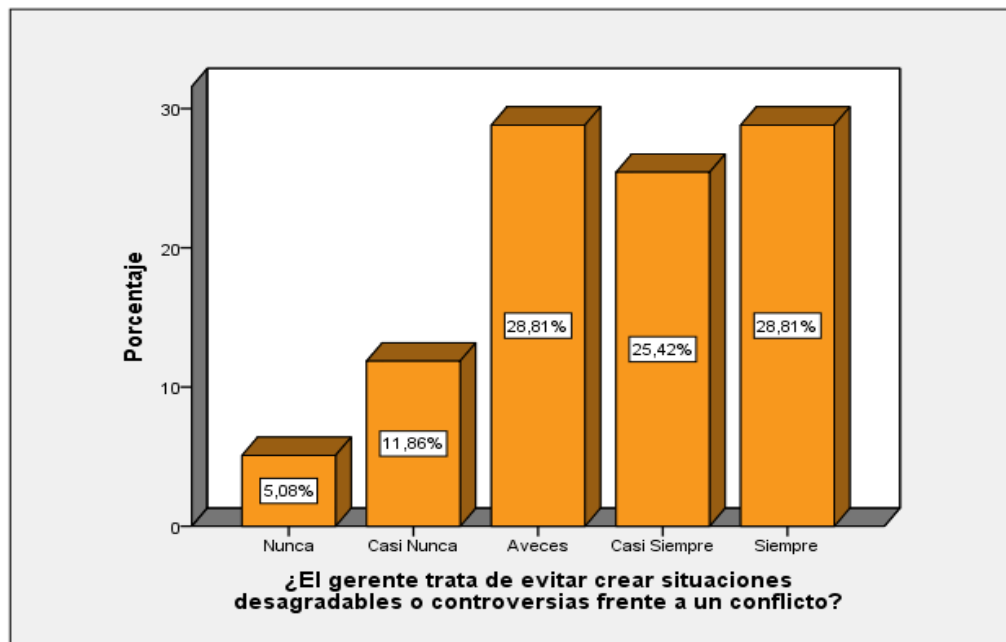


Figura 27. Pregunta N° 19 – Sobre el indicador Estilo de evasión

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 31 y figura 27 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 57,6% (34 trabajadores) mencionan entre **aveces y siempre** el gerente trata de evitar crear situaciones desagradables o controversias frente al conflicto. Asimismo, 5,1% (3 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** evita crear situaciones desagradables o controversias frente al conflicto.

Pregunta N° 20. ¿El gerente trata de posponer los problemas en un conflicto?

Tabla 32.

Pregunta N° 20 – Sobre el indicador Estilo de evasión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10.2	10.2	10.2
	Casi Nunca	18	30.5	30.5	40.7
	Aveces	21	35.6	35.6	76.3
	Casi Siempre	11	18.6	18.6	94.9
	Siempre	3	5.1	5.1	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

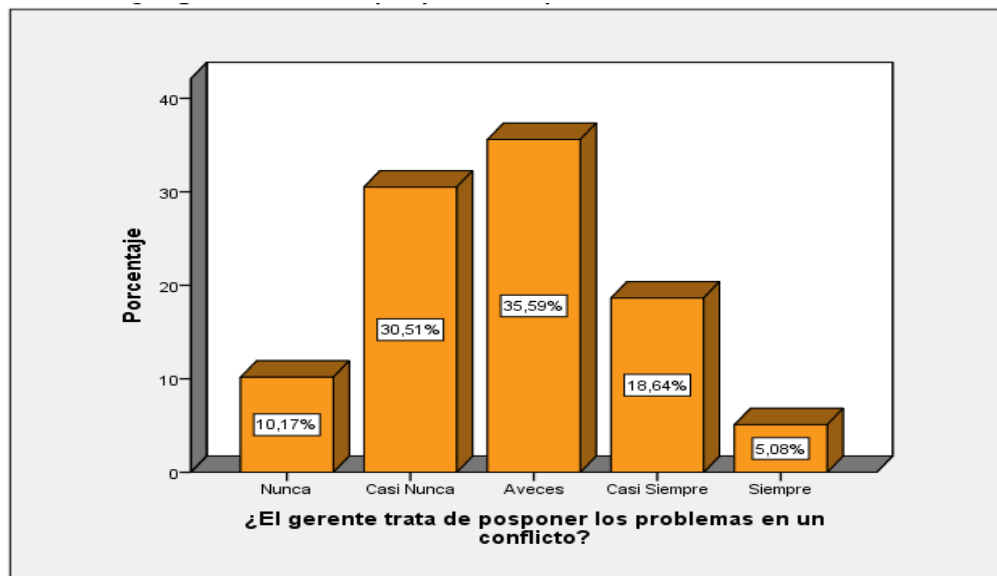


Figura 28. Pregunta N° 20 – Sobre el indicador Estilo de evasión

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 32 y figura 28 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 35,6% (21 trabajadores) mencionan que **aveces** el gerente trata de posponer los problemas en un conflicto. Asimismo, 5,1% (3 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** trata de posponer los problemas en un conflicto.

Pregunta N° 21. ¿El gerente trata de demostrar al otro la lógica y los beneficios de la posición adecuada en un conflicto?

Tabla 33.

Pregunta N° 21 – Sobre el indicador Estilo de competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10.2	10.2	10.2
	Casi Nunca	14	23.7	23.7	33.9
	Aveces	18	30.5	30.5	64.4
	Casi Siempre	12	20.3	20.3	84.7
	Siempre	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

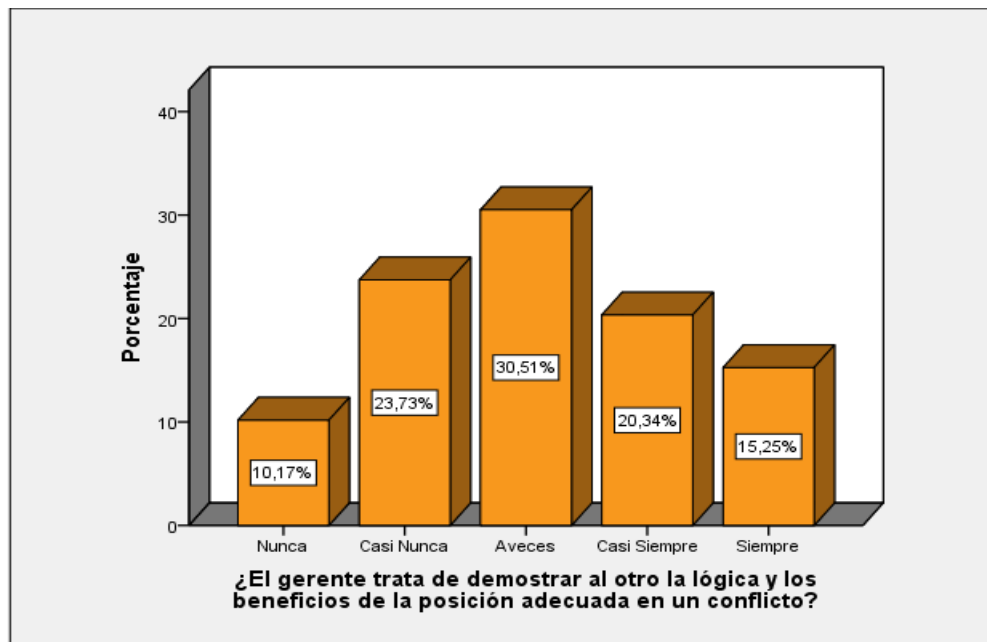


Figura 29. Pregunta N° 21 – Sobre el indicador Estilo de competencia

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 33 y figura 29 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 30,5% (18 trabajadores) mencionan que **aveces** el gerente trata de demostrar al otro la lógica y los beneficios adecuados en un conflicto. Asimismo, 10,2% (6 trabajadores) mencionan que el gerente **nunca** trata de demostrar al otro la lógica y los beneficios adecuados en un conflicto.

Pregunta N° 22. ¿El gerente trata hacer ganar la posición de una de las partes en un conflicto?

Tabla 34.

Pregunta N° 22 – Sobre el indicador Estilo de competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	22.0	22.0	22.0
	Casi Nunca	27	45.8	45.8	67.8
	Aveces	13	22.0	22.0	89.8
	Casi Siempre	4	6.8	6.8	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

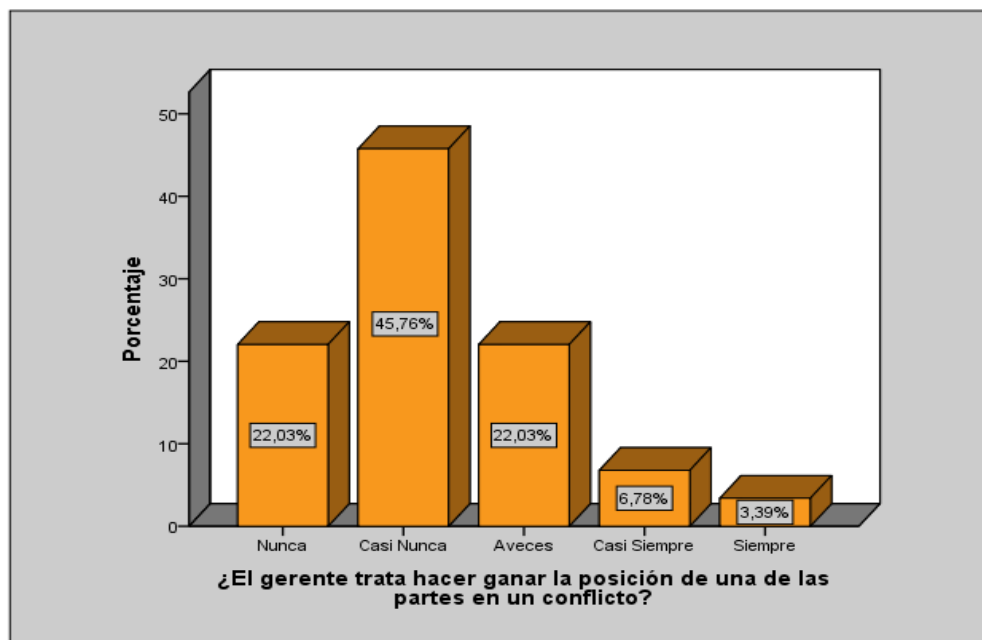


Figura 30. Pregunta N° 22 – Sobre el indicador Estilo de competencia

Fuente: Elaboración Propia – (SPSS V24)

En la tabla 34 y figura 30 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 59 trabajadores, donde 45,8% (27 trabajadores) mencionan que **casi nunca** el gerente trata de hacer ganar la posición de una de las partes en un conflicto. Asimismo, 3,4% (2 trabajadores) mencionan que el gerente **siempre** trata de hacer ganar la posición de una de las partes en un conflicto.

- **Estadística Descriptiva de las Variables y Dimensiones:**

Tabla 35.

Estadística descriptiva de la V1: Liderazgo Gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	20,3	20,3	20,3
	Casi Nunca	26	44,1	44,1	64,4
	A veces	17	28,8	28,8	93,2
	Casi Siempre	2	3,4	3,4	96,6
	Siempre	2	3,4	3,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

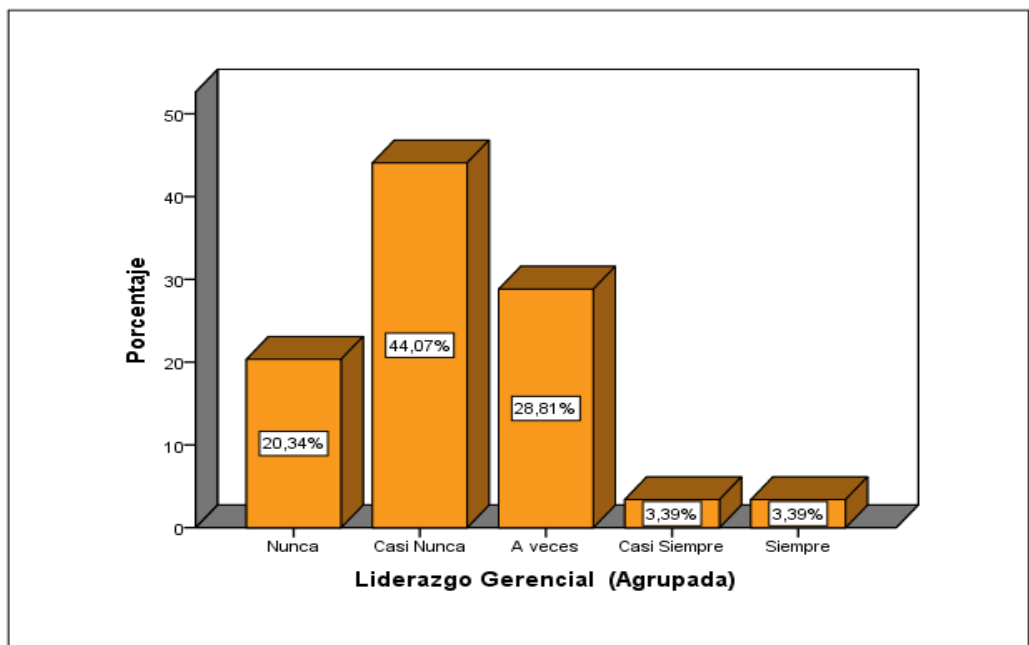


Figura 31. Variable N° 01 – Liderazgo Gerencial

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

Al observar la tabla 35 y figura 31, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V1 (liderazgo gerencial), donde el 44.1% (26 trabajadores) consideran que **casi nunca** el gerente como autoridad responsable de la empresa desarrolla la capacidad de influencia en sus seguidores, el cual genera disconformidad en sus tareas diarias y perjudica en el desarrollo de la empresa. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (4 trabajadores) consideran que **casi siempre y siempre** se aplica el liderazgo gerencial, representado por un 6.8%.

Tabla 36.

Estadística descriptiva de la V1-D1: Consideración Individualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	25,4	25,4	25,4
	Casi Nunca	18	30,5	30,5	55,9
	A veces	17	28,8	28,8	84,7
	Casi Siempre	6	10,2	10,2	94,9
	Siempre	3	5,1	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

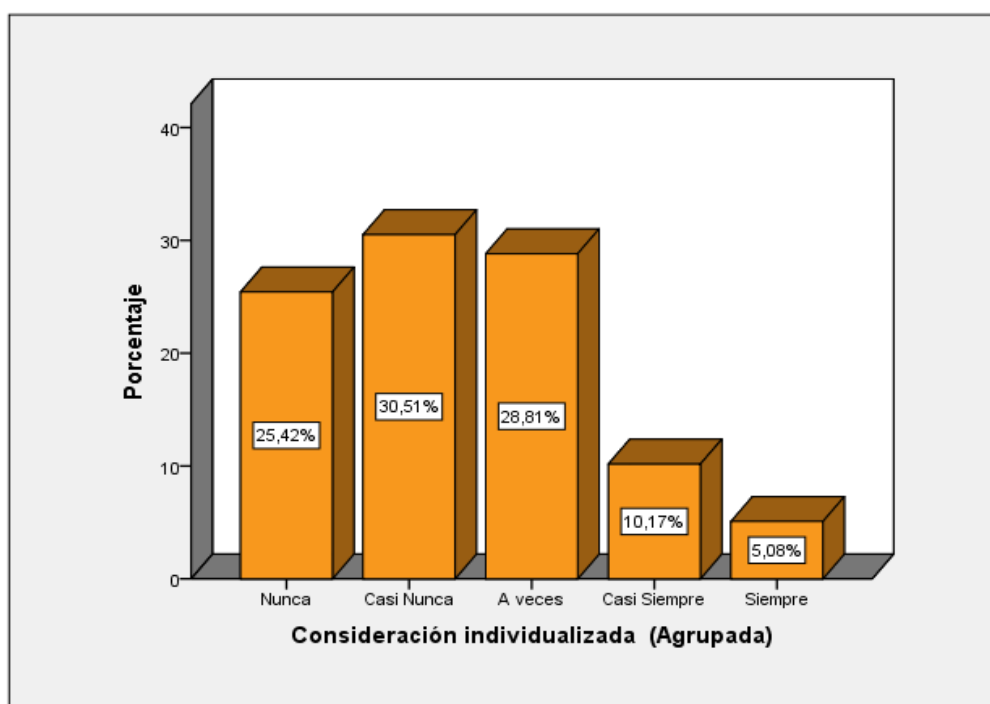


Figura 32. V1-D1: Consideración Individualizada

Fuente: Elaboración Propia

Al observar la tabla 36 y figura 32, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V1-D1 (Consideración Individualizada), donde el 30.5% (18 trabajadores) consideran que el gerente **casi nunca** se ocupa de las necesidades de sus seguidores, de actuar como un mentor o coach, y de escuchar y comprender las preocupaciones que tienen sus miembros de equipo. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (3 trabajadores) consideran que **siempre** se aplica la consideración individualizada, representado por un 5.1%.

