



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**TESIS**

**“GESTIÓN DE CONFLICTOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CHILCA - 2018”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**JACKELINE FIORELLA RAMOS MOLLEHUARA**

**ASESOR**

**LIC. ADEMAR VARGAS DIAZ**

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018**

## **DEDICATORIA**

A mi madre y hermanos por haberme apoyado en todo el transcurso de mi vida y desarrollo académico, a Dios por su infinita bondad por haber permitido llegar a lograr mis objetivos ante las adversidades y a las personas que participaron para la realización de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, por darme fuerzas y ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de experiencias, aprendizaje y felicidad.

A mi madre, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por confiar en mí desde el primer momento que inicié mi carrera universitaria y sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir. A mis hermanos porque a pesar de todo lo que pasamos siempre estamos más unidos y fuertes.

Agradezco a Max, Stefany, Cynthia, Victoria y Leyla que me acompañaron en todo este tiempo y nunca me dejaron sola, gracias por hacer de mi vida universitaria la mejor experiencia que he podido tener y siempre sentir el apoyo de ustedes en todo momento.

A mis profesores les agradezco por todo el apoyo que me brindaron a lo largo de la carrera, por su confianza, dedicación y por los conocimientos que me transmitieron.

Agradezco al señor Carlos Núñez Borja, Gerente de Administración y Finanzas Municipalidad Distrital de Chilca por permitirme realizar mi investigación en la institución. Al señor César Emilio Balcázar Huapaya, a mi equipo de trabajo por confiar en mí y apoyarme en todo momento para poder concluir con esta investigación.

A mi asesor Lic. Ademar Vargas Díaz, por compartir sus conocimientos, dedicación, orientación que permitió un buen aprovechamiento en el trabajo realizado y porque quiere lo mejor para nosotros.

## RESUMEN

En las organizaciones, los conflictos se presentan constantemente entre colaboradores y empleadores, el conflicto puede ser negativo o positivo. La insuficiente manera de gestionar un conflicto ocasiona la desconfianza del personal administrativo, la falta de negociación, liderazgo, asertividad y principalmente la comunicación generando la falta de compromiso con su organización. Las autoridades de la institución solo se preocupan por sus intereses personales y no por su institución. Para la investigación se ha planteado el siguiente problema ¿Qué relación existe entre la gestión de conflictos y el Compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018? Dada la problemática planteada esta investigación pretende aportar elementos teóricos que son necesarios para medir la relación entre ambas variables, así como herramientas necesarias para garantizar un ambiente laboral adecuado que genere la colaboración y orgullo de pertenencia entre el personal administrativo.

La investigación, es de tipo correlacional se elaboró con un diseño de tipo transversal ya que se realizó en un tiempo determinado con el objetivo de medir el grado de relación entre ambas variables. La muestra estuvo constituida por 40 colaboradores donde del diseño de muestreo probabilístico ya que, son solo las áreas administrativas, el muestro es tipo censal, por lo tanto, para la recolección de datos se realizó la aplicación del cuestionario que fue elaborado a escala de Likert.

Entre los principales resultados de la prueba estadística de fiabilidad de Alfa de Cronbach nos dio el resultado de 0.824 de la variable gestión de conflictos y 0.761 de la variable compromiso organizacional donde se pudo determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de fiabilidad validando su uso para la recolección de datos en la investigación para determinar la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Se determinó en la prueba de hipótesis que el grado de correlación entre ambas variables presentan correlación positiva alta garantizado estadísticamente por el nivel de significancia al 0.00, donde se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), por lo tanto, se puede afirmar que si existe una relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

**Palabras clave:** Gestión de conflictos, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

In organizations, conflicts are constantly presented between employees and employers, the conflict can be negative or positive. The insufficient way to manage a conflict causes the distrust of the administrative personnel, the lack of negotiation, leadership, assertiveness and mainly the communication generating the lack of commitment with your organization. The authorities of the institution only care about their personal interests and not about their institution. For research, the following problem has been raised: What is the relationship between conflict management and organizational commitment in the administrative staff of the Municipalidad distrital of Chilca - 2018? Given the problems raised, this research aims to provide theoretical elements that are necessary to measure the relationship between both variables, as well as necessary tools to ensure an adequate work environment that generates collaboration and pride of belonging among administrative staff.

The research is of the correlational type; it was elaborated with a cross-type design since it was carried out in a determined time in order to measure the degree of relationship between both variables. The sample was constituted by 40 collaborators where the design of probabilistic sampling since, they are only the administrative areas, the sampling is census type, therefore, for the data collection the application of the questionnaire was done that was elaborated on Likert scale.

Among the main results of the reliability test of Cronbach's Alpha gave us the result of 0.824 of the conflict management variable and 0.761 of the organizational commitment variable where it could be determined that the instrument used has a high degree of reliability validating its use for the data collection in the investigation to determine the relationship between the management of conflicts and the organizational commitment in the administrative personnel of the Municipalidad distrital of Chilca - 2018.

It was determined in the hypothesis test that the degree of correlation between both variables has high positive correlation statistically guaranteed by the level of significance at 0.00, where the null hypothesis ( $H_0$ ) is rejected and the alternative hypothesis ( $H_a$ ) is accepted, so Therefore, we can affirm that there is a relationship between conflict management and organizational commitment in the administrative staff of Municipalidad distrital of Chilca - 2018.

**Keywords:** Conflict management, organizational commitment.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Realidad problemática.....	2
1.2.	Justificación e importancia de la investigación .....	7
1.3.	Objetivos de la investigación: General y específicos .....	8
1.4.	Limitaciones de la investigación .....	9

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de estudio.....	12
2.2.	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	30
2.2.1.	Bases teóricas de la variable gestión de conflictos.....	30
2.2.2.	Bases teóricas de la variable compromiso organizacional .....	41
2.3.	Definición conceptual de la terminología empleada .....	46

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Tipo y diseño de investigación .....	51
3.2.	Población y muestra.....	53
3.3.	Hipótesis .....	54
3.4.	Variables - Operacionalización.....	55
3.5.	Métodos y técnicas de investigación .....	59
3.6.	Descripción de los instrumentos utilizados.....	60
3.7.	Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	64

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1.	Validación del instrumento .....	66
4.1.1.	Análisis de fiabilidad .....	67
4.2.	Resultados descriptivos de las variables.....	68
4.3.	Resultados descriptivos de las dimensiones.....	70
4.4.	Resultados descriptivos de las variables relacionadas .....	80
4.5.	Prueba de la normalidad para la variable de estudio .....	81
4.6.	Procedimientos correlacionales .....	82

### **CAPÍTULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Discusiones.....	89
5.2.	Conclusiones.....	93

5.3. Recomendaciones..... 94

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	El Modelo S.E.D.A.....	34
Tabla 2	Descripción del universo en estudio .....	53
Tabla 3	Operacionalización de la variable gestión de conflictos .....	57
Tabla 4	Operacionalización de la variable compromiso organizacional .....	58
Tabla 5	Resultado de validación del cuestionario gestión de conflictos .....	66
Tabla 6	Resultado de validación del cuestionario compromiso organizacional	66
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable gestión de conflictos .....	67
Tabla 8	Fiabilidad del instrumento de la variable compromiso organizacional .	67
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable: Gestión de conflictos.....	68
Tabla 10	Análisis descriptivo de la variable: Compromiso organizacional .....	69
Tabla 11	Análisis descriptiva de la dimensión: Asertividad .....	70
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión: Liderazgo .....	71
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión: Negociación .....	72
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión: Comunicación .....	74
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión: Identificación .....	75
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión: Afectivo .....	77
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión: Responsabilidad.....	78
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión: Lealtad .....	79
Tabla 19	Análisis descriptivo de los resultados de la gestión de conflictos y compromiso.....	80
Tabla 20	Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión de conflictos y compromiso organizacional .....	81
Tabla 21	Resultados de correlación entre la gestión de conflictos y compromiso organizacional .....	83