Tabla 37.

Estadística descriptiva de la V1 – D2: Estimulación Intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	25,4	25,4	25,4
	Casi Nunca	18	30,5	30,5	55,9
	A veces	17	28,8	28,8	84,7
	Casi Siempre	6	10,2	10,2	94,9
	Siempre	3	5,1	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

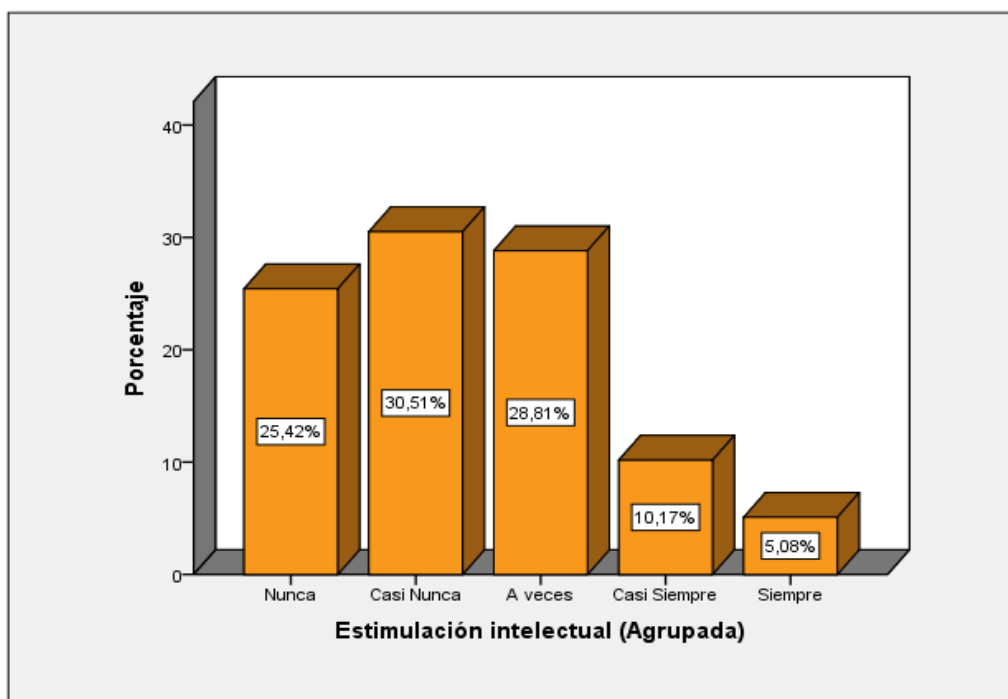


Figura 33. V1 – D2: Estimulación Intelectual

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

Al observar la tabla 37 y figura 33, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V1-D2 (Estimulación intelectual), donde el 30.5% (18 trabajadores) consideran que el gerente **casi nunca** comparte sus conocimientos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (3 trabajadores) consideran que **siempre** se aplica la estimulación intelectual, representado por un 5.1%.

Tabla 38.

Estadística descriptiva de la V1 – D3: Motivación Inspiradora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,1	5,1	5,1
	Casi Nunca	16	27,1	27,1	32,2
	A veces	37	62,7	62,7	94,9
	Casi Siempre	2	3,4	3,4	98,3
	Siempre	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

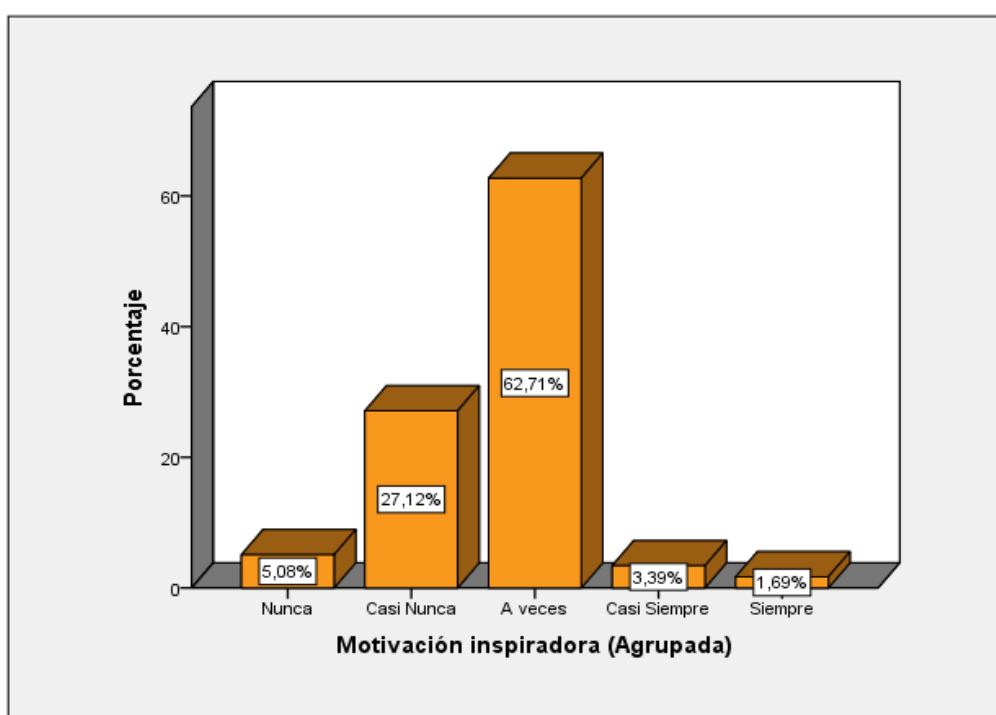


Figura 34. V1 – D3: Motivación Inspiradora

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

Al observar la tabla 38 y figura 34, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V1-D3 (Motivación inspiradora), donde el 62.7% (37 trabajadores) consideran que el gerente **A veces** busca generar deseos, propósitos fundamentale y motivarles generando entusiasmo y optimismo en sus seguidores. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (3 trabajadores) consideran **Casi siempre** y **siempre** se aplica la motivación inspiradora, representado por un 5.1%.

Tabla 39.

Estadística descriptiva de la V1 – D4: Influencia Idealizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,8	6,8	6,8
	Casi Nunca	27	45,8	45,8	52,5
	A veces	20	33,9	33,9	86,4
	Casi Siempre	6	10,2	10,2	96,6
	Siempre	2	3,4	3,4	100,0
	Total		59	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

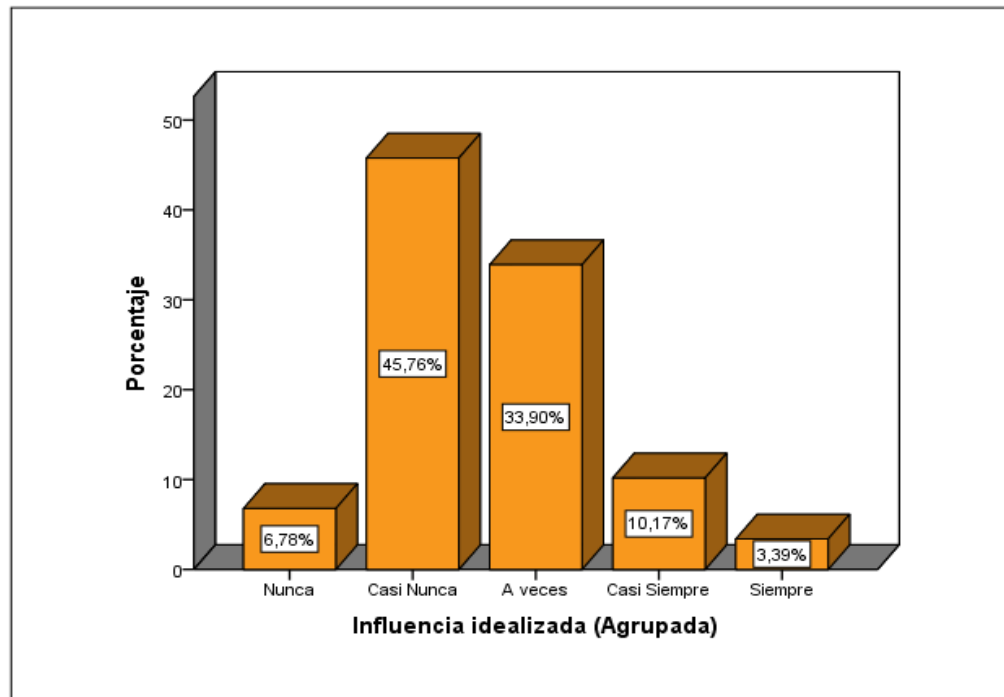


Figura 35. V1 – D4: Influencia Idealizada

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

Al observar la tabla 39 y figura 35, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V1-D4 (Influencia idealizada), donde el 45.8% (27 trabajadores) consideran que el gerente **Casi nunca** mantiene un compromiso positivo para lograr los objetivos y generar respeto y confianza en sus seguidores. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (2 trabajadores) consideran **siempre** se aplica la influencia idealizada, representado por un 3.4%

Tabla 40.

Estadística descriptiva de la V2: Manejo de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,2	10,2	10,2
	Casi Nunca	9	15,3	15,3	25,4
	A veces	31	52,5	52,5	78,0
	Casi Siempre	11	18,6	18,6	96,6
	Siempre	2	3,4	3,4	100,0
	Total		59	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

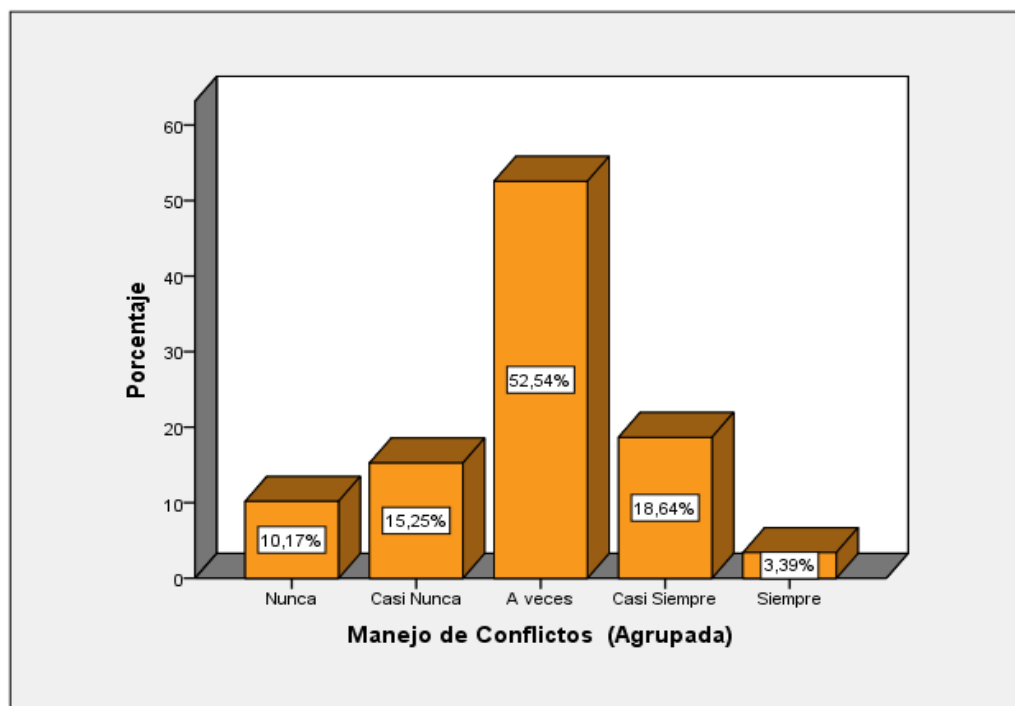


Figura 36. Variable N° 02 - Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

Al observar la tabla 40 y figura 36, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V2 (Manejo de conflictos), donde el 52.5% (31 trabajadores) consideran que **A veces** el gerente tiende a utilizar estrategias de manejo de conflictos para mantener en un nivel adecuado el conflicto. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (2 trabajadores) consideran que **siempre** se manejan los conflictos, representado por un 3.4%.

Tabla 41.

Estadística descriptiva de la V2 – D1: Estrategias de manejo de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,2	10,2	10,2
	Casi Nunca	9	15,3	15,3	25,4
	A veces	31	52,5	52,5	78,0
	Casi Siempre	11	18,6	18,6	96,6
	Siempre	2	3,4	3,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

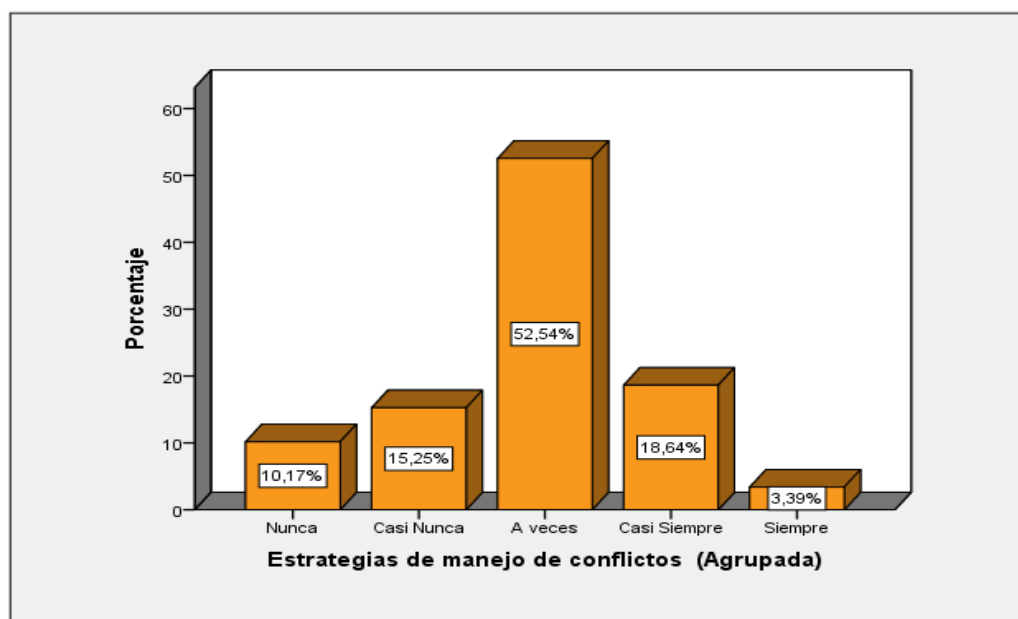


Figura 37. V2 – D1: Estrategias de manejo de conflictos

Fuente: Elaboración Propia - Datos recogidos de la encuesta (SPSS V24)

Al observar la tabla 41 y figura 37, se estima los resultados de la estadística descriptiva de la V2-D1 (Estrategias de manejo de conflictos), donde el 52.5% (31 trabajadores) consideran que **A veces** el gerente tiende a utilizar los cinco estilos de thomas kilman (compromiso, colaboración, acomodación, evasión y competencia) para manejar los conflictos dentro de la empresa. Asimismo, se obtuvo encontrar que un número reducido de trabajadores encuestados (2 trabajadores) consideran que **siempre** el gerente utiliza los 5 estilos o estrategias de manejo de conflictos, representado por un 3.4%.

4.1.3. Contrastación estadística de hipótesis

Habiendo ya realizado el recojo de datos con el instrumento de investigación “cuestionario”, se realiza la contrastación estadística de la hipótesis para dar cumplimiento con los objetivos planteados en la presente investigación.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman, es una prueba de hipótesis que sirve para analizar la relación entre variables mediante un nivel de medición ordinal, este coeficiente varían de -1.0 (correlación negativa perfecta) a +1.0 (correlación positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación entre ambas variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Si el signo es positivo (+) entonces la correlación es directa, es decir, ambas dimensiones varían en la misma dirección. Si el signo es negativo (-) entonces la correlación es inversa, es decir, ambas variables tienen direcciones distintas.

Tabla 42.

Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Significado	Valor
Correlación negativa grande y perfecta	-1
Correlación negativa muy alta	-,9 a -,99
Correlación negativa alta	-,7 a -,89
Correlación negativa moderada	-,4 a -,69
Correlación negativa baja	-,2 a -,39
Correlación negativa muy bajo	01 a -,19
Correlación nula	0
Correlación positiva muy baja	,01 a ,19
Correlación positiva baja	,2 a ,39
Correlación positiva moderada	,4 a ,69
Correlación positiva alta	,7 a ,89
Correlación positiva muy alta	,9 a ,99
Correlación positiva grande y perfecta	1

Fuente: Hernández, et al., (2014), p.322

▪ **Contrastación estadística de la hipótesis general**

Hi: Existe relación directa entre liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Ho: No existe relación directa entre liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Tabla 43.

Correlación entre liderazgo gerencial y manejo de conflictos

			V1: Liderazgo Gerencial (Agrupada)	V2: Manejo de Conflictos (Agrupada)
Rho de Spearman	V1: Liderazgo Gerencial (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,566**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	59	59
	V2: Manejo de Conflictos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,566**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	59	59

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

Fuente: Elaboración propia-(programa estadístico SPSS V24)

El resultado que se observa en la tabla 43, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de **(r = 0,566**)**, lo que indica una correlación positiva moderada entre la V1: Liderazgo gerencial y V2: Manejo de conflictos, así mismo, el valor de significancia (bilateral) es de **0,000** que es menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1). Por tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que la correlación obtenida es verídica, y existe el 1% de equivocarse. Asimismo, la relación tiene un sentido positivo, que van en la misma dirección. entonces se puede decir: si el nivel de liderazgo gerencial aumenta también aumentará el nivel de manejo de conflictos y viceversa.

▪ **Contrastación estadística de la hipótesis específica 1**

Hi: Existe relación directa entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Ho: No existe relación directa entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Tabla 44.

Correlación entre consideración individualizada y estrategias de manejo de

			V1d1: Consideración individualizada (Agrupada)	V2:d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)
Rho de Spearman	V1d1: Consideración individualizada (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,369**
		Sig. (bilateral)		0,004
		N	59	59
	V2d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,369**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,004	
		N	59	59

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

Fuente: Elaboración propia-(programa estadístico SPSS V24)

El resultado que se observa en la tabla 44, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de (**r = 0,369****), lo que indica una correlación positiva baja entre la D1V1: Consideración individualizada y D1V2: Estrategias de manejo de conflictos, así mismo, el valor de significancia (bilateral) es de **0,004** que es menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de investigación (Hi). Por tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que la correlación obtenida es verídica, y existe el 1% de equivocarse. Asimismo, la relación tiene un sentido positivo o directo, que van en la misma dirección. entonces se puede decir: si el gerente aumenta el desarrollo la consideración individualizada también aumentará la utilización de las estrategias de manejo de conflictos y vicerversa.

▪ **Contrastación estadística de la hipótesis específica 2**

Hi: Existe relación directa entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Ho: No existe relación directa entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Tabla 45.

Correlación entre estimulación intelectual y estrategias de manejo de

		V1d2: Estimulación intelectual (Agrupada)	V2d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)
Rho de Spearman	V1d2: Estimulación intelectual (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 0,369** 0,004
		N	59 59
	V2d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,369** 0,004 1,000
		N	59 59

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

Fuente: Elaboración propia-(programa estadístico SPSS V24)

El resultado que se observa en la tabla 45, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de ($r = 0,369^{**}$), lo que indica una correlación positiva baja entre la D2V1: Estimulación intelectual y D1V2: Estrategias de manejo de conflictos, así mismo, el valor de significancia (bilateral) es de **0,004** que es menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de investigación (Hi). Por tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que la correlación obtenida es verídica, y existe el 1% de equivocarse. Asimismo, la relación tiene un sentido positivo o directo, que van en la misma dirección. entonces se puede decir: si el gerente aumenta el desarrollo de la estimulación intelectual también aumentará la utilización de las estrategias de manjo de conflicto y viciversa.

▪ **Contrastación estadística de la hipótesis específica 3**

Hi: Existe relación directa entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Ho: No existe relación directa entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Tabla 46.

Correlación entre motivación inspiradora y estrategias de conflictos

			V1d3: Motivación inspiradora (Agrupada)	V2:d1 Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)
Rho de Spearman	V1d3: Motivación inspiradora (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,443**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	59	59
	V2d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,443**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	59	59

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

Fuente: Elaboración propia-(programa estadístico SPSS V24)

El resultado que se observa en la tabla 46, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de (**r = 0,443****), lo que indica una correlación positiva moderada entre la D3V1: Motivación inspiradora y D1V2: Estrategias de manejo de conflictos, así mismo, el valor de significancia (bilateral) es de **0,000** que es menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de investigación (Hi). Por tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que la correlación obtenida es verídica, y existe el 1% de equivocarse. Asimismo, la relación tiene un sentido positivo o directo, que van en la misma dirección. entonces se puede decir: si el gerente aumenta el desarrollo de la motivación inspiradora también aumentará la utilización de las estrategias de manejo de conflicto y viceversa.

▪ **Contrastación estadística de la hipótesis específica 3**

Hi: Existe relación directa entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Ho: No existe relación directa entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Tabla 47.

Correlación entre influencia idealizada y estrategias de manejo de conflictos

		V1d4: Influencia idealizada (Agrupada)	V2d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)
Rho de Spearman	V1d4: Influencia idealizada (Agrupada)	1,000	,360**
			0,005
	N	59	59
	V2d1: Estrategias de manejo de conflictos (Agrupada)	,360**	1,000
		0,005	
	N	59	59

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

Fuente: Elaboración propia-(programa estadístico SPSS V24)

El resultado que se observa en la tabla 47, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de ($r = 0,360^{**}$), lo que indica una correlación positiva baja entre la D4V1: Influencia idealizada y D1V2: Estrategias de manejo de conflictos, así mismo, el valor de significancia (bilateral) es de **0,005** que es menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1). Por tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que la correlación obtenida es verídica, y existe el 1% de equivocarse. Asimismo, la relación tiene un sentido directo. entonces se puede decir: si el gerente aumenta el desarrollo de la influencia idealizada también aumentará la utilización de las estrategias de manejo de conflicto y viceversa.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados luego del procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS V24, se expone la comparación con las bases teóricas y los antecedentes que corroboran y justifican la investigación, de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

Primero: Respecto a la hipótesis general planteado: **“Existe relación directa entre liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurimac, 2018”**. El coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,566** afirma que existe una correlación positiva moderada. En tanto significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, si el desarrollo de liderazgo del gerente aumenta entonces el manejo de conflictos también aumenta, y viceversa. Asimismo, la representación de los 2 (**) asteriscos significa el nivel de confianza del 99% ($p = 0,000 < ,05$) este resultado indica que es confiable en su precisión. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis de investigación general.

Este resultado guarda relación con lo que sostiene Vasquez (2016) en la siguiente investigación: Liderazgo distributivo y gestión de conflictos en la empresa SEDAPAL ciudad de Lima Norte - 2016, quien señala que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor $p= 0,000$ menor al nivel esperado de 0,05 donde se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables estudiadas.

Así mismo el resultado de este estudio guarda relación con lo que sostiene Salas (2013) en la siguiente investigación: Liderazgo del gerente y el manejo de conflictos en la educación inicial del municipio escolar San Francisco III, quien señala que existe una correlación media entre las variables liderazgo del gerente y manejo de conflictos la cual indica que a medida que bajan moderadamente los valores de la variable liderazgo, bajan moderadamente los de la variable manejo de conflictos.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre la estadística descriptiva de las variables de estudio, a través del programa estadístico SPSS v24, se pudo observar que el gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., no está desarrollando una buena capacidad de liderazgo y por tanto no hay un adecuado manejo de conflictos en la empresa. De esta manera, podemos precisar que ambas variables se

relacionan directamente, ya que el gerente al poseer una capacidad de liderazgo eficaz permitirá manejar los conflictos de una forma más fácil y adecuada.

Frente a este resultado; Don Hellriegel y Jhon W.Slocum (2009), menciona que la facilidad o efectividad con la que se pueda manejar los conflictos dependerá de varios factores como el nivel de significancia que tenga el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo.

(López, 2015) respalda este resultado con su investigación titulada: “liderazgo gerencial y calidad de servicio en las empresas de transporte urbano en la ciudad de puno - 2015” en donde concluye que, la gerencia en las empresas de transporte tiene en su mayoría una administración empírica por lo que no cuenta con conocimientos adecuados de administración y gestión empresarial lo cual está asociado a la falta de capacitación alcanzada. La mayoría de los gerentes no se dedican exclusivamente a la actividad gerencial lo cual no permite brindar un servicio de calidad adecuada. El papel que los gerentes cumplen en las empresas de transporte es en muchas ocasiones únicamente de representar a las empresas olvidándose de la operatividad de estas.

Asimismo, Juárez (2015) respalda con la siguiente investigación: “rol del director en el manejo de conflictos laborales en la dirección general de asuntos estudiantiles de la universidad de Carabobo”. En donde concluye. Que el director en su rol gerente ante los conflictos esta descuidando el papel de un “líder”, y referente a ello en la DIGAE se determina que el director no utiliza las estrategias para enfrentar los conflictos de la manera más apropiada con el fin de que no influya negativamente en el logro de los objetivos de la organización, es decir no intercede de manera justa y equitativo entre las partes en los conflictos, esto demuestra que el director al momento de contribuir o buscar una solución toma en cuenta sus propios beneficios o muestra cierta parcialidad por un grupo de colaboradores a los cuales se les da la facultad de tomar decisiones importantes con relación a la dirección de la organización.

Segundo: Respecto a la primera hipótesis específica planteada: “**Existe relación directa entre la Consideración individualizada y las Estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray – Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018**”. El coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,369**, nos muestra una correlación positiva baja, ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si el desarrollo de la consideración individualizada baja, también baja la

aplicación de las estrategias de manejo de conflictos; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones aumentarían en su aplicación. Así mismo, presenta un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre la estadística descriptiva de la dimensión: consideración individualizada, a través del programa estadístico SPSS v24, se pudo observar que el gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., casi nunca se preocupa de las necesidades de sus seguidores, de actuar como un mentor o coach, y de escuchar y comprender las preocupaciones que tienen sus miembros de equipo.

Frente a estos resultados Rojas (2017) respalda con la siguiente investigación: “La percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA-Callao, 2017”, al respecto concluye: que según la respuesta de los colaboradores de la empresa RANSA, el gerente no se preocupa por los intereses ni ambiciones de sus trabajadores, asimismo no muestra interés en conocerlos.

Según la teoría de Bernard Bass sobre la D1V1: Consideración individualizada, menciona que los líderes tratan a sus seguidores de forma individual, escuchando sus preocupaciones, prestándole una atención especial, actuando como mentor o coach para su desarrollo y beneficio; así como también hacer que cada individuo se sienta valorado para que así mejore su desempeño. Se caracteriza a través del uso de la comunicación (información a los subordinados), el desarrollo de equipos (trabajo en equipo) y el Empowerment (delegación de poder).

Tercero: Respecto a la segunda hipótesis específica planteada: “**Existe relación directa entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018**”. El coeficiente de correlación de rho de Spearman de ,369**, nos indica que existe una correlación positiva baja, ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, el desarrollo de la estimulación intelectual disminuye, también disminuye la utilización de estrategias de manejo de conflictos; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones aumentarían en su aplicación. Así mismo, presenta un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre la estadística descriptiva de la dimensión: Estimulación intelectual, a través del programa estadístico SPSS v24, se pudo observar que el gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C.,

casi nunca comparte sus conocimientos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores.

Frente a estos resultados Rojas (2017) respalda con la siguiente investigación: “La percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA-Callao, 2017”, al respecto concluye: que, según la respuesta de los colaboradores de la empresa RANSA, el gerente no capacita a sus trabajadores, ni busca que otra persona lo haga.

Según la teoría de Bernard Bass sobre la D2V1: Estimulación Intelectual, menciona que los líderes estimulan a sus seguidores para que puedan desarrollar su talento, innovar, ser más creativos; solicitándole sus ideas y problemas, de igual modo tiende a tomar riesgos. Se caracteriza por el conocimiento que posee y demuestra, propiedad compartida y la iniciativa que toma frente a cualquier situación.

Cuarto: Respecto a la tercera hipótesis específica planteada: **“Existe relación directa entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurimac, 2018”**. El coeficiente de correlación de rho de Spearman de ,433**, nos indica la existencia de una correlación positiva moderada ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, el desarrollo de la motivación individualizada aumenta, también aumenta la aplicación de las estrategias de manejo de conflictos; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. Así mismo, presenta un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre la estadística descriptiva de la dimensión: Motivación Individualizada, a través del programa estadístico SPSS v24, se pudo observar que el gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., A veces busca generar deseos, propósitos fundamentales y motivarles generando entusiasmo y optimismo en sus seguidores.

Frente a estos resultados Rojas (2017) respalda con la siguiente investigación: “La percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA-Callao, 2017”, al respecto concluye: que, según la respuesta de los colaboradores de la empresa RANSA, el gerente no inspira a sus trabajadores a sacar lo mejor de sí mismos.

Según la teoría de Bernard Bass sobre la D3V1: Motivación Inspiradora; menciona que los líderes crean una visión que genera deseos y propósitos primordiales. Así como

también se encarga de motivarles e inspirarles, generando entusiasmo, optimismo y creando expectativas. Las características fundamentales para medir la efectividad del liderazgo de los gerentes son: la visión y la motivación.

Quinto: Respecto a la cuarta hipótesis específica planteada: **“Existe relación directa entre la Influencia Idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018”**. El coeficiente de correlación de rho de Spearman de ,366**, nos indica la existencia de una correlación positiva baja ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, el desarrollo de la motivación individualizada disminuye, también disminuye la aplicación de las estrategias de manejo de conflictos; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones aumentarían en su aplicación. Así mismo, presenta un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre la estadística descriptiva de la dimensión: Motivación Individualizada, a través del programa estadístico SPSS v24, se pudo observar que el gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., casi nunca mantiene un compromiso positivo para lograr los objetivos y generar respeto y confianza en sus seguidores.

Según la teoría de Bernard Bass sobre la D4V1: Influencia idealizada; menciona que los líderes se ganan el respeto, confianza y seguridad de sus seguidores. Las características que los identifican son: la integridad, la responsabilidad (compromiso), y la mentalidad global.

En base los resultados, antecedentes y conceptos teóricos se determina que la variable liderazgo gerencial se relaciona directamente con la variable manejo de conflictos, ya que un buen liderazgo permitirá al gerente manejar de manera adecuada los conflictos ocurridos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., de Andahuaylas.