Tabla 22	Resultados de correlación entre la dimensión gestión de conflictos: Asertividad y compromiso organizacional .....	84
Tabla 23	Resultados de correlación entre la dimensión de gestión de conflictos: Liderazgo y compromiso organizacional .....	85
Tabla 24	Resultados de correlación entre la dimensión de gestión de conflictos: Negociación y compromiso organizacional .....	86
Tabla 25	Resultados de correlación entre la dimensión de gestión de conflictos: Comunicación y compromiso organizacional .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Proceso del conflicto..	30
Figura 2	Los 5 estilos de administración de conflictos	36
Figura 3	Proceso de la negociación	39
Figura 4	Diferencias entre acuerdos distributivos e integradores.	41
Figura 5	Como relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento.	42
Figura 6	Teoría de la equidad	44
Figura 7	Diseño de investigación	53
Figura 8	Análisis descriptivo de la variable gestión de conflictos	68
Figura 9	Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional	69
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión asertividad	71
Figura 11	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo	72
Figura 12	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	73
Figura 13	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación	75
Figura 14	Análisis descriptivo de la dimensión identificación	76
Figura 15	Análisis descriptivo de la dimensión afectivo	77
Figura 16	Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad.	78
Figura 17	Análisis descriptivo de la dimensión lealtad	80
Figura 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de conflictos y compromiso organizacional	81
Figura 19	Gráfico de dispersión de las variables gestión de conflictos compromiso organizacional.	82

## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “Gestión de conflictos y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018”. Dado por su desarrollo evidencia ser una investigación descriptiva de tipo no experimental - correlacional.

La situación problemática del estudio es la deficiencia de la gestión de conflictos, las desavenencias que se presenta por la falta de comunicación o la negatividad a liderar, no ha sido solucionado de manera óptima y eficiente por los superiores ni colaboradores, por lo tanto, disminuye su rendimiento, desempeño y principalmente el compromiso con la organización, el único objetivo de la organización es tener buenos resultados dejando de lado lo que piensa o siente un miembro de su equipo, permitiendo que laboren en un ambiente de conflictos y sin ningún objetivo en común. Es por ello que se realizó el presente estudio con la finalidad de que los colaboradores de la organización obtengan objetivos en común y estén comprometidos. Es de mucha importancia que el cambio inicie desde los gerentes y subgerentes para obtener resultados óptimos con la cooperación de todos los colaboradores mejorando la capacidad de habilidad y gestión de conflictos.

El problema general es ¿Cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?

Asimismo, el objetivo fundamental de la presente es: Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

En relación a las hipótesis planteadas, se acepta la hipótesis (Ha): Existe relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. En los resultados de la prueba estadística nos dio como conclusión una correlación positiva según el estadístico de correlación con un nivel de significancia 0.00, lo cual interpreta que, a mayor gestión de conflictos mayor será el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Chilca, se demuestra que existe una relación significativa entre las variables de la investigación.

El desarrollo de la investigación contiene cinco capítulos en el presente informe, siendo los siguientes:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación que comprende: La realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, objetivos y limitaciones.

En el capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: Los antecedentes sobre el tema de investigación, definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III, enfoca el marco metodológico que corresponde: Tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables operacionalización, métodos, técnicas de la investigación y análisis estadístico e interpretación de resultados.

En el capítulo IV, describe el análisis e interpretación de los resultados como: Procesamiento- análisis de los resultados y contrastes de la hipótesis.

En el capítulo V, determina las conclusiones y recomendaciones como: Discusiones, conclusiones y recomendaciones de los resultados.

Finalmente, las referencias bibliográficas que se emplearan facilitan el desarrollo de la investigación, al igual que la recolección de datos y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

La gestión de conflictos está captando la atención en las organizaciones a nivel mundial, el manejo de conflictos es crucial para establecer y mantener las relaciones laborales el compromiso de cada colaborador ayudará a mejorar la eficiencia de las empresas.

En la actualidad la gestión de conflictos es un tema de gran relevancia, ya que, en la gran mayoría de organizaciones, la eficacia en el trabajo se ve afectado debido a los conflictos, esto es originado por enfrentamientos interpersonales entre colaboradores teniendo como consecuencia la destrucción de procesos organizacionales, la ineficiencia, creando el caos y el desorden.

Chiavenato (2009) sostiene: “En un conflicto casi siempre están involucrados las personas, los grupos y las organizaciones, el conflicto consiste en una interferencia deliberada entre personas es iniciado algunas veces por la falta de comunicación y la diferencia entre objetivos” (p. 390).

A nivel mundial la gestión de conflictos en las organizaciones nos ayuda a fortalecer el vínculo entre colaboradores, solucionando los problemas y mejorando el ambiente de trabajo. Los conflictos son situaciones que se dan en nuestro día a día, por oposiciones, diferencias o incompatibilidades entre las personas.

La Organización Internacional del trabajo (2013) considera: “La gestión de conflictos a nivel organizacional debe tener en cuenta tres asuntos como: prevención de conflictos, creación de un entorno favorable y la resolución de conflictos” (párr.1).

En el ámbito internacional, los conflictos se dan en todas las empresas, tanto a nivel interno como externo, es indispensable conocer

nuevos mecanismos para gestionar los conflictos de manera adecuada, incidir en una mayor productividad.

En algunos países la gran mayoría no trabaja con un sistema de gestión de conflictos, capacitaciones en materias como la inteligencia emocional, comunicación, liderazgo ya que se les hace complicado adaptarse y cambiar.

León (2018) señala:

Que entre el año 2014 y los primeros meses del año 2018 se atendió 282.000 casos de conflictos individuales, lo que trata de decir es que cada colaborador acudió a las oficinas del estado para la solución de problemas que se presentaron principalmente como el pago de sus remuneraciones o indemnizaciones, así también 6.000, del conflicto colectivo, de los cuales 16 promovieron una huelga ocasionando daños físicos y psicológicos. (párr.1).

Así mismo como se menciona en el artículo, Conflicto laboral entre el Metro de Medellín y sindicato sigue vivo (2018) del diario El Tiempo, hay un conflicto entre la empresa Metro de Medellín y el sindicato de colaboradores ya que ellos exigen el incremento salarial y principalmente tener estabilidad laboral que sean contratados directamente y no por tercerización. Ellos presentaron propuestas una de ellas es el reconocimiento del sindicato, aumento salarial que sería de gran beneficio. La empresa Metro trató de llegar a un acuerdo con los colaboradores del sindicato ejecutando propuestas relacionadas con lo que solicitaron. Acuerdos que fueron negados por los colaboradores; la empresa llevó el caso al tribunal de arbitramento.

En México, el 95% de las organizaciones existen niveles altos de conflictos entre los colaboradores lo que ocasiona la falta de compromiso organizacional entre ellos tener mal ambiente laboral, el bajo nivel de productividad, las organizaciones que tiene más de 10 colaboradores registran situaciones de acoso laboral, demandas entre otros.

La Red para la Restauración Integral y Familiar fue creada específicamente para gestionar el conflicto entre colaboradores generando

esquemas para la atención de los tipos de conflictos que se presenta en las organizaciones, estos esquemas logran mejoras inmediatas y el mayor compromiso.