Asimismo, la contrastación entre los resultados obtenidos, antecedentes y conceptos teóricos, se puede afirmar que las dimensiones de la variable 1 (Consideración individualizada, Estimulación intelectual, Motivación inspiradora e Influencia idealizada) se relacionan directamente con la dimensión de la variable 2 (Estrategias de manejo de conflictos), ya que desarrollar estas características de liderazgo permitirá al gerente utilizar de manera eficaz las estrategias de manejo de conflictos, de acuerdo a la situación del conflicto que se presente en la empresa.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se desarrollaron en cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

1. De acuerdo al objetivo general se concluye: Que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurimac, 2018. Asimismo, de acuerdo a los encuestados se ratifica que el gerente casi nunca ejerce la capacidad de influir en los miembros de la empresa, de igual manera indican que a veces tiende a utilizar estrategias para manejar los conflictos. por lo tanto, desarrollar un liderazgo eficaz permitirá al gerente manejar adecuadamente los conflictos dentro de la empresa.
2. De acuerdo al primer objetivo específico se concluye: Que existe una correlación positiva baja entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C. Andahuaylas, Apurimac, 2018. Asimismo, de acuerdo a los encuestados se ratifica que el gerente casi nunca utiliza una comunicación eficaz, el trabajo en equipo y empowerment en sus colaboradores. Por lo tanto; desarrollar estos indicadores permanentemente impulsa al gerente utilizar adecuadamente las estrategias (colaboración, compromiso, acomodación, competencia y evasión) para el manejo de los conflictos en la empresa.
3. De acuerdo al segundo objetivo específico se concluye: Que existe una correlación positiva baja entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurimac, 2018. Asimismo, de acuerdo a los encuestados se ratifica que el gerente casi nunca comparte sus conocimientos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Por lo tanto; promover estos indicadores permite al gerente utilizar adecuadamente las estrategias (colaboración, compromiso, acomodación, competencia y evasión) para el manejo de los conflictos en la empresa.

4. De acuerdo al tercer objetivo específico se concluye: Que existe una correlación positiva moderada entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de trasportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurimac, 2018. Asimismo, de acuerdo a los encuestados se ratifica que el gerente aveces busca generar deseos, propósitos fundamentale y motivarles generando entusiasmo y optimismo en sus seguidores. Por lo tanto; poner en practica estos indicadores Impulsa al gerente utilizar adecuadamente las estrategias (colaboración, compromiso, acomodación, competencia y evasión) para el manejo de los conflictos en la empresa.

5. De acuerdo al cuarto objetivo específico se concluye: Que existe una correlación positiva moderada entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de trasportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurimac, 2018. Asimismo, de acuerdo a los encuestado se ratifica que el gerente casi nunca mantiene un compromiso positivo para lograr los objetivos y generar respeto y confianza en sus seguidores. Por lo tanto; desarrollar estos indicadores, Impulsa al gerente utilizar adecuadamente las estrategias (colaboración, compromiso, acomodación, competencia y evasión) para el manejo de los conflictos en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a la primera conclusión de la presente investigación, se recomienda mejorar el desarrollo del liderazgo gerencial para un adecuado manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C. Andahuaylas, Apurimac, 2018. Es decir, se le pide al gerente de la empresa asistir a capacitaciones, talleres y tener asesoramiento constante acerca de liderazgo, direccionamiento de personas y empresas, o implementar un coach en la empresa. Asimismo, recomendar al gerente aplicar los cinco estilos de manejo de conflictos de acuerdo a la situación del conflicto que se ocasionan por los conductores y colaboradores de la empresa.
2. De acuerdo a la segunda conclusión de la presente investigación, se recomienda al gerente mejorar en el desarrollo de la comunicación, el trabajo en equipo y la facultad de poder, con la finalidad de hacer el uso adecuado de las estrategias de manejo de conflictos en la empresa.
3. De acuerdo a la tercera conclusión de la presente investigación, se recomienda al gerente incrementar la capacidad en la toma de decisiones adecuadas y anticiparse a los cambios, con la finalidad de hacer el uso adecuado de las estrategias de manejo de conflictos en la empresa.
4. De acuerdo a la cuarta conclusión de la presente investigación, se recomienda al gerente desarrollar dinámicas de recompensas en donde se realice premios al trabajador del mes, esto con la finalidad de inspirar a los demás a lograr sus objetivos y así también permitirá al gerente conocer mejor a sus trabajadores y hacer el uso adecuado de las estrategias de manejo de conflictos en la empresa.
5. De acuerdo a la quinta conclusión de la presente investigación, se recomienda al gerente desarrollar dinámicas con los trabajadores de la empresa para generar vínculos de confianza e integridad, con la finalidad de hacer uso adecuado de las estrategias de manejo de conflictos.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación* (6 ed.). Caracas: Episteme.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (1 ed.). Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (2 ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernández, S. E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* (1 ed.). Madrid España: Paraninfo.
- Haimann.T. (2008). *Dirección y Gerencia* (4 ed.). Mexico: Hispano Europea.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mc Grew Hill.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hybels, B. (2013). *Liderazgo Audaz*. (1 ed.). Nueva York: Vida. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=s7xli90QnF4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7 ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=PJ0bSTdimPIC&pg=PA270&dq=liderazgo+gerencial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6rWen-jdAhWCuVMKHTKbD6gQ6AEIQTAG#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial&f=false>

- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6 ed.). México: McGraw-Hill.
- Juárez, S. K. (2015). *Rol del director en el manejo de conflictos laborales en la dirección general de asuntos estudiantiles de la universidad de carabobo*. Valencia: Universidad de carabobo.
- Koontz, H., & Weihrich, H. M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). México: McGraw Hill.
- Lazzati, S. C. (2016). *El gerente Estrategia y Lider del cambio: Mas alla de la gestión operativa* (1 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Lee, R. N. (2009). *La práctica del liderazgo gerencial* (1 ed.). Estados Unidos: Xlibris Corporation.
- López, M. M. (2015). *liderazgo gerencial y calidad de servicio en las empresas de transporte urbano en la ciudad de puno - 2015*. Puno.
- Lussier, R., & Achua, C. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades*. (2 ed.). México: Cengage Learning.
- Marchant, L. R. (2005). *Competencias o Habilidades Gerenciales: Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2 ed.). México: Pearson.
- Olivares, H. R. (2015). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre puma de piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas.
- Ortiz Uribe, F. G. (2008). *metodología de la investigación*. México: Limusa
- Osorio, M. (14 de 06 de 2014). *Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región. mba & Educación Ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>.
- Páez, I. (01 de 01 de 2005). *Competencias para el liderazgo gerencial. ResearchGate*. 20(1) obtenido de https://www.researchgate.net/publication/46565013_Competencias_para_el_liderazgo_gerencial.

- Páez, I., & Yepes, G. (2014). *Liderazgo: evolución y conceptualización* (1 ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ramirez, A. J. (2007). *Caja de herramientas gerenciales* (1 ed.). México: Panorama .
- Robbins, S. p., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (10 ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamineto organizacional* (13 ed.). Mexico: Pearson.
- Robins, S. (2004). *comportamiento organizacional* (10 ed.). Mexico: pearson educacion.
- Rojas, C. V. (2017). *La percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA-Callao, 2017*. Lima.
- Salas, M. M. (2013). *Liderazgo del gerente educativo y manejo de conflictos en educación inicial*. Guatemala.
- Say, D. A. (2015). *liderazgo y gestión de conflictos laborales (estudio realizado Liderazgo y gestion de conflictos laborales en librería a y m de Mazatenango, Suchitepéquez. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, Guatemala*.
- Sixto, A. C. (2007). *tesis de grado y metodologia de investigacion en organizaciones,mercado y sociedad* (1 ed.). Perú: DSG vargas.
- Vasquez, B. M. (2016). *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima*. Universidad nacional de Educación Enrique Guzmán, Lima,Perú.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.) . México: Perason Educación.

ANEXO

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación

TITULO: Liderazgo Gerencial y su Relación con el Manejo de Conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p> <p>b. ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p> <p>c. ¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>b. Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>c. Determinar la relación que existe entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación directa entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>a. Existe relación directa entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>b. Existe relación directa entre la estimulación intelectual y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>c. Existe relación directa entre la motivación inspiradora y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso</p>	<p>VARIABLE I:</p> <p>Liderazgo Gerencial</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideración individualizada ▪ Estimulación intelectual ▪ Motivación Inspiradora ▪ Influencia idealizada <p>VARIABLE II:</p> <p>Manejo de Conflictos</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de manejo de conflictos

<p>d. ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p>	<p>d. Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p>	<p>Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018. d. Existe relación directa entre la influencia idealizada y las estrategias de manejo de conflictos en la empresa de transporte expreso Huancaray Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p>	
<p>MÉTODO Y DISEÑO</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	
<p>ENFOQUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuantitativo <p>TIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación Básica <p>NIVEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptivo – Correlacional <p>DISEÑO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No experimental: Transversal - Correlacional. 	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Conformado por 59 trabajadores de la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., 2018.</p> <p>MUESTRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de Muestra: <p>Se ha considerado una muestra no probabilística – intencional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño de Muestra: <p>59 trabajadores de la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C, 2018.</p>	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta <p>INSTRUMENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa SPSS v24 ▪ Programa Microsoft Excel 2016 ▪ Coeficiente de alfa de Crombach ▪ Coeficiente de correlación de Rho Spearman 	

Anexo 2. Matriz de operacionalización de Variables

TITULO: Liderazgo Gerencial y su Relación con el Manejo de Conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VI / V1 LIDERAZGO GERENCIAL	Haimann (2008) Señala que “es la capacidad, habilidad de cualquier persona perteneciente a una organización o institución la cual tiene la facultad de influir en opiniones, actitudes y comportamientos de otros, aplicando una actitud positiva” (p.25).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideración individualizada Es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Desarrollo de equipos ▪ Empowerment
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulación intelectual Es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento ▪ Propiedad compartida ▪ Iniciativa
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación Inspiradora Es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión ▪ Motivación
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia idealizada Es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad ▪ Responsabilidad ▪ Mentalidad global
VD / V2 MANEJO DE CONFLICTOS	Don Hellriegel y John Slocum (2009) señalan que “es el proceso de diagnosticar los conflictos y utilizar estrategias que están diseñados para evitar conflictos inadecuados, disminuir o resolver el exceso de conflicto” (p.493).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de manejo de conflictos Son conjunto de técnicas, metodos o estilos que los gerentes,directores,administradores utilizan para majar y resolver de forma eficaz los conflictos interpesonales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de compromiso ▪ Estilo de colaboración ▪ Estilo de acomodación ▪ Estilo de evasión ▪ Estilo de competencia

Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos

TITULO: Liderazgo Gerencial y su Relación con el Manejo de Conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C.,
Andahuaylas, Apurímac, 2018.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTEMS	ÍTEMS
VARIABLE 1: LIDERAZGO GERENCIAL	DIMENSIÓN 1 ▪ Consideración individualizada	1.1. Comunicación 1.2. Desarrollo de equipos 1.3. Empowerment	14%	03	1. ¿El gerente se comunica de forma abierta, sincera, clara y consistente con los miembros de la empresa? 2. ¿El gerente escucha en forma efectiva y respeta la participación brindando un trato individual y personalizado a los miembros de la empresa? 3. ¿El gerente delega tareas y atribuye facultades de decisión a los miembros de la empresa con el fin de maximizar la efectividad?
	DIMENSIÓN 2 ▪ Estimulación intelectual	2.1. Conocimiento 2.2. Propiedad compartida 2.3. Iniciativa	14%	03	4. ¿El gerente comparte con facilidad los conocimientos técnicos y experiencias a los miembros de la empresa? 5. ¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad para tomar decisiones adecuadas frente a un problema? 6. ¿El gerente anticipa los problemas e inicia nuevas y mejores formas de hacer las cosas?
	DIMENSIÓN 3 ▪ Motivación Inspiradora	3.1. Visión 3.2. Motivación	14%	03	7. ¿El gerente tiende a hablar con entusiasmo y energía sobre lo que se necesita lograr? 8. ¿El gerente promueve la motivación constante de los miembros de la empresa?? 9. ¿El gerente reconoce los logros y los recompensa?
	DIMENSIÓN 4 ▪ Influencia idealizada	4.1 Integridad 4.2 Responsabilidad 4.3 Mentalidad global	14%	03	10. ¿El gerente le interesa saber qué necesidades tienen los miembros de la empresa? 11. ¿El gerente cumple hasta el final con los compromisos y asume responsabilidad de sus errores? 12. ¿El gerente genera respeto y confianza con los miembros de la empresa?

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTEMS	ÍTEMS
VARIABLE 2: MANEJO DE CONFLICTOS	<p>DIMENSIÓN 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de Manejo de conflictos 	<p>2.1 Estilo de compromiso</p> <p>2.2 Estilo de colaboración</p> <p>2.3 Estilo de acomodación</p> <p>2.4 Estilo de evasión</p> <p>2.5 Estilo de competencia</p>	45%	10	<p>13. ¿El gerente realiza intercambio de ideas entre las partes en un conflicto?</p> <p>14. ¿El gerente busca una solución que sea de beneficio para ambas partes del conflicto?</p> <p>15. ¿El gerente respeta la posición de ambas partes en un conflicto?</p> <p>16. ¿El gerente trata de encontrar soluciones inmediatas a los problemas?</p> <p>17. ¿El gerente trata de no herir los sentimientos del otro en un conflicto?</p> <p>18. ¿El gerente hay veces en la que deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los conflictos?</p> <p>19. ¿El gerente trata de evitar crear situaciones desagradables o controversias frente a un conflicto?</p> <p>20. ¿El gerente trata de posponer los problemas en un conflicto?</p> <p>21. ¿El gerente trata de demostrar al otro la lógica y los beneficios de la posición adecuada en un conflicto?</p> <p>22. ¿El gerente trata hacer ganar la posición de una de las partes en un conflicto?</p>

Anexo 4. Ficha de validación por criterio de jueces experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: JOHN PETER AGUIRRE LANDA
Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
Fecha: 12/09/18

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....
.....
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento No para su aplicación.

.....
.....

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 1.0007.395

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Simón José Cama Flores*

Grado Académico: *Magister en Administración*

Fecha: *12.10.2018*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejorar la Gramática

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Revisar los indicadores y las preguntas o ítems.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede No Procede para su aplicación.

previa corrección de las observaciones.

 UNIVERSIDAD JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Ma. Simón José Cama Flores

Sello y Firma del Evaluador

DNI: *74461156*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: HENRY WILFREDO AGREDA CERNA
Grado Académico: MAGÍSTER EN ADM. DE LA EDUCACIÓN
Fecha: 1.09.18

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....
.....
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS DE COMPUTACIÓN

Mag. Henry W. Agreda Cerna



DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 18542062

Anexo 5. Copia del Instrumento de recolección de datos

Encuesta al gerente de la empresa de transportes expreso HUAN-TUR S.A.C

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**
FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar este cuestionario en forma sincera y consistente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: **Liderazgo Gerencial y su Relación con el Manejo de Conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.** por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género :

a) Masculino Femenino

1.2. Edad:

a) Menos de 25 años

b) de 26 a 35 años

c) de 36 a 45 años

d) de 46 a más

1.3. Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa:

a) 1 a 12 meses

b) 2 a 3 años

c) ~~4~~ a 5 años

d) 5 años a ~~8~~ años

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

A	B	C	D	E
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Respecto a la variable 1: Liderazgo Gerencial. Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que Ud. considere pertinente.

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
	DIMENSIÓN 1: Consideración individualizada					<input checked="" type="checkbox"/>
1	¿Ud. se comunica de forma abierta, sincera, clara y consistente con los miembros de la empresa ?					<input checked="" type="checkbox"/>
2	¿Ud. escucha en forma efectiva y respeta la participación brindando un trato individual y personalizado a los miembros de la empresa?					<input checked="" type="checkbox"/>
3	¿Ud. delega tareas y atribuye facultades de decisión a los miembros de la empresa con el fin de maximizar la efectividad?					<input checked="" type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual	A	B	C	D	E
4	¿Ud. comparte con facilidad los conocimientos técnicos y experiencias a los miembros de la empresa?			<input checked="" type="checkbox"/>		
5	¿Ud. tiene la capacidad para tomar decisiones adecuadas frente a un problema?					<input checked="" type="checkbox"/>
6	¿Ud. anticipa los problemas e inicia nuevas y mejores formas de hacer las cosas?			<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 3: Motivación Inspiradora	A	B	C	D	E
7	¿Ud. tiende a hablar con entusiasmo y energía sobre lo que se necesita lograr?					<input checked="" type="checkbox"/>
8	¿Ud. promueve la motivación constante de los miembros de la empresa?			<input checked="" type="checkbox"/>		
9	¿Ud. reconoce los logros y los recompensa?					<input checked="" type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada	A	B	C	D	E
10	¿A Ud. le interesa saber qué necesidades tienen los miembros de la empresa?					<input checked="" type="checkbox"/>
11	¿Ud. cumple hasta el final con los compromisos y asume responsabilidad de sus errores?					<input checked="" type="checkbox"/>
12	¿Ud. genera respeto y confianza con los miembros de la empresa?					<input checked="" type="checkbox"/>

Respecto a la **variable 2: Manejo de Conflictos**. Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que Ud. considere pertinente.

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
DIMENSIÓN 1: Tipos de conflictos						
13	¿Ud. ¿A través de los conflictos que se presentan, crea nuevas oportunidades que permiten mejorar el rendimiento de la empresa?					X
14	¿Ud. Cree que los conflictos presentados en la empresa han influido de manera negativa en el funcionamiento de las actividades de la empresa?					X
DIMENSIÓN 2: Estrategias de manejo de conflictos						
15	¿Ud. Realiza intercambio de ideas entre las partes en un conflicto?					X
16	¿Ud. Busca una solución que sea de beneficio para ambas partes del conflicto?				X	
17	¿Ud. Respeta la posición de ambas partes en un conflicto?					X
18	¿Ud. Trata de encontrar soluciones inmediatas a los problemas?				X	
19	¿Ud. Trata de no herir los sentimientos del otro en un conflicto?					X
20	¿Hay veces en la que Ud. deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los conflictos?	X				X
21	¿Ud. Trata de evitar crear situaciones desagradables o controversias frente a un conflicto?					X
22	¿Ud. Trata de posponer los problemas en un conflicto?	X				
23	¿Ud. Trata de demostrar al otro la lógica y los beneficios de la posición adecuada en un conflicto?					X
24	¿Ud. Trata de hacer ganar la posición de una de las partes en un conflicto?	X				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, por favor, dedique unos momentos de su valioso tiempo a completar este cuestionario en forma sincera y consistente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: **Liderazgo Gerencial y su Relación con el Manejo de Conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray-Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.** por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género :

- a) Masculino Femenino

1.2. Edad:

- a) Menos de 25 años
b) de 26 a 35 años
c) de 36 a 45 años
d) de 46 a más

1.3. Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa:

- a) 1 a 12 meses
b) 2 a 3 años
c) ~~4~~ a 5 años
d) 5 años a ~~6~~ años

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

A	B	C	D	E
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Respecto a la **variable 1: Liderazgo Gerencial**. Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que Ud. considere pertinente.

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
DIMENSIÓN 1: Consideración individualizada						
1	¿El gerente se comunica de forma abierta, sincera, clara y consistente con los miembros de la empresa?			X		
2	¿El gerente escucha en forma efectiva y respeta la participación brindando un trato individual y personalizado a los miembros de la empresa?		X			
3	¿El gerente delega tareas y atribuye facultades de decisión a los miembros de la empresa con el fin de maximizar la efectividad?	X				
DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual						
4	¿El gerente comparte con facilidad los conocimientos técnicos y experiencias a los miembros de la empresa?		X			
5	¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad para tomar decisiones adecuadas frente a un problema?			X		
6	¿El gerente anticipa los problemas e inicia nuevas y mejores formas de hacer las cosas?		X			
DIMENSIÓN 3: Motivación Inspiradora						
7	¿El gerente tiende a hablar con entusiasmo y energía sobre lo que se necesita lograr?	X				
8	¿El gerente promueve la motivación constante de los miembros de la empresa?		X			
9	¿El gerente reconoce los logros y los recompensa?			X		
DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada						
10	¿El gerente le interesa saber qué necesidades tienen los miembros de la empresa?			X		
11	¿El gerente cumple hasta el final con los compromisos y asume responsabilidad de sus errores?			X		
12	¿El gerente genera respeto y confianza con los miembros de la empresa?				X	

Respecto a la **variable 2: Manejo de Conflictos**. Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que Ud. considere pertinente.

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
DIMENSIÓN 1: Tipos de conflictos						
13	¿El gerente, a través de los conflictos que se presentan, crea nuevas oportunidades que permiten mejorar el rendimiento de la empresa?			X		
14	¿Los conflictos presentados en la empresa han influido de manera negativa en el funcionamiento de las actividades de la empresa?					X
DIMENSIÓN 2: Estrategias de manejo de conflictos						
15	¿El gerente realiza intercambio de ideas entre las partes en un conflicto?				X	
16	¿El gerente busca una solución que sea de beneficio para ambas partes del conflicto?				X	
17	¿El gerente respeta la posición de ambas partes en un conflicto?			X		
18	¿El gerente trata de encontrar soluciones inmediatas a los problemas?					X
19	¿El gerente trata de no herir los sentimientos del otro en un conflicto?			X		
20	¿El gerente hay veces en la que deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los conflictos?	X				
21	¿El gerente trata de evitar crear situaciones desagradables o controversias frente a un conflicto?	X				
22	¿El gerente trata de posponer los problemas en un conflicto?			X		
23	¿El gerente trata de demostrar al otro la lógica y los beneficios de la posición adecuada en un conflicto?			X		
24	¿El gerente trata hacer ganar la posición de una de las partes en un conflicto?		X			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 6. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2016

N°	VARIABLES																						TOTALES						
	Var 1: Liderazgo Gerencial											Var 2: Manejo de Conflictos											Total	Estrategias de manejo de conflictos	Total				
	V1 d1: Consideración individualizada			V1 d2: Estimulación intelectual			V1d3: Motivación inspiradora			V1 d4: Influencia idealizada			V2 d1: Estrategias de manejo de conflictos													V1 d1: Consideración individualizada	V1 d2: Estimulación intelectual	V1d3: Motivación inspiradora	V1 d4: Influencia idealizada
	preg 1	preg 2	preg 3	preg 4	preg 5	preg 6	preg 7	preg 8	preg 9	preg 10	preg 11	preg 12	preg 13	preg 14	preg 15	preg 16	preg 17	preg 18	preg 19	preg 20	preg 21	preg 22							
pers1	3	5	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	1	2	4	4	11	11	8	8	38	32	32
pers2	3	3	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	3	3	1	1	3	10	10	3	3	26	21	21
pers3	3	3	4	3	3	4	1	4	3	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	3	2	5	10	10	8	6	34	22	22
pers4	3	5	1	3	5	1	2	3	1	3	2	1	1	3	3	1	1	3	3	2	2	2	9	9	6	6	30	21	21
pers5	3	5	1	3	5	1	2	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	1	9	9	6	5	29	16	16
pers6	2	1	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	6	6	6	7	26	17	17
pers7	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	15	15	11	13	54	44	44
pers8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	1	5	15	15	15	12	57	39	39
pers9	3	5	2	3	5	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	4	2	3	1	4	3	10	10	7	8	35	29	29
pers10	3	4	2	3	4	2	1	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	1	9	9	7	7	32	32	32
pers11	4	2	1	4	2	1	1	4	1	2	1	3	4	3	3	4	4	4	3	2	1	3	7	7	6	6	26	31	31
pers12	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	1	4	4	3	5	3	1	1	6	6	7	6	25	26	26
pers13	2	2	2	2	2	2	2	4	1	3	2	2	2	3	1	3	3	1	2	2	1	2	6	6	7	7	26	20	20
pers14	1	1	4	1	1	4	3	1	1	3	1	1	3	3	4	3	3	2	1	2	2	2	6	6	5	5	22	25	25
pers15	2	1	2	2	1	2	2	2	2	5	1	1	3	1	1	1	3	2	1	1	3	3	5	5	6	7	23	19	19
pers16	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	3	8	8	6	7	29	30	30
pers17	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	7	7	10	7	31	35	35
pers18	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	4	5	2	4	4	10	10	8	9	37	32	32
pers19	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	12	12	9	8	41	37	37
pers20	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	5	2	5	11	11	8	8	38	35	35
pers21	3	4	4	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	4	4	3	3	3	5	4	1	4	11	11	7	6	35	34	34
pers22	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	5	1	4	9	9	8	6	32	33	33
pers23	3	5	5	3	5	4	2	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	3	13	13	10	10	46	37	37	
pers24	2	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	4	5	4	3	2	3	4	4	4	5	7	7	9	9	32	38	38	
pers25	4	3	3	4	3	3	2	3	4	1	3	3	2	4	2	2	4	4	3	5	1	4	10	10	9	7	36	31	31
pers26	5	3	3	5	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	11	11	9	8	39	32	32
pers27	3	2	4	3	2	4	1	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	5	2	3	9	9	9	8	35	35	35
pers28	5	3	5	5	3	5	2	3	3	3	1	4	3	4	3	3	3	4	3	2	5	13	13	8	7	41	34	34	
pers29	4	2	5	4	2	5	2	5	3	2	4	3	3	5	2	2	4	4	2	3	2	2	11	11	10	9	41	29	29
pers30	3	3	4	3	3	4	2	4	3	1	4	2	2	3	4	1	3	2	3	4	2	3	10	10	9	7	36	27	27
pers31	2	1	5	2	1	5	3	3	4	2	2	3	1	5	3	3	3	3	4	3	3	2	8	8	10	7	33	30	30
pers32	1	4	4	1	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	3	2	3	3	9	9	7	6	31	29	29
pers33	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	5	1	1	3	4	3	2	2	3	10	10	8	8	36	26	26
pers34	5	2	5	5	2	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	4	3	4	3	2	4	12	12	10	10	44	30	30
pers35	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	5	2	2	2	2	4	2	5	9	9	10	9	37	28	28	
pers36	5	4	3	5	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	4	2	5	3	3	12	12	7	7	38	32	32
pers37	4	2	2	4	2	2	4	3	3	3	5	1	1	2	3	2	3	2	1	5	2	2	8	8	10	9	35	23	23
pers38	3	1	4	3	1	4	3	2	3	2	3	4	1	3	3	2	4	3	3	5	3	4	8	8	8	9	33	31	31
pers39	2	2	3	2	2	3	2	4	2	1	4	3	2	4	2	1	2	2	3	1	5	7	7	7	8	30	24	24	
pers40	4	3	5	4	3	5	3	2	3	2	5	4	4	3	4	1	3	3	3	4	2	4	12	12	8	11	43	31	31
pers41	5	4	2	5	4	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	5	1	5	11	11	7	9	38	29	29
pers42	4	3	2	4	3	2	2	2	5	2	4	4	2	2	2	1	4	4	2	3	3	5	9	9	9	10	37	28	28
pers43	4	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	3	2	4	1	3	8	8	8	9	33	22	22
pers44	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	5	2	2	4	3	1	2	2	3	3	2	3	9	9	9	8	35	25	25
pers45	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	1	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	10	10	7	7	34	29	29
pers46	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	4	1	3	3	3	4	1	4	7	7	10	7	31	28	28
pers47	3	4	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	2	4	3	2	3	4	4	5	2	5	10	10	8	10	38	34	34
pers48	2	4	2	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2	4	3	2	1	4	4	3	4	1	8	8	9	6	31	29	29
pers49	2	4	3	2	4	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	4	5	2	4	2	5	9	9	8	6	32	32	32
pers50	1	3	3	1	3	3	2	5	2	2	3	2	3	5	4	3	4	3	2	2	1	4	7	7	9	7	30	31	31
pers51	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	5	3	3	1	5	9	9	10	9	37	31	31
pers52	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	5	3	1	4	2	4	2	3	2	3	3	5	7	7	8	10	32	29	29
pers53	2	2	2	2	2	2	2	5	5	1	3	1	2	2	1	2	3	5	3	4	2	4	6	6	12	5	29	28	28
pers54	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	8	8	6	6	28	29	29
pers55	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	1	3	3	3	4	1	4	3	5	1	7	7	8	8	30	32	32
pers56	1	4	1	1	4	1	1	3	5	2	3	2	4	5	2	2	1	2	2	4	2	5	6	6	9	7	28	29	29
pers57	2	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	10	10	10	7	37	34	34
pers58	4	3	4	4	3	4	1	2	5	1	5	2	2	4	4	2	2	5	3	3	2	5	11	11	8	8	38	32	32
pers59	5	4	5	5	4	5	1	2	2	2	4	1	4	3	3	4	2	5	3	2	1	4	14	14	5	7	40	31	31

Anexo 7. Fotografías de la investigación



AGENCIA HUANCARAY DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY-TURPO S.A.C.



AGENCIA TURPO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY-TURPO S.A.C.



AGENCIA ANDAHUAYLAS - MINITERMINAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY-TURPO S.A.C.



ENCUESTA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY-TURPO S.A.C.



ENCUESTA AL PERSONAL DE VENTA DE PASAJES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY-TURPO S.A.C.

Anexo 8. Información solicitada para trabajo de Investigación



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL”

SOLICITO: Permiso para realizar trabajo de investigación

SEÑOR:

GERENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY-TURPO S.A.C.

Yo, CCAHUANA HUAMANÍ EDELMA, identificada con DNI. N.º 72092327 y domiciliada en Av. Los Rosales N°142-Curibamba; ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que habiendo concluido mis estudios universitarios satisfactoriamente y recibido el grado académico de bachiller en administración de empresas en la universidad nacional José maría Arguedas, y siendo el siguiente paso de mi formación como profesional la obtención del título profesional, acudo a usted para pedirle que me permita realizar mi trabajo de investigación en la empresa que usted dirige; los temas a desarrollarse; son: LIDERAZGO GERENCIAL Y MANEJO DE CONFLICTOS; los resultados de dicha investigación serán de su conocimiento al culminar el trabajo de investigación.

A continuación, detallo la información que deseo obtener:

- Cantidad de trabajadores
- Permiso para aplicar la encuesta
- Permiso para tomar fotografías dentro de la empresa


Por lo expuesto:

Espero pueda usted acceder a mi petición y poder otorgarme todas las facilidades para realizar el trabajo de investigación.