En el ámbito nacional, en el Perú hay un incremento de conflictos laborales, cada vez más en organizaciones públicas, siendo recomendable que las organizaciones busquen llegar a un acuerdo entre ellos para no llegar a juicios públicos, huelgas, etc. Así mismo como se menciona en el artículo, trabajadores de Gloria acatan huelga indefinida (2018) del diario La república, los colaboradores de la empresa Raciemsa que pertenece al Grupo Gloria promovieron una huelga donde exigen mejor remuneración y ambiente laboral sin embargo la empresa Gloria se niega aceptar dichas peticiones, puesto que no practican la asertividad al buscar la solución en mejora de los colaboradores.

Así mismo como se menciona en el artículo, MTPE resuelve 47 conflictos laborales en los últimos 6 meses y beneficia a casi 82 mil trabajadores. (2018) del diario Gestión, indicó:

Estos últimos meses se dio solución a 47 conflictos laborales donde 81,955 colaboradores fueron beneficiados de manera directa, los conflictos han sido relacionados por incumplimiento de contrato, remuneraciones, explicó el viceministro que con acuerdos se llegó a solucionar dichos problemas la otra solución es capacitar a nivel nacional en la prevención y gestión de conflictos. (párr.1).

Por otro lado, en el año 2017 el personal administrativo del Ministerio Público inició un paro nacional de 72 horas ya que ellos demandan mejoras salariales y el respeto de sus derechos ya que han sido vulnerados en la organización pública donde se encuentran laborando. Ellos exigen que se realice el incremento de sus bonos de 800 soles a 1500. La mayoría de los colaboradores se desmotivan porque los empleadores no valoran el trabajo efectuado, no hay solución a los conflictos equitativamente. El conflicto se inicia cuando los colaboradores están disconformes con determinadas situaciones que son internas de la organización.



En el ámbito local también encontramos empresas que han tenido situaciones conflictivas y que no han tenido la capacidad de manejarlo ni resolverlo en donde la mayoría lo reconoce porque sus colaboradores no tienen algún compromiso con su organización y la efectividad es deficiente.

En Perú el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012) indicó: “Que se atendió 56 conflictos laborales, y 40 días de huelga por el Sindicato Nacional Médico (SINAMSSOP) y el seguro social (EsSalud), se origina por desacuerdos salariales” (párr.1).

En la Municipalidad Distrital de Chilca, se percibió conflictos en el personal administrativo por el bajo nivel de compromiso hacia su institución, ya que en su mayoría no se manifiesta el trabajo en equipo, llevando a la desconfianza y malinterpretando ciertos comportamientos; otra de las causas es la mala gestión de comunicación, provocando la frustración y el resentimiento entre los colaboradores.

Los encargados de cada área no transmiten objetivos de una manera correcta a cada colaborador, por lo tanto, no existe cohesión necesaria; el conflicto radica desde los gerentes y sub gerentes ya que cumplen el cargo de confianza, ellos solo satisfacen sus propios intereses, muchos de ellos no están capacitados para transmitir el ejemplo, liderazgo y asertividad.

La institución no se preocupa por los colaboradores no existe oportunidad de ascenso ya que los cargos altos son solo de confianza; el personal administrativo no se siente cómodo, ya que no valoran sus méritos sociales ni profesionales, los gerentes y sub gerentes no fomentan el interés hacia ellos por las labores que realizan.

El conflicto se inicia desde una simple queja sobre los derechos de pago hasta llegar a una huelga, los colaboradores no se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben, ya que no hay igualdad salarial.

Estas causas reflejan el compromiso que tienen con la organización, es por eso que surge la necesidad de conocer la relación entre la gestión de conflictos y compromiso organizacional en el personal administrativo. Se debe garantizar la cooperación, estableciendo una base sólida de confianza y de respeto mutuo entre ellos para mejorar el compromiso de los colaboradores con su institución. A partir de las premisas planteadas, se pueden establecer las siguientes interrogantes que permitan reflexionar sobre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional, así se establece la problemática de investigación.

### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?

### **Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?

¿Cuál es la relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?

¿Cuál es la relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La gestión de conflictos y el compromiso organizacional es muy importante para el desarrollo de la organización, conocer cómo gestionar las situaciones que se nos presenta día a día en nuestro centro de trabajo, fortalecer el vínculo entre los colaboradores resolviendo los problemas e implementando soluciones eficientes.

El compromiso entre los colaboradores es importante ya que las áreas trabajan en equipo, siendo necesario la comunicación y la retroalimentación entre sí para alcanzar las metas y los objetivos planteados.

Esta investigación recopilará los datos del personal administrativo que pertenece a las áreas de Gerencia de Administración para conocer cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional de todo el personal administrativo.

### **Justificación teórica**

Desde el punto de vista teórico, para el desarrollo de esta investigación, es necesario saber las técnicas de administración de conflictos entre ellas estas las técnicas de resolución de conflictos y técnicas de estimulación de conflictos ya que esto permitirá tener el control de los niveles de conflictos que se presentaría ente los colaboradores esto se reflejará en el compromiso, desempeño y satisfacción laboral mejorando la calidad de decisiones teniendo un ambiente confortable.

Para la primera variable se utilizó las bases teóricas del autor Stephen P. Robbins y para la segunda variable se utilizó las bases teóricas del autor Don Hellriegel, Woodman, Jhon y Slocum, Jr. De la misma manera se describieron las dimensiones y se definió el marco conceptual.

### **Justificación práctica**

Desde el punto de vista práctico esta investigación se realizó para identificar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional entre el personal administrativo de las áreas que pertenecen a la Gerencia de Administración y Finanzas para incrementar las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional.

### **Justificación metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, se brindó a los colaboradores instrumentos para la recolección de datos, el primer instrumento será de la gestión de conflictos y sus dimensiones que comprende de 36 ítems y el segundo instrumento para el compromiso organizacional y sus dimensiones que contiene 36 ítems, ambos instrumentos fueron sometidos a un criterio de jueces y a una prueba estadística de Alfa de Cronbach para hallar el nivel de significancia.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Determinar la relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Determinar la relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

##### **Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía fue complicada encontrar investigaciones donde se analice las dos variables, sin embargo, se encontró investigaciones de una sola variable contribuyendo así al tema de investigación.

##### **Limitación teórica**

Carencia de antecedentes de investigación donde explican de manera breve acerca de las variables de gestión de conflictos y compromiso organizacional, hay dificultad en encontrar los diseños de investigación iguales ya que en otros países es diferente.

##### **Limitación institucional**

El ingreso de estudiantes a otras universidades no es fácil, por lo tanto, hay dificultad en tener información de tesis de sus egresados.

##### **Limitación temporal**

Hay un límite de tiempo para realizar la investigación ya que, en la Municipalidad Distrital de Chilca, todos cumplen su horario de trabajo, sin embargo, el gerente de administración brindó un tiempo límite al personal administrativo para realizar las investigaciones con su consentimiento.

### **Limitación económica**

El límite de financiamiento para la adquisición de libros referente a las variables, diferentes autores, etc.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudio**

### **Internacionales**

León (2016) en su tesis “Liderazgo y conflictos laborales” realizada por la Universidad Rafael Landívar, de Guatemala, para optar el título profesional en Licenciada de Psicología Industrial / organizacional, cuyo objetivo fue determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en los colaboradores del Centro de un Añejamiento, Organización y desarrollo del personal S.A, desarrollado con un tipo de investigación descriptivo, la población de estudio está conformada por 35 trabajadores, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó que existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales ya que una persona ejerce orientación, recibe sugerencias brindando un servicio eficiente en su área de trabajo, mejorando las relaciones interpersonales entre colaboradores y difícilmente se pueden generar conflictos laborales.