Andahuaylas, 07 de septiembre del 2018

Atentamente,


.....
Br. EDELMA CCAHUANA
HUAMANÍ
72092327


EMPRESA HUANCARAYTURPO S.A.C.
Huancarayturpo
Provincia Ccahuana Palomino
GERENTE

8-07-18

Hors. 4.30 PM

Anexo 9. Registro de trabajadores periodo 2018

REGISTRO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY TURPO S.A.C. AÑO 2018							
PROPIETARIOS DE LOS VEHICULOS							
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	N° DE DNI	PLACA	AÑO	N° DE PASAJEROS	CATEGORIA	MARCA
1	ALEX DARIO MATUTE CARDENAS	41528917	ANP-403	2015	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
2	MAXIMO VARGAS COTAQUIPE	31181827	A8V-952	2011	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
3	JUAN MOISES TOLEDO SALAZAR	31181199	C6H-088	2012	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
4	VICTOR VARGAS CONDORI	31134809	A2K-127	2000	3P	STAT WAGON	TOYOTA
5	ALEJANDRO RAMIREZ TAIBE	21825080	W4G-825	2013	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
6	LEONCIO CCAHUANA PALOMINO	31163053	A5K-720	2007	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
7	NICANOR ANDIA FRANCO	44268585	T1T-701	2012	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
8	VICENTE AYQUIPA MALLMA	42054292	B9I-535	2011	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
9	MARCO ANTONIO RUIZ HURTADO	41618734	W2Q-613	2000	3P	STAT WAGON	TOYOTA
10	LEONCIO NAVARRO LANDEO	20577438	X3M-039	1999	5P	CMTA RURAL	TOYOTA
11	JHEYSON MOLINA ALLCCA	44230639	ATY-134	2016	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
12	ALFREDO RUIZ AIQUIPA	31179028	B5S-220	1998	4P	STAT WAGON	TOYOTA
13	RUBEN PAUCAR ALLCCA	31192835	A2U-969	2010	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
14	EDWIN ARCE HUAMANI	80124421	C5F-449	2012	12P	CMTA RURAL	HYUNDAI
15	ELVIS DE LA CRUZ CUEVAS	48861192	ACS-076	2014	8P	CMTA RURAL	BAIC
16	SERGIO CANALES HUAYLLAS	07536313	D2I-573	2012	7P	CMTA RURAL	SUZUKI
17	REYNALDO ROJAS QUISPE	31130877	AQY-054	1995	5P	CMTA RURAL	TOYOTA
18	DALMIRO ALCARRAZ NAVEROS	31183154	A5R-745	2009	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
19	YGNACIO ABARCA UTANI	31180740	S1I-955	2012	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
20	EMETERIO HUAMNI ALHUAY	31162486	AFX-017	2002	8P	CMTA RURAL	HYUNDAI
21	REYNALDO NAUPA MALLMA	40110500	W1E-961	2010	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
22	WALTER HUASCO UTANI	43824151	A4N-454	2010	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
23	FELIX ISRAEL HUAMAN HERVAS	31162016	X2J-410	2001	5P	STAT WAGON	TOYOTA
24	ALEJANDRO HUAMANI ALHUAY	31163053	X1Z-117	2012	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
25	LORENZO ABARCA UTANI	31184321	C2N-564	2010	5P	CMTA RURAL	TOYOTA
26	ROGER HERBAS HUARACA	73336337	AFF-081	2001	5P	STAT WAGON	TOYOTA
27	EDILIO PILLPE NAVARRO	44635151	A8L-734	2010	12P	CMTA RURAL	HYUNDAI
28	CARLOS CARDENAS NAVARRO	04322946	X3A-056	2014	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
29	MARCO ANTONIO RUIZ HURTADO	41618734	B4M-543	2008	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
30	GERARDO VILLAFUERTE PEDRAZA	31030743	X1K-758	2010	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
31	SANTIAGO EBER CAMPOS ALLCCA	70229853	COR-564	2000	5P	STAT WAGON	TOYOTA
32	RAUL HUAMAN YUTO	46119865	C8N-644	1999	3P	STAT WAGON	TOYOTA
33	FERMIN FILIBERTO CUEVA PARIASCA	31134927	B2R-778	1997	11P	CMTA RURAL	MERCEDES BENZ
34	FERMIN CUEVA CANALES	46153058	AMX-342	2015	7P	CMTA RURAL	SUZUKI
35	JUAN CARLOS GONZALES MARIÑO	31188335	X4B-954	2011	14P	CMTA RURAL	KING LONG
36	SANTIAGO DE LA CRUZ CUEVAS	45817944	B4M-543	2008	7P	CMTA RURAL	SUZUKI
37	BERNAVE SIVIPAUCAR VENEGAS	44421622	RHF-162	1996	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
38	JUAN ATAIPOMA AROSTE	31168787	X3H-186	2014	8P	CMTA RURAL	BAIC
39	JACINTO ALHUAY PALOMINO	31168586	F8B-523	2013	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
40	SEVERO JAIME ROMAN	40882142	A2T-771	2010	14P	CMTA RURAL	JAC
41	ANDRES AVELINO CACERES INFANZON	47385289	S2N-608	1999	4P	STAT WAGON	TOYOTA
42	GAVINO LIMACHI CCAHUANA	41803882	V4X-963	2012	16P	CMTA RURAL	TOYOTA
43	FILOMENO LLANCARI PUMA	31192436	A5M-961	2010	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
44	WILLIANN PEÑALOZA CARRASCO	44701188	M1M-799	2010	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
45	JAIME NAUPA MALLMA	41672228	W1J-232	2002	5P	CMTA RURAL	TOYOTA
46	JAIME MOLINA ALLCCA	31169019	ACJ-216	2014	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
47	EDGAR FARFAN HUASCO	31181857	Z7W-958	2012	16P	CMTA RURAL	TOYOTA
48	CESAR CHIRCCA TAYPE	16134316	W3F-658	2002	5P	CMTA RURAL	TOYOTA
49	HERMENEGILDO CONTRERAS CHANCAHUÑA	47752326	C8V-134	2012	8P	CMTA RURAL	SUZUKI
50	JAVIER ANGEL QUISPE CCAHUANA	46597968	B9V-496	2009	7P	CMTA RURAL	SUZUKI
51	EDWIN ALLCCA RODAS	41856743	F5R-305	2006	15P	CMTA RURAL	TOYOTA
52	VIRGILIO DELGADO ROJAS	41773099	B3X-950	2009	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
53	MARIO DIAZ ROMAN	40766601	D3I-593	2006	7P	CMTA RURAL	SUZUKI
54	PRUDENCIO UTANI HUASCO	31176890	F1F-718	2009	14P	CMTA RURAL	TOYOTA
55	EULALIO ANDRADE UTANI	31160080	Z4L-110	1998	14P	CMTA RURAL	TOYOTA

EMPRESA HUANTUR S.A.C.

 Leoncio Ccahuana Palomino
 REPRESENTANTE GENERAL

Anexo 10. Encuesta Piloto

CUESTIONARIO

1. ¿En la empresa existen conflictos entre compañeros de trabajo?

- a) Si b) No

De ser un Si explique por qué:

Por no cumplir con hora de salida y hay discusiones por quitarse pasajeros también porque la agenciera favorece a los choferes antiguos

2. ¿Cree usted que los conflictos presentados en la empresa han influido de manera negativa en el funcionamiento de las actividades de la empresa?

- a) Si b) No

De ser un Si explique por qué:

Por que cuando hay discusiones o peleas a veces los pasajeros se retiran también cuando no hay arreglo algunos desiden irse de la empresa.

3. ¿Cuándo existe un conflicto quien se encarga de solucionarlo?

- a) El gerente b) Compañero de trabajo c) Persona externa a la empresa

4. ¿El gerente está informado de todos los conflictos que se presenta en la empresa?

- a) Nunca b) Casi Nunca c) Aveses d) Casi Siempre e) Siempre

5. ¿El gerente genera confianza y compromiso con los miembros de la empresa?

- a) Nunca b) Casi Nunca c) Aveses d) Casi Siempre e) Siempre

6. ¿Ud. Considera que el gerente escucha y se comunica de manera eficaz con los miembros de la empresa?

- a) Nunca b) Casi Nunca c) Aveses d) Casi Siempre e) Siempre

7. ¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad para tomar decisiones adecuadas frente a un problema?

- a) Nunca b) Casi Nunca c) Aveses d) Casi Siempre e) Siempre

8. ¿Ud. Considera que el gerente tiene la capacidad de mando y de utilizar su autoridad durante los problemas que se generan en la empresa?

- a) Nunca b) Casi Nunca c) Aveses d) Casi Siempre e) Siempre

Anexo 11. Resultados de la encuesta piloto para planteamiento del problema



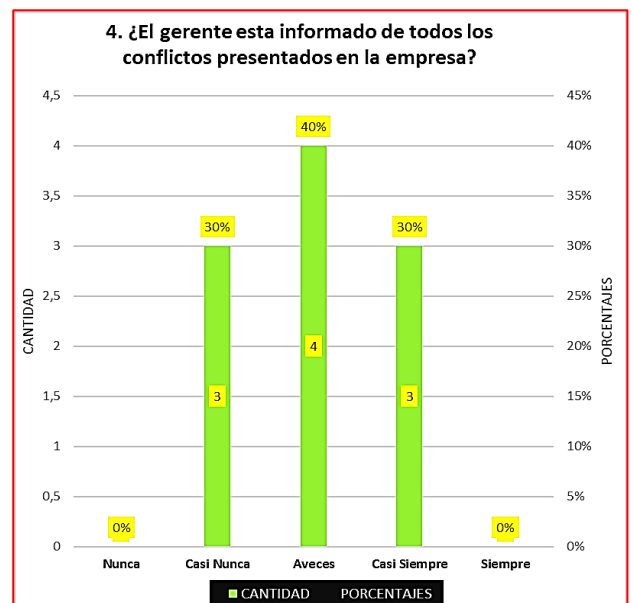
DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 80% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE SI EXISTE CONFLICTO ENTRE LOS COMPAÑEROS EN LA EMPRESA.



DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 70% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE LOS CONFLICTOS HAN INFLUIDO NEGATIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

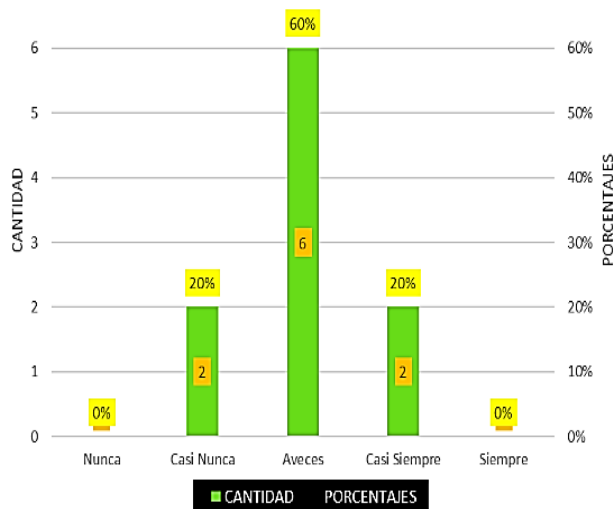


DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 80% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE EL GERENTE SE ENCARGA DE SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA.



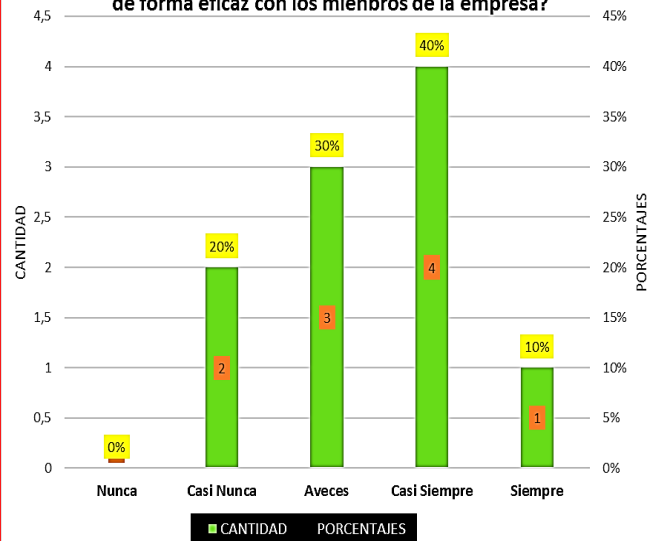
DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 40% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE EL GERENTE AVECES ESTA INFORMADO DE LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA.

5.¿ El gerente genera confianza y compromiso con los miembros de la empresa?



DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 60% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE EL GERENTE AVECES GENER CONFIANZA Y COMPROMISO.

6. ¿Ud. Considera que el gerente se escucha y se comunica de forma eficaz con los miembros de la empresa?



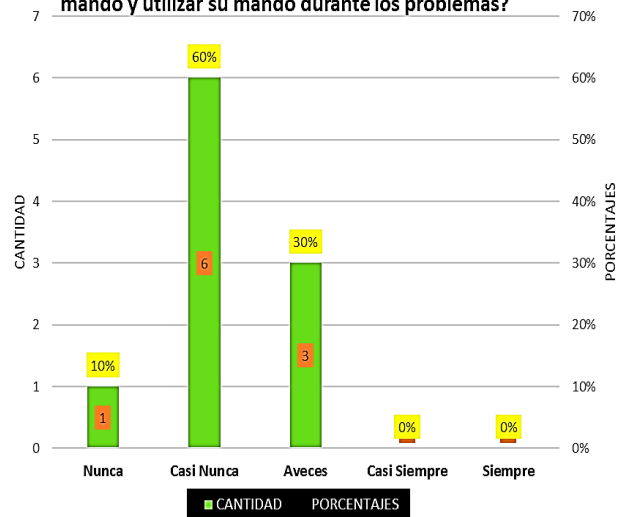
DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 40% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE EL GERENTE CASI SIEMPRE ESCUCHA Y COMUNICA DE FORMA EFICAZ, EL 30% AVECES Y 20% CASI NUNCA.

7¿Considera que el gerente tiene la capacidad de tomar decisiones frente a un problema?



DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 50% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE EL GERENTE AVECES Y CASI SIEMPRE TIENDE A TOMAR DECISIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS.






8¿Ud. considera que el gerente tiene la capacidad de mando y utilizar su mando durante los problemas?



DE ACUERDO AL GRÁFICO, SE OBSERBA QUE EL 60% DE LOS TRABAJADORES MENCIONAN QUE EL GERENTE CASI NUNCA TIENE LA CAPACIDAD DE MANDO DURANTE LOS PROBLEMAS.

Anexo 12. Sugerencias para el gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C

Debido a que en la actualidad los gerentes son los que más deberían de desarrollar el liderazgo dentro de sus organizaciones, asimismo, son aquellos que se enfrentan a un exceso de conflictos y necesitan reducirlos, es por ello que se sugiere al gerente de la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C. tomar en consideración las siguientes estrategias para manejar adecuadamente los conflictos de acuerdo a la situación que se presente. A continuación, se presenta los siguientes consejos:

<p>Use la competencia →</p>  <p>Competir</p>	<p>Cuando sea importante una acción rápida y definitiva (solo en emergencias), en aspectos de disminuir los costos, imponer reglas rigurosas y cuando Ud. sepa que está en lo correcto.</p>
<p>Utilice la colaboración →</p>  <p>Colaborando</p>	<p>Para encontrar una solución integradora que sea beneficioso para ambas partes. Cuando las preocupaciones de ambas partes sean importantes y para conocer las perspectivas de cada una de ellas. Así también para fortalecer vínculos de amistad.</p>
<p>Evite el conflicto →</p>  <p>Evitar</p>	<p>Cuando un aspecto sea insignificante o haya otro más importante que presione. Para permitir que la gente se tranquilice y obtenga otra perspectiva, y Cuando crees que hay otro que pueda solucionar los conflictos con eficacia.</p>
<p>Emplee el acomodo →</p>  <p>Acomodar</p>	<p>Cuando la armonía y la estabilidad sean importantes y para permitir que los trabajadores se desarrollen por medio del aprendizaje de sus errores.</p>
<p>Use el compromiso →</p>  <p>ACUERDO</p>	<p>Cuando ambos oponentes tengan igual poder, busque un acuerdo entre las partes.</p>

Para la utilización adecuada de estas estrategias del manejo de conflictos es necesario establecer un liderazgo fuerte. Frente a ello se presenta algunos consejos prácticos para mejorar el liderazgo en la gerencia.