Se observó que los factores que influyen más en el liderazgo de los colaboradores es la alta motivación que perciben al realizar sus labores diarias y la inspiración que se tienen entre ellos para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por el Centro de Añejamiento, además la formación que adquirieron en el transcurso del tiempo les ayuda a tener mejores oportunidades profesionales y personales.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación observaron que los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento son provocados por la mala comunicación que hay entre los colaboradores y empleador a pesar de que se les brinda la oportunidad de que todos sugieran ideas, opiniones se llegó a la conclusión que los colaboradores determinan la falta de comprensión, no son escuchados esto ocasiona los malentendidos, los colaboradores evitan estar implicados en conflictos.



De acuerdo con lo expresado en los resultados de la investigación los colaboradores del Centro de Añejamiento manifiestan que solucionan los problemas que se presentan mediante el diálogo, la mediación buscando soluciones que estén en beneficio de las dos partes practicando valores de ética y cada vez que se inicie un conflicto recurrir al jefe inmediato para que sea informado.

Se observó que a los colaboradores del Centro de Añejamiento cada vez que se presenta conflictos en la institución no son en base al liderazgo ya que es desarrollado con las buenas actitudes en las labores diarias, proyectos

El presente estudio apporto a esta investigación en medida que hemos podido resaltar la importancia que tiene la comunicación, ya que una persona interactúa con sus compañeros, superiores, recibiendo y brindando información (retroalimentación) para tener un buen desempeño y crear un ambiente adecuado, la comunicación es imprescindible ya que mejora la competitividad de los colaboradores facilitando el logro de los objetivos y metas establecidas fomenta el compromiso y motivación de los colaboradores en la institución si existe la relación entre el liderazgo y la solución de conflictos laborales.

Loza (2016) en su tesis “Clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional en el personal administrativo de AYMESA S.A.” realizada por la Universidad Central del Ecuador para optar el título profesional en Licenciada de Psicología Industrial, cuyo objetivo fue determinar la influencia del Clima laboral en el compromiso organizacional del personal administrativo de Aymesasa S.A, desarrollado con un tipo de investigación descriptivo - correlacional y el diseño es no experimental, la población de estudio está conformada por 40 colaboradores, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó que él, personal administrativo de la empresa están satisfechos con su labor y el lugar que

ocupan en su organización, la capacitación que les brinda sus jefes inmediatos ya que con eso se logrará ejecutar las funciones de cada uno de ellos adecuadamente, estos} nos quiere decir que el personal administrativo tendrá un desempeño igual con o sin supervisión, donde son bien recibidas sus ideas y sugerencias.

Los colaboradores destacan el tipo de compromiso en su organización que es el afectivo ya que según los resultados es ubicado como suficiente, los colaboradores sienten un apego emocional con su organización disfrutan la permanencia garantizando la efectividad.

Se concluye que si existe una influencia directa entre las variables clima laboral y compromiso organizacional ya que los colaboradores los calificaron en una misa categoría.

Say (2015) en su tesis “Liderazgo y gestión de conflictos laborales” realizada en la Universidad Rafael Landívar, de Guatemala, para optar el título profesional de Licenciada en Psicología / Organizacional, teniendo como objetivo establecer la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales, desarrollado con un tipo de investigación descriptivo. La población está conformada por 40 colaboradores de 19 a 41 años del área urbana, llegó a las siguientes conclusiones.

Por medio de esta investigación se observó que en los colaboradores de la librería A y M si hay influencia del liderazgo en la gestión de conflictos ya que cada empleador ayuda a buscar soluciones a los problemas que se presentan en sus áreas con el apoyo de sus colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral.

Se observó que los colaboradores identificaron el liderazgo de los superiores de cada área de su centro laboral dando a conocer que la empresa tiene establecido la importancia del liderazgo ya que los superiores dirigen de una manera eficaz el equipo de colaboradores a su cargo, con el compromiso y el cumplimiento de ciertas virtudes para que

las decisiones sean las correctas y mejorar las relaciones personales de los colaboradores.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación concluyeron que en la empresa no se genera ningún tipo de conflictos en las áreas donde se realizó el estudio, ya que no hay situación que afecte el desempeño de los colaboradores, en las áreas estudiadas hay un buen líder que colabora, coopera con interdependencia, mejorando las habilidades, actitudes, opinión y los objetivos son compartidos.

Los colaboradores manifestaron que existe influencia del liderazgo en los conflictos laborales ya que el líder de cada área de la empresa tiene la capacidad de influir sobre el comportamiento de las personas, desarrolla un conjunto de actividades, tomar las medidas correspondientes para solucionar el conflicto.

El presente estudio aportó a esta investigación la importancia de los líderes en la empresa que son basados a sus funciones para tener la capacidad de gestionar, dirigir a su equipo de trabajo, la influencia de cada acción de liderazgo para afrontar y tomar decisiones oportunas, correctas para las situaciones de conflicto, el apoyo y participación de los colaboradores también son pieza clave, ya que se puede ejecutar ideas y trabajar en equipo para desarrollar confianza de todos, ser líder es más complejo que ser jefe es más eficiente contar con los dos sujetos en una sola persona para lograr el éxito de la empresa.

Gálvez (2014) en su tesis “Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa los hermanos, S.A” esta investigación fue desarrollada en la Universidad Rafael Landívar para optar el título profesional de la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional teniendo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos en el puesto de trabajo de los colaboradores Los Hermanos S.A, la investigación desarrollada es de tipo descriptivo correlacional. La población está

conformada por 50 colaboradores del área de administración, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó que la Inteligencia Emocional es considerado como óptimo ya que en los resultados que se obtiene es 95.7 de media, donde se da a conocer la importancia de relación de los colaboradores con los superiores teniendo como base la comunicación.

Se observó que no existe correlación significativa al 0.05, la relación entre las dos variables es inversamente significativa la Inteligencia Emocional con los tipos de estrategias para la solución de conflictos laborales entre de los colaboradores de la empresa.

Los 17 colaboradores que han sido evaluados es decir el 47% manifestaron mediante la prueba de estrategias para el manejo de conflictos que para ellos es más recomendable utilizar la estrategia de la mediación ya que permite el grado de libertad y la cooperación llevando a comprometerse a la resolución de conflictos, siendo un procedimiento rápido y sencillo.

Nos quiere decir que según los resultados determino que no existe relación de 0.05 entre la inteligencia emocional y las estrategias de conflicto “negociación”.

La prueba estadística dio como resultado entre la inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflicto “conciliación”, que no existe relación entre ambas significativamente a nivel de 0.05.

Por último, no hay relación estadísticamente a nivel de significancia entre 0.05 entre la inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflicto” arbitraje”.

El presente estudio aportó a esta investigación la importancia de la Inteligencia Emocional en el manejo conflictos laborales ya que nos ayuda

para el manejo de emociones y/o sentimientos los problemas y conflictos laborales siempre existirán podemos aprender afrontar y a solucionar de una manera emocionalmente inteligente creciendo personal y profesionalmente se desarrolla habilidades para la solución de conflictos como por ejemplo la empatía ponernos en el lugar de los colaboradores, la automotivación que debemos tener para desempeñar con efectividad las tareas diarias que se realiza, sin embargo, observamos que no hay ningún tipo de relación entre las variables.

León (2012) en su tesis “Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional” esta investigación fue desarrollada en la Universidad Rafael Landívar para optar el título profesional de la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional teniendo como objetivo determinar si existe correlación significativa al nivel de 0.05 entre el nivel de inteligencia emocional y las estrategias para el manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional las , la investigación desarrollada es de tipo descriptivo correlacional. La población está conformada por 40 que representa el personal administrativo de la Oficina central de la ciudad de Guatemala de la edad de 18 a 51 años, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó que no existe relación entre la inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa que brinda servicios de comercio internacional, el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores es de 94.03 ya que esto es considera como eficiente de acuerdo a los rangos que han sido establecidos en la presenta investigación. Se determinó que el nivel de la primera variable en los colaboradores según el género es de 95.17 en el sexo femenino y 93.17 para el género masculino.

Concluye que el total de los colaboradores que han sido evaluados el 77% optan por utilizar la estrategia de manejo de conflictos negociación.

Sin embargo, no hay relación estadísticamente significativa al 0.05 entre las estrategias de manejo de conflicto que se clasifican en mediación, negociación, arbitraje, conciliación; con los factores de la inteligencia emocional.

## **Nacionales**

García y González (2018) en su tesis “Motivación laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018” realizada en la Universidad Peruana Unión para optar el título profesional de Administración y Negocios Internacionales, teniendo como objetivo determinar en qué medida la motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018; desarrollado con un tipo de investigación cuantitativo, descriptivo con un diseño no experimental. La población de estudio estaba conformada por un total de 1382 trabajadores, se determinó la muestra de probabilística siendo un total de 301 de trabajadores, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó que si existe una relación positiva entre la motivación laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la de la Municipalidad dando con un  $Rho = 0.605$  y p valor igual a 0.000 ( $p < 0.005$ ) a conocer que a mayor motivación mayor es el compromiso de los colaboradores mejorando el rendimiento y realizando su trabajo con eficacia, creando mayor competitividad empresarial.

Se observó que el análisis de correlación de dimensiones es significativo en los colaboradores de la Municipalidad manifestando con un  $Rho = 0.600$  y p valor igual a 0.000 ( $p < 0.005$ ) que la motivación laboral tiene una influencia en el compromiso afectivo refiriéndose a los lazos emocionales de los colaboradores reflejando el orgullo de pertenencia que tiene con la institución donde se labora.

En esta investigación se observó que en el análisis correlacional de motivación laboral y el compromiso de continuidad muestra que existe una

correlación positiva débil y poco significativa con un  $Rho= 0.310$  y p valor igual a  $0.000$  ( $p < 0.005$ ) dando a conocer que a mayor motivación laboral mayor es el compromiso de continuidad refiriéndose al vínculo que tiene el colaborador con la institución porque ya se invirtió el tiempo suficiente por lo tanto si tiene oportunidades en otras instituciones se ven reducidas.

En conclusión, por medio de esta investigación se observó el análisis de correlación de la motivación laboral y el compromiso normativo de los colaboradores de la Municipalidad muestra una relación positiva media si existe mejoría en la motivación laboral habrá mejoría en el compromiso normativo refiriéndose a la creencia de lealtad a la institución por agradecimiento al trato hay retribución de compromiso de colaboradores hay un incremento de apego a la institución.

El presente estudio aportó a esta investigación la importancia de la motivación laboral para mejorar el compromiso organizacional ya que consiste en las actitudes que la institución y los colaboradores donde demuestran su orgullo de pertenencia y comodidad por formar parte de la institución.

Las instituciones tienen que contar con colaboradores comprometidos que laboran no solo por alcanzar los objetivos personales sino por los objetivos de la institución.

Luza (2018) en su tesis “Motivación intrínseca y compromiso organizacional de los trabajadores de las comisiones ordinarias del Congreso de la República del Perú en el periodo 2016 - 2017” realizada por la Universidad San Ignacio de Loyola para optar el título profesional de Licenciado en Administración, teniendo como objetivo identificar la relación que existe entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional de los trabajadores de las comisiones ordinarias del Congreso de la República del Perú en el periodo 2016 - 2017, el tipo de investigación fue desarrollado con un enfoque cuantitativo, el diseño es no experimental, transversal y correlacional. La población está conformada por 242 personas quienes son

representantes de las 24 comisiones ordinarias del Congreso de la República, se determinó la muestra de manera probabilística siendo un total de 149 trabajadores, llegó a las siguientes conclusiones:

En conclusión, por medio de esta investigación se observó que, si existe relación alta entre la motivación intrínseca y compromiso organizacional de los colaboradores de las comisiones ordinarias, según el análisis de correlación las dos variables tienen una relación directa significativa, concluyendo que, a mayor motivación intrínseca, mayor es el compromiso de los colaboradores.

Según los resultados del instrumento los colaboradores calificaron la variable compromiso organizacional que el 71.1% están comprometidos con la institución, la dimensión que ha sido la más calificada es del compromiso normativo con un 65.8% refiriéndose que los colaboradores mantienen lealtad y reciprocidad a su institución. El colaborador siente una deuda hacia la institución por la oportunidad de formación personal y profesionalmente.

De acuerdo a la investigación se observó que según el análisis de correlación la motivación intrínseca es relacionada de manera directa significativa con un  $p= 0.000$  ( $p<0.05$ ), con las tres dimensiones del compromiso organizacional, existe una relación significativa con el compromiso afectivo de los colaboradores de las comisiones ordinarias del Congreso de la República del Perú cumpliéndose el objetivo ya que se refiere a la efectividad de los lazos emocionales al apego hacia la institución y el orgullo de pertenencia.

En la investigación según el análisis de correlación la motivación intrínseca tiene una relación directa significativa con un  $p= 0.000$  ( $p<0.05$ ), con el compromiso continuo de los colaboradores cumpliéndose el objetivo específico, se identificó que existe una relación alta ya que la institución brinda el reconocimiento hacia los colaboradores el vínculo con la institución es fuerte ya que percibe oportunidades de crecimiento y si



percibe otras oportunidades en otras instituciones no son favorables se incrementa el apego. Se rechazó la hipótesis nula.

En conclusión, por medio de esta investigación podemos observar la relación de manera directa significativa con un  $p= 0.000$  ( $p<0.05$ ) entre la motivación intrínseca y el compromiso normativo de los colaboradores se identificó que existe una relación más alta que las otras dimensiones del compromiso organizacional ya que los colaboradores inspiran una sensación de deuda con la institución por haberle dado la oportunidad de mejorar en el crecimiento y el desempeño laboral en la institución.

El presente estudio aportó a esta investigación la importancia de la motivación intrínseca y el compromiso organizacional dentro de las instituciones como las comisiones ordinarias son factores importantes e indispensables ya que nos permite conocer el comportamiento de los colaboradores saber el compromiso que tiene con la institución y el nivel de identificación, el desempeño y la eficiencia de las Comisiones Ordinarias serán dependientes del factor humano por lo tanto el personal debe estar comprometido.

Mamani (2018) en su tesis “Cultura Organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de San Antonio, Moquegua - 2018” realizada en la Universidad José Carlos Mariátegui para optar el título profesional de Licenciada en Ciencia Administrativas y Marketing estratégico, teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el compromiso en los trabajadores de la Municipalidad, desarrollado con un tipo de investigación transeccional o transversal. La población de estudio estaba conformada por 22 trabajadores especialistas administrativos, secretarias se excluyó al alcalde, gerente municipal, gerentes y subgerentes por las funciones que son desempeñadas llegó a las siguientes conclusiones:

En conclusión, por medio de esta investigación se observó según el análisis de correlación entre variables existe una relación directa y

significativa entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad ya que el p-valor =0.002 (sig. bilateral) es menor al 0.05, según el coeficiente de correlación de Pearson ( $r=0.646$ ), existe una relación fuerte y directa entre las variables. Refiriéndose que mayor cultura organizacional mayor es el compromiso organizacional.