<p>1. Confianza: El primer paso como líder es buscar la confianza en tu equipo de trabajo, por ejemplo, salir a comer, a festejar a uno de ellos por un logro o un cumpleaños, jugar algún deporte y convivir de manera cordial no te resta autoridad ni respeto. Recuerda, los límites los pones tú.</p>
<p>2. Respeto: trata a tu gente como quieres ser tratado, nunca utilices groserías para dirigirte a ellos, llámales por su nombre, evita a toda costa poner apodosos o burlarte de tu equipo o de algún colaborador de la empresa y jamás hagas grupos aislando a ciertos miembros de tu equipo.</p>
<p>3. Comunicación: No olvides que esta es una de las principales competencias del liderazgo. Trata por sobre todas las cosas de que tu comunicación sea clara, precisa y fluida, que lo que estás intentando comunicar realmente sea transmitido como tú quieres y que tus colaboradores lo estén recibiendo tal como es.</p>
<p>4. Delega: No intentes hacer todo por ti mismo, recuerda que la suma de los talentos de cada miembro del equipo te dará un mejor resultado en lo colectivo. Aprende a designar por mes a un líder del grupo, esto te ayudara a soltar y tener definidos roles. De esta manera, enseñarás la autogestión y liderazgo.</p>
<p>5. Iniciativa y creatividad: Sé original y ten la facultad de cambiar las cosas cuando las cosas no estén saliendo bien, ten un observador diferente y ponte en los zapatos del otro, nunca esperes que las cosas sucedan, da el primer paso hacia el cambio y jamás limites a tu equipo. Deja que saquen toda su creatividad y fomenta en ellos la proactividad.</p>
<p>6. No solo gestionar: Por último, te diría que dejes atrás tu rol de gerente tradicional y te conviertas en un líder, deja de gestionar y empieza a crear; no mantengas procesos, desarróllalos. No controles cuando es mejor inspirar y dar confianza. Deja de imitar. Mejor sé original.</p>

Poner en práctica lo indicado permitirá que la empresa de transportes expreso Huancaray-Turpo S.A.C, tenga mayor crecimiento y sea competitivo en el mercado.

Finalmente, El liderazgo y el conflicto van de la mano. Si un líder no se ocupa de los conflictos de prevenirlos, manejarlos y resolverlos de manera adecuada paulatinamente, verá salir por la puerta a sus buenos talentos en busca de ambientes de trabajo más saludables.



REGLAMENTO INTERNO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EXPRESO¹
HUANCARAY-TURPO (EXP. HUAN-TUR S.A.C.)

OBJETIVO

El objeto fundamental del presente reglamento es de prestar y mantener un servicio de transporte de pasajeros de forma confortable, eficiente, segura y eficaz de calidad, acorde con las normas del transporte nacional vigente (Reglamento nacional de transporte).

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1: DEL REGLAMENTO Y SU APLICACIÓN

El presente reglamento se aplicará a todo transportista, que preste el servicio de transporte colectivo o selectivo de pasajeros en condición de miembro o parte integrante de la Empresa Huancaray – Turpo (HUAN – TUR S.A.C.)

Artículo 2: DEL TRANSPORTISTA

Para el presente caso, se entiende por transportista a la persona natural o jurídica propietaria del vehículo y titular del Certificado de operación o cupo que lo ampara. En condición de parte integrante de la Empresa HUAN – TUR S.A.C. (socio o comisionista) quienes son los responsables legalmente ante LA EMPRESA, de transportes HUAN-TUR S.A.C.

Artículo 3: DEL CONDUCTOR.

Se entiende por conductor a toda persona natural que opera un vehículo de transporte público de pasajeros (taxi, combi, mibus, miniban, etc). Perteneciente a la EMPRESA HUANCARAY - TURPO SAC. quienes son responsables legalmente de la calidad de servicios que brinda la EMPRESA.

FAEID HERNANDEZ S. PROZP.
MEDIADOR PUBLICO REG. C.V.A. N°
#INDAHUNTLAS - PERU



Artículo 4: LA EMPRESA NO ES EMPLEADORA.

Queda claramente entendido que la EMPRESA concesionaria no es empleadora de transportistas dueño de la unidad vehicular, ni del conductor ni de ninguna persona que trabaje u opere dicho vehículo, a razón de que cada socio trabaja con su propia unidad vehicular obligándose únicamente aportar un porcentaje de sus ingresos en forma diaria para cubrir los gastos administrativos y pago de obligaciones tributarias.

Artículo 5: APOYO DE LA AUTORIDAD

En caso de incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales por parte de los transportistas o de sus conductores, LA EMPRESA impondrá sanciones administrativas y pecuniarias, si fuera necesario con el apoyo de la Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre, (PNP, OCV-MPA y MTC), conforme a las sanciones disciplinarias establecidas en el presente reglamento interno y Reglamento Nacional de Tránsito.

Artículo 6: CANCELACIÓN DEL CUPO

La Empresa podrá imponer las sanciones de separación temporal o definitiva según la gravedad de la falta o infracción cometida: al socio, al comisionista o al conductor, dando a conocer de manera inmediata a la autoridad competente de las acciones tomadas, quienes deberán aplicar las sanciones correspondientes de acuerdo al RNT en caso de que el transportista sancionado haga caso omiso a la sanción impuesta por la Empresa.

Artículo 7: DAÑOS Y PERJUICIOS AL USUARIO

El transportista es responsable por todos los daños que pueda sufrir el usuario por culpa del conductor durante uso de los servicios que presta a nombre de la Empresa en las rutas asignadas a la EMPRESA, como: pérdida de equipajes y otros. Si la comisión de las infracciones ocurriera fuera de la ruta asignada a la Empresa el conductor y/o socio son los únicos responsables.

Artículo 8.- FUNCIONES DEL GERENTE.

La Gerencia debe consultar con la junta directiva antes de aceptar un nuevo vehículo.

Se consideran ingreso de la empresa los pagos que efectúe por derecho de ingreso a la empresa el nuevo comisionista o nuevo socio.

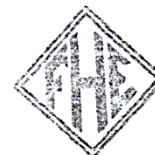
El señor Gerente, hará conocer las normas y Reglamento Interno de la Empresa HUAN-TUR SAC. Al nuevo conductor, comisionista o socio.

EMPRESA DE TRANSPORTES HUAN -TUR S.A.C

Página 2

FABIO HERNANDEZ ESPINOZA
MIDIANO, PUNTA RICA, C.A.T.
ANDAHUAYLAS - PERU

CAPITULO II REGIMEN DE SANCIONES



Artículo 9: MULTAS Y SANCIONES DE S/. 30.00 A S/. 180.00

Se harán acreedores de una sanción pecuniaria o multa desde S/.30 .00 a s/.180.00 nuevos soles, dependiendo de la gravedad, el conductor, el comisionista o el socio que cometa una infracción durante la prestación del servicio de transporte de pasajeros o que realice actos que dañe el prestigio de la empresa o de algún directivo, socio o cualquier miembro de la Empresa así como de cualquier usuario. Conforme al siguiente detalle:

1. estacionarse mal, o en área prohibida dentro del terminal de HUAN – TUR S.A.C

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 07 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 15 días suspensión

2. Difamar o expresarse en términos irrespetuosos contra los miembros de la Junta de Directores, de la Junta de Vigilancia, de los Fiscales, Despachadores, personal rentado de la oficina y asociados.

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 15 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 30 días suspensión

3. Alterar la aplicación de las tarifas establecidas por la EMPRESA

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 06 días de suspensión
- ❖ Por tercera vez 12 días de suspensión

4. Agredir físicamente a un usuario, directivo, Fiscal, conductor, secretario, personal administrativo de la Empresa, o asociado, dentro o fuera de la empresa.

- ❖ Por vez primera 07 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 15 días de suspensión
- ❖ Por tercera vez 30 días de suspensión



5. Todos los vehículos, que trabajan dentro de la empresa HUAN-TUR SAC. de conforme a lo establecido en la Ordenanza Municipal Provincial de Andahuaylas Deben contar con todo las documentaciones al día antes de iniciar a trabajar en la Empresa como: SOAT, tarjeta de circulación de ruta, logotipo o distintivo de la Empresa. Caso contrario no se le dará el turno para dicho vehículo.

La empresa solo aceptará a los conductores que cuenten con licencia de conducir A - II, certificado anual de conductores de MTC, y conforme lo establecido en la Ordenanza Municipal Provincial N° 023 y el Art. 124 – RNT. Si los conductores no cuentan con estas obligaciones no habrá turno para ellos.

6. El conductor que trabaja dentro de EMPRESA HUAN- TUR S.A.C. deberá vestirse adecuadamente con camisa de vestir y pantalón de vestir o con polo camisero (con cuello) y pantalón Jean, zapatos bien lustrados, cabello adecuadamente recortados. Asimismo debe mantener el vehículo en buenas condiciones y limpio para evitar que afecten a la salud de los usuarios, conforme a las obligaciones establecidas en el Art. 17 de la Ordenanza Municipal Provincial 023, caso de incumplimiento se harán acreedores a las siguientes sanciones pecuniarias.

❖ Por vez primera	03 días de suspensión
❖ Por segunda vez	15 días suspensión
❖ Por tercera vez	30 días suspensión

7. Discutir acaloradamente en público con los usuarios (maltrato verbal o físico); discutir aclaradamente entre conductores; conductores con las agencias y con los miembros de la Empresa. Quienes incumplan esta prohibición serán sancionados con:

❖ Por vez primera	07 días de suspensión
❖ Por segunda vez	15 días suspensión
❖ Por tercera vez	30 días suspensión

8. Conducir en estado de ebriedad o después de haber ingerido alcohol así como bajo los efectos de cualquier estupefaciente, serán sancionados con:

❖ Por vez primera	15 días de suspensión
❖ Por segunda vez	30 días suspensión
❖ Por tercera vez	- 60 días suspensión

FABIO HEINARDEZ ESPINOZA
BOVARIO PÚBLICO REG. C.A. N° 07
ANDAHUAYLAS - PERU



9. Todos los conductores respetarán su turno de salida en las tres agencias, el que no cumpla esta disposición se hará acreedor a una sanción pecuniaria o multa.

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez - 15 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 30 días suspensión

10. En caso que algún usuario llame a la agencia de Huancaray, Turpo o Andahuaylas solicitando que se le recoja ya sea en margen derecha, Occocho, Mollepata y otro lugar, saldrá a recoger el carro que se encuentra de turno, en caso de negarse será sancionado, asimismo el carro que salga a recoger a estos usurarios sin estar de turno serán sancionado con la misma multa que a continuación se detalla:

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez - 07 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 15 días suspensión

11. Todo vehículo que viene de Mollepata, Occocho, Belén Anta y margen derecha con 03 pasajeros en la agencia completará de inmediato y continuará su viaje, salvo que el vehículo de turno ya esté con 03 pasajeros entonces, se pondrá atrás del carro en turno.

12. Los vehículos de la Empresa están obligados a llegar a los paraderos finales aunque sea con un solo pasajero como a Belén Anta, a Occocho con 02, a Mollepata con 01, en caso de negarse serán sancionados según lo establecido en el presente Reglamento Interno.

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 15 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 30 días suspensión

13. Los vehículos que salen de la Empresa como expreso en cualquier momento, están prohibidos de completar sus pasajeros en la agencia, o cerca a la agencia ya sea llamando o esperando así incomodando al carro del turno, en caso de incumplimiento serán sancionados con:

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 15 días suspensión



- ❖ Por tercera vez 30 días suspensión

14. Todo los vehículos que no están en su turno de salida a la hora perderá automáticamente su turno y se colocara al último de todos los que están en turno sólo se reconsiderará su turno si presenta una justificación validera legalmente como: boleta o factura de taller mecánica o de llantería previo aviso a la agenciera, si no acata este acuerdo tendrá una sanción de:

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 07 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 15 días suspensión

15. Por acuerdo unánime en la última asamblea general de HUAN.TUR SAC llevado en el año 2013 los transportistas de combis saldrán de Andahuaylas a Turpo, Huancaray, Margen Derecha con un mínimo de 08 pasajeros y de retorno de Huancaray con mínimo de 05 pasajeros, siempre en cuando exista exceso de los vehículos y el retorno de Turpo será con mínimo de 03 pasajeros con un intervalo de tiempo de 45 min a 01 hora, en caso de incumplimiento a este acuerdo serán sancionados con:

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Por segunda vez 07 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 15 días suspensión

16. Turno de salidas del día será hasta las 06 de la tarde y todo conductor respetará este orden y el carro de la 06:00 pm que está en el turno deberá cargar tranquilo a sus pasajeros por tener último turno de salida, de no cumplir este reglamento o no apoyar a este acuerdo serán sancionados con:

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión
- ❖ Po segunda vez 07 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 15 días suspensión

17.. Todo conductor de turno que no ha salido guardando su vehículo perderá automáticamente su turno para el día siguiente y se pondrá después del vehículo de turno que llegó último a la agencia de destino, si haciendo caso omiso a esta disposición hace reclamos se hará acreedor a la siguiente sanción:

- ❖ Por vez primera 03 días de suspensión

- ❖ Por segunda vez 07 días suspensión
- ❖ Por tercera vez 15 días suspensión



Artículo 10.- FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE VENTA DE PASAJES

La agencia está obligada a basarse al reglamento interno de la Empresa HUAN-TUR SAC, para levantar el informe de cualquier incumplimiento para sancionar a los infractores.

La agencia está obligada a expedir el boleto de viaje a todos los pasajeros, y manifiesto de pasajeros. De acuerdo en cumplimiento de la Ordenanza Municipal Provincial 023 Art. XVIII y el presente Reglamento.

Todo los conductores están obligados solamente abordar a su vehículo a los pasajeros Boleteados y caso contrario los sancionara las autoridades competentes de transportes. Tanto a la empresa como al conductor, en consecuencia ellos responderán por la multa impuesta.

La persona o conductor agraviado dará su queja por escrito a la empresa HUAN – TUR SAC. Firmado con su DNI, y la agencia como responsable del orden constatará la veracidad de la infracción denunciada

FABIO HERNANDEZ ESPINOZA
 ABOGADO PÚBLICO REG. C.M.A. N° 07
 ANDA: HUAYLAS - PERU

Artículo 11: SUSPENSIÓN DEL VEHÍCULO

El vehículo suspendido y conductor sancionado no podrá trabajar con el vehículo suspendido ni con otro vehículo en la ruta de HUAN-TUR SAC. Hasta cumplir con los días sancionados y hasta que haya cancelado su multa a la empresa .de no acatar este acuerdo será sancionado con:

- Por vez primera 03 días de suspensión
- Por segunda vez 07 días suspensión
- Por tercera vez 15 días suspensión

Artículo 12: DE LA REBELDÍA

Todo transportista que se resista a acatar y cumplir la sanción impuesta, será obligado a cumplirla con el apoyo de la Autoridad competente (PNP, MTC u OCV), previa coordinación o solicitud del Gerente de la EMPRESA HUAN-TUR SAC.

Artículo 13: DE SUS FUNCIONES

Son funciones del Fiscal de la empresa y la Comisión Fiscalizadora nombrada por la última asamblea general:



1. Velar por el orden y buen comportamiento de los transportistas conductores en sus actividades diarias dentro de la EMPRESA.
2. Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento Interno, la ley de transportes y decretos reglamentarios, así como los acuerdos adoptados por la junta de directores.
3. Imponer las multas establecidas en el reglamento interno articulo IX de este reglamento interno, cuando ello sea necesario.
4. Requerir los informes que sean necesario sobre las inconductas generadas por los conductores o transportistas, a los Directores o personal administrativo de la EMPRESA HUAN-TUR S.A.C.
5. Cumplir como miembro del comité orden y disciplina.

DISPOSICIONES FINALES

Artículo14: ASPECTOS NO PREVISTOS

Los aspectos no previstos en este Reglamento serán resueltos por la Junta de Directores, previo informe de los fiscales de la empresa y la Comisión Fiscalizadora nombrada por la última asamblea.

Artículo15: SUSPENSIÓN DIFINITIVA

Serán separados de la Empresa en forma definitiva:

1. Los conductores que han infringido las disposiciones establecidas en el presente reglamento Interno y han sido sancionados por más de tres veces consecutivos serán separados definitivamente de la EMPRESA.
2. Los conductores, socios o cualquier trabajador administrativo que Difame a la Empresa
3. Los conductores, socios o cualquier trabajador administrativo que Demande a la EMPRESA en forma calumniosa y dolosa con el objeto de desprestigiar o sacar ventaja personal.
4. Los conductores, socios o cualquier trabajador administrativo que Difunda cualquier acción calificando negativamente en contra de la EMPRESA.
5. Los conductores, socios o cualquier trabajador administrativo que promueva crear otra empresa que se dedique a la misma actividad y en la misma ruta.
6. Los conductores, socios o cualquier comisionista que abandone por más de diez días sin comunicar al Gerente de la Empresa.