En la investigación se observó que hay relación significativa entre los resultados de los colaboradores de la medición del compromiso afectivo y normativo con la cultura organizacional en los colaboradores de la Municipalidad la relación es fuerte y directa ya que el p-valor =0.000 y p-valor = 0.015 (sig. bilateral) es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación de Pearson ( $r=0.739$  y  $r= 0.524$ ). Sin embargo, no existe relación entre la medición del compromiso continuo con la cultura organizacional de los colaboradores ya que el p-valor 0.145 (sig. Bilateral) es mayor a 0.05 y según el análisis de coeficiente de correlación de Spearman ( $r=0.329$ ) nos dice que la relación no es fuerte.

Según los resultados el análisis de correlación existe relación significativa de la medición y toma de riesgos, la orientación de equipos de trabajo y la estabilidad laboral con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad según el análisis ya que el p-valor =0.000, p- valor =0.34 y p-valor =0.34 (sig. Bilateral) es menor a 0.05 del coeficiente de correlación de Pearson nos quiere decir que existe una relación significativa fuerte y directa ya que es ( $r=0.765$ ), los resultados de la medición de la innovación y toma de riesgos con el compromiso organizacional dando como resultado en la prueba estadística el coeficiente de correlación de Pearson ( $r=0.464$  y  $r= 0.463$ ) donde nos quiere decir que existe una correlación débil y directa los siguientes resultados de la medición de las dimensiones orientación a los equipos de trabajo y estabilidad laboral con el compromiso organizacional hay una correlación débil y directa , por otro lado se llegó a la conclusión que no existe relación significativa entre los resultados de la variable medición atención a los detalles, orientación a los resultados obtenidos, orientación al personal, y

dinámicas con el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad en la prueba estadística el p-valor =0.169, p-valor=0.107, p-valor.=0.056 y p-valor=0.169 sabiendo que el nivel de significancia es mayor a a 0.05 y la correlación de Pearson ( $r=0.312$ ,  $r=0.362$ ,  $r=0.422$  y  $r=0.404$ ) nos dice que no existe relación fuerte entre las dimensiones.

El presente estudio aporato a esta investigación la importancia de la cultura organizacional entre los colaboradores de las instituciones del sector público y privado dar sentido a la institución con la integración de los colaboradores ayudar a que se de adapten a los cambios organizacionales, la cultura y el compromiso organizacional están relacionados ya que las organizaciones deben tener los valores firmes y aceptados por el equipo de trabajos para lograr mayores niveles de productividad, el crecimiento personal y profesional y fomentar el trabajo en equipo para mejorar la calidad de trabajo.

La municipalidad deberá fortalecer las relaciones entre colaboradores ya que el compromiso de ellos es el crecimiento de la institución.

Maguiña (2017) en su tesis “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte - 2016” realizada en la Universidad Nacional de Educación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración, teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según la percepción de los trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en la Sub Gerencia Lima Norte - 2016, desarrollado con un tipo de investigación descriptivo transversal , no experimental, ya que no se realizará ningún experimento, ni manipulación de variables. La población de estudio está conformada por 122 trabajadores de la Sub Gerencia de SEDAPAL Lima Norte 2016, se determinó la muestra de manera probabilística e intencional que está constituido por 68 trabajadores de las áreas de Administración, Logística, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó según el análisis de correlación entre las variables que si existe relación directa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte – según la prueba estadística la investigación tiene una correlación de 0.606 Rho Spearman y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 rechazando así la hipótesis nula y aceptado la hipótesis alterna comprobando así la relación que existe entre las variables en estudio.

Se observó en esta investigación que existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte-2016, según la prueba estadística de normalidad hay una correlación de Spearman de 0.606 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0.05 donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En el punto tres concluye que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo coordinado y Gestión de conflictos según los colaboradores de SEDAPAL según la prueba estadística con un coeficiente de correlación Spearman de 0.667 y un valor  $p= 0,000$  menor al nivel de 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En conclusión, en el punto cuatro tiene como resultado la relación directa entre el liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte-2016 obteniendo un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.428 y un valor  $p=0,000$  siendo menor al 0.05 donde nos quiere decir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

El presente estudio apporto a las instituciones mejorar el liderazgo y la gestión de conflictos, involucrando a todo el personal para brindar un servicio eficiente, para el reforzamiento se aplicará estrategias adecuadas para solucionar las situaciones de conflicto que se presenta, estas variables nos ayudarán a tomas decisiones efectivas.

Espinoza (2017) en su tesis “Gestión de conflictos y clima institucional en las instituciones educativas de la red N°3-UGEL 02-Rimac-2016” realizada en la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de Magister en Administración de la Educación, que tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red N°3-UGEL02-Rimac-2016”, desarrollado con un tipo de investigación cuantitativo método no experimental descriptivo, transversal , que por sus características correspondientes al trabajo de campo se estudiará a las unidades de análisis. La población de estudio está conformada por 262 colaboradores de las instituciones en esta investigación se utilizará toda la población de las distintas instituciones siendo de tipo censal, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó según el análisis de correlación entre las variables gestión de conflictos y el clima organizacional si existe una relación directa y significativa en las instituciones de la red N°-UGEL 02-Rimac -2016 de acuerdo a la prueba de chi cuadrado dio como resultado el p-valor =0.000, sabiendo que el valor de significancia es 0.05 donde representa una alta y positiva (directa) relación entre ambas variables, donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En la segunda conclusión el grado de relación entre la mediación y el clima institucional donde en la prueba estadístico dio como resultado que existe una relación directa y significativa ya que el  $p=0,001$ , sabiendo que el valor de significancia es menor al 0.05, por lo tanto, la relación entre ambas variables es alta y positiva (directa), y se acepta la hipótesis alterna.

La relación entre la variable negociación y el clima institucional según la prueba estadística tiene una relación directa y significativa en las instituciones de la red N°3-UGEL 02-Rimac -2016, de acuerdo con el chi cuadrado donde nos indica que el  $p=0.001$  siendo menor ya que el valor de

significancia es de 0.05, ambas variables representan una relación alta y positiva (directa), rechazando la hipótesis nula y aceptando la alterna.

En la conclusión del punto 4 dio como resultado que asertividad y el clima organizacional tiene una relación directa significativa ya que según la prueba estadística chi cuadrado dio como resultado  $p=0.01$  ya que este valor es menor al 0.05 que es el valor de significación por lo tanto ambas variables representan alta y positiva (directa) relación, en donde la hipótesis alterna es aceptada y la hipótesis nula se rechaza.

Por último, la variable construcción del consenso tiene relación directa y significativa con el clima organizacional ya que en la prueba estadística del chi cuadrado dio como resultado un p-valor de 0.000 ya que el valor de significancia es menor a 0.05. Ambas variables representan relación alta y positiva (directa). Por lo que se acepta la variable la hipótesis alterna.

El presente estudio aporó que a mayor gestión de conflictos en las instituciones mayor será el clima institucional, los conflictos siempre estarán presentes en toda institución, la desavenencia entre colaboradores es constante, es considerado como una amenaza en la eficiencia y efectividad laboral, sin embargo, existe varias técnicas para gestionar un conflicto que puede tener resultados eficientes.

Yzaguirre (2017) en su tesis “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública” realizada en la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado académico maestría en Gestión Pública, que tiene como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública desarrollado con un tipo cuantitativo y el diseño fue no experimental – transversal - correlacional. La población de estudio está conformada por 50 colaboradores en esta investigación se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple obteniendo una muestra de 30 colaboradores siendo de tipo censal, llegó a las siguientes conclusiones:

Se observó en esta investigación el grado de correlación entre las variables liderazgo transformacional y manejo de conflictos la prueba estadística dio como resultado que existe una relación positiva alta siendo la significancia de  $p=0.001$  y la relación  $r= 0.923$ , concluyendo que el liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en una institución pública donde señala que la relación entre ambas variables es significativa con un porcentaje de 26.7% de los 30 colaboradores que fueron encuestados, aceptando la hipótesis alterna.

En la segunda conclusión el liderazgo transaccional se relaciona con el manejo de conflictos en la prueba estadística tiene una relación  $r= 0.907$ , donde la significancia bilateral es de  $p=0.000$ , donde nos dice que la relación es positiva con nivel de correlación baja ya que el porcentaje es de 30.3% respondieron que el liderazgo transaccional es deficiente y la relación es significativa y el 46.7% dijo que el liderazgo transaccional en un nivel medio, se anula la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por último, concluye que el liderazgo Laissez-faire se relaciona con el manejo de conflictos en los trabajadores en la oficina de administración de una institución pública, que se obtuvo de significancia de  $p=0.00$  menor al 0.05, y la relación  $r=0.956$ . Se afirma que existe una correlación alta la relación es significativa, de los colaboradores encuestados el 60% presenta el liderazgo Laissez-Faire en un nivel medio y el 23.3% lo considera como un nivel alto, donde acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula.

Condori (2017) en su tesis “La mediación en conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014” realizada por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann para optar el título profesional de Licenciada en Administración, teniendo como objetivo determinar si existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, desarrollado con un tipo de investigación descriptivo y un diseño no experimental. La población de estudio estaba conformada por 274

colaboradores del personal nombrado, no menos de un año, se determinó la muestra de forma probabilística siendo un total de 160 seleccionadas al azar, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó qué si existe relación entre la mediación en los conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad según el análisis de correlación del Pearson de 0.651, refiriéndose que los conflictos laborales alteran las relaciones entre los colaboradores y que la mediación es un procedimiento rápido y sencillo para mejorar las situaciones de conflicto que se presenta y genera un clima atractivo para laborar.

Los colaboradores manifiestan que la mediación se da de manera regular en la Municipalidad con un 41,5% de efectividad ya que se percibe que los conflictos alteran al rendimiento del personal generando gastos a la gestión institucional ya que el nivel de productividad y desempeño disminuye, reflejándose que la manera de gestionar un conflicto en la institución es deficiente.

Se observó que el clima organizacional de los colaboradores es calificado regularmente satisfactorio con un 45.75% porque la relación entre los superiores y colaboradores son deficientes, así como las condiciones físicas son regularmente adecuadas, la expectativa de los colaboradores no es buena. Los colaboradores necesitan un ambiente confortable para poder realizar sus actividades con efectividad y lograr el potencial.

El presente estudio aportó a esta investigación la importancia de la mediación en los conflictos laborales para mejorar el clima laboral ya que consiste en la colaboración de todos de los integrantes de la institución para solucionar los problemas o situaciones de conflicto propiciando la comunicación de varias partes mejorando la calidad de vida de los colaboradores, identificarlos con la institución manteniendo un entorno limpio y confortable, permitiendo que puedan personalizar su espacio de



trabajo, creando espacio para fomentar la colaboración y el espíritu de trabajo.

Gamonal y Quevedo (2017) en su tesis “Relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C. - Chiclayo, 2015” realizada por la Universidad Señor de Sipán para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, teniendo como objetivo determinar la relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de CODIJISA S.A.C. - Chiclayo, 2015, desarrollado con un tipo de investigación descriptivo, correlacional teniendo como finalidad examinar la relación entre variables. La muestra de estudio estuvo conformada por 17 personas que laboran en el área de ventas de la empresa CODIJISA – Chiclayo, llegó a las siguientes conclusiones:

Por medio de esta investigación se observó que según los resultados de la prueba estadística si existe relación entre los conflictos laborales y productividad e en un porcentaje de 99.9% según el coeficiente de correlación de Spearman, donde quiere decir que la empresa CODIJISA tiene deficiencia en la comunicación donde perjudica la productividad laboral, donde se interpretó que se acepta la hipótesis alterna y rechazó la hipótesis nula.

En la empresa CODIJISA se llegó a determinar que existen conflictos laborales por jerarquía debido al empleador, se evidenció que los conflictos se inician por deficientes habilidades directivas, ya que las relaciones interpersonales de los colaboradores son muy bajas.

Con respecto a la segunda variable productividad en la empresa. El 50% de colaboradores calificaron que no existe el incremento de productividad laboral en el área de ventas de la empresa CODIJISA S.A.C. - Chiclayo, ya que no existen estrategias de manejo de conflictos y la comunicación entre colaboradores es deficiente. Se acepta la hipótesis alterna.

En esta investigación se observó que existe relación significativa entre la comunicación organizacional y la productividad en CODIJISA S.A.C. - Chiclayo, 2015, con un  $p=0.000$ , ya que el valor de significancia es de 0.05, y según el coeficiente de correlación según Spearman es significativo, ambas variables se relacionan. Donde el 68% se siente en desacuerdo con la comunicación de la empresa, el 20% de los colaboradores encuestados manifestaron que están de acuerdo con comunicación organizacional empleada en su área de trabajo y por último el 12% tuvo indiferencia en calificar la comunicación en su área. Dada los resultados se concluye con la aceptación de la hipótesis alterna.

## 2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

### 2.2.1. Bases teóricas de la variable gestión de conflictos

#### 2.2.1.1. Definición

Robbins y Judge (2013) definieron al conflicto como:

El proceso inicia cuando una de las partes sufre algún efecto que sea negativo, entre colaboradores nos quiere decir que es por incompatibilidad o existe una oposición entre las partes, cada colaborador experimenta en su centro de trabajo diferencias en interpretación de hechos, la falta de trabajo en equipo, la falta de comunicación, los cambios organizacionales, desacuerdos que están a base de comportamientos. (p.446).

Robbins y Judge (2013) grafica en su libro el proceso del conflicto está basado en 5 etapas se explica cada una de ellas:

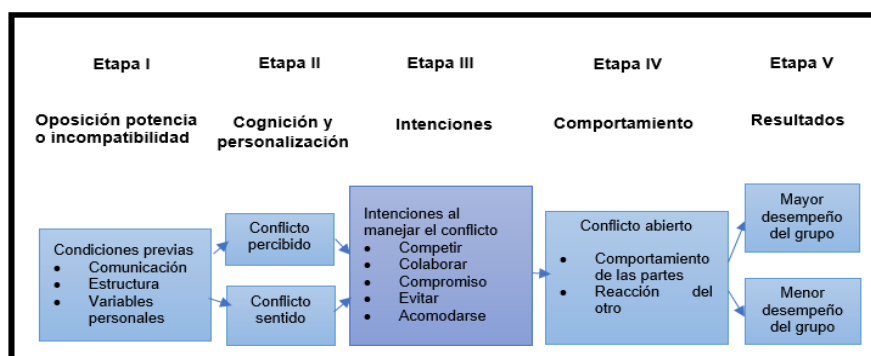


Figura 1. Proceso del conflicto. Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2013).

Redorta (2011) definió la gestión de conflictos como:

Un área donde se puede aplicar todos los conocimientos y recursos que estudian la conflictología que es todo teórico y la gestión de conflictos está más en el saber práctico para solucionar situaciones que se nos presenta, son acciones que están orientadas a mejorar y cambiar las relaciones interpersonales de colaboradores que están siendo afectadas por diferencias, incomodidades, frustración entre ellos mismos, el objetivo es pacificarse de la mejor manera o manejar los conflictos en base a los objetivos propuestos.(p.24).