FABIO HERNANDEZ ESPINOZA
NOTARIO PUBLICO PROF. CAROLINA
ANCA HUAYLAS - PERU

Artículo 16: las diferentes sanciones establecidas en el presente Reglamento Interno se materializarán por escrito; en un primer momento mediante una llamada de atención mediante memorado; en caso de reincidencia se aplicarán las sanciones pecuniarias y administrativas conforme lo establecido para los diferentes casos.

Artículo 17: VIGENCIA DEL REGLAMENTO

Este Reglamento entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación por la Asamblea General de Socios y ratificada por la Junta de Directores, el mismo que será puesta a conocimiento de las autoridades del Tránsito y Transporte Terrestre.

La actualización del presente Reglamento Interno fue aprobado por la Asamblea General de socios en fecha 06 de diciembre del 2013 y ratificada por la Junta de Directores el 10 de diciembre del 2013.

REGÍSTRECE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

FABIO HERNADEZ ESPINOZA
NOTARIO PÚBLICO REG. C.N.A. N° 0
ANDAHUAYAS - PERU


[Signature]
GERENTE GENERAL


[Signature]
VICENTE AQUILA MALINDA
DNI 42054292
SECRETARIO

[Signature]
~~31168586~~
[Signature]
043522946

[Signature]
31181357

[Signature]
90882142
[Signature]
41631824

[Signature]
7161922

[Signature]
DNI 25845213

[Signature]
04536313

[Signature]
40110500


[Signature]
27825080

[Signature]
31180857
[Signature]
31168622

[Signature]
DNI 80142957

[Signature]
90882142

[Signature]
Felix Hernandez
31162206

 SUNARP SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS	ZONA REGISTRAL N° XI SEDE ICA OFICINA REGISTRAL ANDAHUAYLAS N° Partida: 11026825
	INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY TURPO SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA EXPRESO HUAN - TUR SAC

- DON EDGAR FARFAN HUASCO. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°31181857;
- DON ALEJANDRO RAMÍREZ TAÍPE. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°21825080;
- DON MARCO ANTONIO RUIZ HURTADO. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°41618734;
- DON VICENTE AYQUIPA MALLMA. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°42054292;
- DON EMILIANO VIVANCO APAZA. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°41197391;
- DON JULIO ALARCÓN VILLA. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°45665880;
- DON JULIO CARDENAS MATUTE. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°31168622;
- DON ISAÍAS VARGAS SOCA. SOLTERO. CON DNI N°41631824;
- DON HERNAN ISIDRO ARONI ARÉVALO. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°80142757;
- DON GAVINO LIMACHI CCAHUANA. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°41803882;
- DON SERGIO CANALES HUAYLLAS. IDENTIFICADO CON DNI N°07536313; CASADO CON ROCI JUANA LLAMCCAYA BERROCAL, IDENTIFICADA CON DNI N°10288792
- DON JULIAN FARFAN HUASCO. SOLTERO. IDENTIFICADO CON DNI N°31168663;
- DON JACINTO ALHUAY PALOMINO. IDENTIFICADO CON DNI N°31168586; CASADO CON JULIA MERCEDES ALLCCA DE ALLHUAY. IDENTIFICADA CON DNI N°31181970.
- DON FELIX ISRAEL HUAMAN HERBAS. IDENTIFICADO CON DNI N°31162016. CASADO CON LUCIA LUCILA BARZOLO CAYAMPI, IDENTIFICADA CON DNI N°09355033

TODOS SUSCRIBEN VEINTICINCO ACCIONES NOMINATIVAS, DE UN VALOR DE DIEZ NUEVOS SOLES CADA UNA Y PAGAN LA SUMA DE DOSCIENTOS CINCUENTA NUEVOS SOLES (S/.250.00), EN DINERO EFECTIVO.

REGIMEN DE LOS ORGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD CONSTITUIDA REGISTRARÁ SUS ACTIVIDADES A TRAVÉS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS; EL DIRECTORIO Y LA GERENCIA GENERAL.

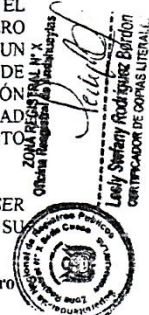
LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: LA JUNTA GENERAL LA COMPONEN LOS ACCIONISTAS Y ES EL ORGANISMO SUPREMO DE LA SOCIEDAD Y POR LO MISMO LAS DECISIONES QUE ADOPTE SON DE OBLIGATORIO CUMPLIMIENTO PARA TODOS LOS ACCIONISTAS. AÚN PARA QUIENES HUBIESEN VOTADO EN CONTRA. ESTUVIESEN AUSENTES O FUEREN DESIDENTES. LA JUNTA GENERAL SE CELEBRA EN EL LUGAR DEL DOMICILIO SOCIAL. ES CONVOCADA POR EL DIRECTORIO EN LA FORMA ESTABLECIDA EN LOS ARTICULOS 113° Y 116° DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES Y EL ARTICULO 117°. CUANDO LA CONVOCATORIA LO SOLICITE UNO O MAS ACCIONISTAS QUE REPRESENTEN NO MENOS DEL VEINTE POR CIENTO DE LAS ACCIONES SUSCRITAS CON DERECHO A VOTO. MEDIANTE CARTA NOTARIAL. LAS JUNTAS GENERALES SON PRESIDIDAS POR EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO O EN SU DEFECTO POR EL ACCIONISTA QUE REPRESENTA EL MAYOR NÚMERO DE ACCIONES. ACTÚA COMO SECRETARIO EL GERENTE GENERAL.

EL DIRECTORIO: LA SOCIEDAD ESTARÁ ADMINISTRADA POR UN DIRECTORIO. COMPUESTO DE CINCO MIEMBROS, ELEGIDOS POR LA ASAMBLEA GENERAL. QUE SE RENUEVA CADA DOS AÑOS. EL QUÓRUM DEL DIRECTORIO ES LA MITAD MAS UNO DE SUS MIEMBROS. SI EL NÚMERO DE DIRECTORES FUERA IMPAR. EL QUÓRUM LO CONSTITUYE EL NÚMERO ENTERO INMEDIATO SUPERIOR AL DE LA MITAD DE AQUEL. CADA DIRECTOR TIENE DERECHO A UN VOTO. SIN IMPORTAR EL NÚMERO DE ACCIONES QUE PUDIERA TENER EN LA SOCIEDAD. DE SU SENO SE ELIGE A SU PRESIDENTE. EL DIRECTORIO TIENE LAS FACULTADES DE GESTIÓN Y DE REPRESENTACIÓN LEGAL. NECESARIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD DENTRO DE SU OBJETO. CON EXCEPCIÓN DE LOS ASUNTOS QUE LA LEY O EL ESTATUTO ATRIBUYAN A LA JUNTA GENERAL.

LA GERENCIA: LA SOCIEDAD CUENTA CON UNO O MAS GERENTES. EL GERENTE PUEDE SER REMOVIDO EN CUALQUIER MOMENTO POR LA JUNTA GENERAL, DE QUIEN HA EMANADO SU NOMBRAMIENTO.-

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 124-97-SUNARP

Página Número



COPIA LITERAL

Pág. Solicitadas : 1-4 IMPRESION : 12/05/2018 14:40:36 Página 2 de 6
No existen Títulos Pendientes y/o Suspendidos



SUNARP
SUPERINTENDENCIA NACIONAL
DE LOS REGISTROS PÚBLICOS

ZONA REGISTRAL N° XI SEDE ICA
OFICINA REGISTRAL ANDAHUAYLAS
N° Partida: 11026825

**INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANONIMAS
EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY TURPO
SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
EXPRESO HUAN - TUR SAC**

COPIA LITERAL

EL GERENTE GENERAL ESTÁ FACULTADO PARA LA EJECUCIÓN DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTE AL OBJETO DE LA SOCIEDAD. PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

- A) DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA.
 - B) ASISTIR CON VOZ PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DEL DIRECTORIO. SALVO QUE ÉSTE ACUERDE SESIONAR DE MANERA RESERVADA.
 - C) ASISTIR CON VOZ PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DE JUNTA GENERAL. SALVO QUE ÉSTE DECIDA LO CONTRARIO.
 - D) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARÁ DE LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES SEÑALADAS EN LOS ARTÍCULO 74, 75, 77 Y 436 DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL. ASÍ COMO LA FACULTAD DE REPRESENTACIÓN PREVISTA EN EL ARTÍCULO 10 DE LA LEY N°26636 Y DEMÁS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS. TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTADES DE DELEGACIÓN O SUSTITUCIÓN.
 - E) ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTAS BANCARIAS. O DE CUALQUIER OTRA INSTITUCIÓN FINANCIERA. GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y REACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, VALES, PAGARÉS, GIROS, CERTIFICADOS, CONOCIMIENTOS, POLIZAS Y CUALQUIER CLASE DE TÍTULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES, OTORGAR RECIBOS Y CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE, CON GARANTÍA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA, PRENDARIA O DE CUALQUIER FORMA, OTORGAR FIANZA, SOLICITAR Y CONTRATAR CARTAS FIANZAS, ENDOSAR WARRANTS, ENDOSAR CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, ENDOSAR CERTIFICADO DE DEPÓSITO, ENDOSAR POLIZAS DE SEGURO, COBRAR Y OTORGAR RECIBOS Y CANCELACIONES.
 - F) ADQUIRIR Y TRANSFERIR, BAJO CUALQUIER TÍTULO, COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD, SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, YA SEAN PRIVADOS O PÚBLICOS, EN GENERAL PODRÁ CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL.
- EN GENERAL PODRÁ REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

LA SOCIEDAD ADEMÁS CUENTA CON UN SUB GERENTE, CUYA FACULTAD ES LA DE REEMPLAZAR AL GERENTE, EN CASO DE AUSENCIA, LICENCIA O IMPEDIMENTO DE ESTE, ASUMIENDO DICHO CARGO CON TODAS LAS FACULTADES CORRESPONDIENTE AL GERENTE CONFORME SE ESTABLECE EN LA PRIMERA PARTE DEL ARTÍCULO 17 DE LOS ESTATUTOS, CUYO CARGO LO EJERCERÁ MIENTRAS DURE LA AUSENCIA, LICENCIA O IMPEDIMENTO DEL GERENTE.

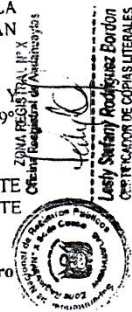
MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL: LA MODIFICACIÓN DEL PACTO SOCIAL, EL AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL, SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 198° AL 220° DE LA "LEY".

DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN: EN CUANTO A LA DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 407°, 409°, 410°, 411°, 412°, 413° AL 422° DE LA "LEY".

NOMBRAMIENTO DE GERENTE Y SUB-GERENTE: QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL DON LEONCIO CCAHUANA PALOMINO, CON DNI N°31163053 Y COMO SUB GERENTE A DON JULIO ALARCÓN VILLA, CON DNI N°45665880.

Página Número

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 124-97-SUNARP



Pág. Solicitadas : 1-4 IMPRESION : 12/06/2018 14:40:36 Página 3 de 6
No. existen. Títulos Pendientes y/o Suspendedos



SUNARP
SUPERINTENDENCIA NACIONAL
DE LOS REGISTROS PÚBLICOS

ZONA REGISTRAL N° XI SEDE ICA
OFICINA REGISTRAL ANDAHUAYLAS
N° Partida: 11026825

INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS
EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCARAY TURPO
SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA
EXPRESO HUAN - TUR SAC

COPIA LITERAL

NOMBRAMIENTO DEL DIRECTORIO: SE NOMBRA COMO PRIMER DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD. EL CUAL ESTA CONFORMADO POR:

- PRESIDENTE** : FELIX ISRAEL HUAMAN HERBAS, IDENTIFICADO CON DNI N° 31162016.
- DIRECTOR** : SEVERO JAIME ROMAN, IDENTIFICADO CON DNI N°40882142.
- DIRECTOR** : EDGAR FARFAN HUASCO, IDENTIFICADO CON DNI N° 31181857.
- DIRECTOR** : VICENTE AYQUIPA MALLMA, IDENTIFICADO CON DNI N°42054292
- DIRECTOR** : ALEJANDRO RAMÍREZ TAÍPE, IDENTIFICADO CON DNI N°21825080,

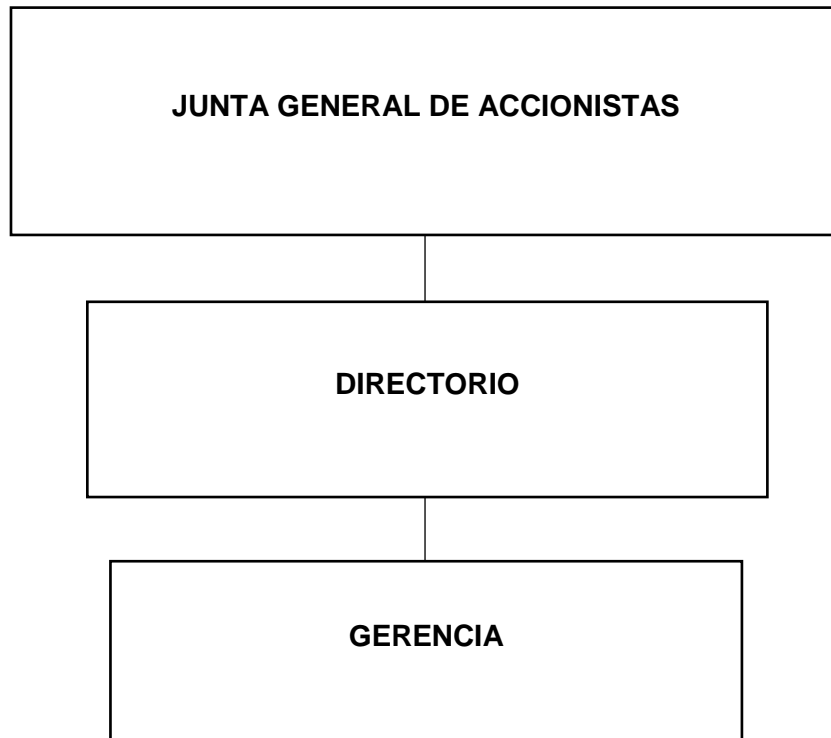
EL TÍTULO FUE PRESENTADO EL 27/09/2010 A LAS 04:38:39 PM HORAS. BAJO EL N° 2010-00003695 DEL TOMO DIARIO 0042. DERECHOS COBRADOS S/.185.00 NUEVOS SOLES CON RECIBO(S) NÚMERO(S) 00007760-04 00008457-04.-ANDAHUAYLAS.07 DE OCTUBRE DE 2010.FOLIOS 19.

[Handwritten Signature]
FELIX ISRAEL HUAMAN HERBAS
 REGISTRADOR PÚBLICO (P)
 ZONA REGISTRAL Nº XI - SEDE ICA

[Handwritten Signature]
 ZONA REGISTRAL N° XI
 Oficina Registral de Andahuaylas
Ledy Sotany Rodríguez Bordon
 GERENTE GENERAL DE COPIAS LITERALES

Pág. Solicitadas : 1-4 IMPRESION : 12/06/2018 14:40:36 Página 4 de 6
No. averías: 0. Titulo: Domicilio: u/a. Sucesiones:

Anexo 15. Organigrama de una Sociedad Anonima Cerrada "s.a.c"



Fuente: Elaboración Propia – Basado en la ley general de sociedades mercantiles y la partida registral de la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C. Emitida por la SUNARP.