Chiavenato (2009) definió el conflicto que:

Se presenta por las diferencias que existe en la organización ya sea por los objetivos e intereses establecidos, los desacuerdos entre colaboradores representa que no hay trabajo en equipo y la cooperación es negativa, el conflicto en la organización se constituye por una interferencia deliberada ya que se divide en dos partes la interferencia activa y pasiva este proceso es la obstrucción de avance hacia las metas u objetivos propuestos se inicia la percepción cuando una de las partes puede afectar de manera negativa algo importante para la organización, y el colaborador debe ser una persona asertiva para poder lograr una relación de armonía y bienestar, principalmente es logrado por el trabajo en equipo. (p.26).

Alles (2007) definió en su libro de comportamiento organizacional que:

El conflicto en las organizaciones no es algo malo las situaciones que se presentan entre colaboradores, malo puede ser la forma o manera como se resuelve, no siempre en toda organización se ve este actuar cotidiano, explica que estas situaciones de conflicto pueden presentarse entre empleadores, grupos y organizaciones competidoras. (p.339).

Gonzáles (2006) define en su libro la gestión de conflictos laborales como:

La existencia del conflicto es habitual en las organizaciones siendo dos componentes opuestos de una parte, están los empleadores y de otra los colaboradores donde los intereses de cada uno de ellos son contrapuestos, los conflictos surgen por las relaciones interpersonales entre colaboradores, discrepancias o algo inherente a la organización. (p.8).

### **2.2.1.2. Importancia de la variable gestión de conflictos**

Alles (2007) considera que la gestión de conflictos es importante:

Para lograr promover un área de trabajo agradable y cómodo brindando resultados constructivos mejorando la calidad de trabajo ya que los conflictos se presentan por desacuerdos entre grupos de trabajo, organizaciones, el principal beneficio de gestionar conflictos es que se logra involucrar a las partes para mejorar su

rendimiento, la comunicación y las relaciones interpersonales, observando que un conflicto puede ser oportunidad de crecimiento o de bajo confort. (p.343).

Conocer la importancia de la gestión de conflictos conlleva analizar a las organizaciones y visualizar la relación que tiene con el compromiso que tiene con los colaboradores reduciendo el estrés laboral, brindando un lugar de trabajo más productivo y agradable, ya que los conflictos son inherentes y es necesario estar preparados para solucionarlos, la gestión de conflictos es fundamental para mejorar el clima de lugar de trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

Es fundamental que antes de utilizar alguna técnica o estrategia para la resolución de un conflicto lo primero que se debe hacer es aprender a comunicarnos poner énfasis en aspectos sencillos, los conflictos son parte del ámbito laboral los resultados pueden ser positivos y los conflictos que no son resueltos puede perjudicar a las organizaciones o colaboradores.

### **2.2.1.3. Características de la gestión de conflictos**

Robbins y Judge (2013) mencionan:

Las organizaciones suponen que las situaciones conflictivas perjudican el desempeño de cada colaborador sin embargo esta suposición es incorrecta las características de gestionar un conflicto en un nivel eficiente es la persona que evita el estancamiento e incrementa la creatividad, que permite liberar las tensiones generadas por los conflictos es ahí donde inicia un cambio organizacional, sin afectar las coordinaciones de las actividades que se desarrolla.

Las características de la gestión de conflicto son:

**Colaboración:** La gestión de conflictos promueve la colaboración de ambas partes, para una solución integradora, una combinación de opiniones de los colaboradores que tienen distintos intereses.

**Voluntariedad:** Es esencial para resolver situaciones, los colaboradores pueden desistir en cualquier momento, sin embargo, también pueden llegar a alcanzar acuerdos.

**Equidad:** Tener en cuenta los intereses de las partes, respetando los distintos puntos de vista de cada colaborador y principalmente preservar la igualdad. (p.469).

### **2.2.1.4. Teorías relacionadas a la gestión de conflictos**

## **Teoría de la cooperación**

Jiménez (2003) señala:

La conceptualización de las organizaciones como sistema cooperativo para un balance interno y externo facilitando un modelo organizativo, el resultado clave es la colaboración y coordinación de todo el personal, la cooperación es como un medio para que las personas superen sus limitaciones. En esta teoría explica que las personas que trabajan en equipo pueden cumplir sus objetivos, las organizaciones tienen como base la racionalidad y la mejor forma de organización es la cooperación de todo el equipo de trabajo mediante un trato justo y recíproco. (p.116).

## **Teoría estructuralista de la administración**

Trejo (2008) indica:

En la organización desde el punto de vista de su estructura, los medios que se utilizan para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. En esta teoría hace énfasis a la estructura y el ambiente. Representa una visión de organización formal. Los orígenes de esta teoría es la oposición de la teoría tradicional y la teoría de relaciones humanas. (párr.1).

La teoría estructuralista está conformada por 8 componentes donde explica cada uno de ellos en este caso el séptimo componente es el conflicto organizacional.

Trejo (2008) indica:

Que los conflictos organizacionales generan cambios y la percepción de diferencias entre colaboradores, se considera la cooperación y conflicto como una actividad social, para la resolución de conflictos, esta teoría involucra a organizaciones que no se adaptan a los cambios y la falta de comunicación generan conflicto se presenta de manera informal y esto ocasiona la disminución del rendimiento, eficiencia de los colaboradores. (párr.2).

## **Teoría de la transformación del conflicto**

Lederach (2009) menciona:

La transformación de conflictos ya que es una manera de tener una visión más eficiente para tener respuesta a los conflictos que se presentan ya que son como oportunidades vitales que permite el crecimiento, la idea es ver el conflicto como parte íntegra para obtener cambios constructivos incluyendo la resolución de conflictos determinando como se realizará el proceso de transformación desde un ciclo destructivo hacia el ciclo constructivo (...).

Que el conflicto constantemente está presente en las relaciones humanas impactando en situaciones cambiando las cosas de distintas maneras. Lederach destaca en su libro el análisis de los cambios en cuatro dimensiones que el conflicto está causando efecto (...).

La primera dimensión que es lo personal nos explica que son situaciones de conflicto donde se realiza cambios donde las personas pueden ser afectadas de manera negativa o positiva, perjudicando el aspecto emocional. Esta dimensión puede afectar nuestra estabilidad emocional, integridad, esta transformación nos ayudaría a disminuir los efectos destructivos de un conflicto y mejorar nuestro potencial desarrollando un crecimiento personal (...).

La segunda dimensión relacional de conflicto destaca por los cambios en las relaciones, aquí predomina las relaciones afectivas ya que por el conflicto se interpone barreras comunicacionales incluyendo los patrones de percepción de las personas, implicando minimizar la comunicación deficiente y maximizar la cooperación de entendimiento (...).

La tercera dimensión estructural hace énfasis a las causas de las situaciones de conflicto y cambios que se presenta en las organizaciones, instituciones, esta dimensión pone atención en los cambios en general del conflicto, haciendo referencia la manera en cómo las personas organizan sus relaciones para la satisfacción de sus necesidades, maximizando la participación de las personas en la toma de decisiones (...).

La cuarta dimensión cultural del conflicto se refiere a los cambios por la identidad y las formas de cultura ya que surgen expresiones violentas, esta transformación busca apoyar a los miembros de un grupo a comprender los patrones culturales, identificando y promoviendo para manejar de una manera constructiva la situación de conflicto. (pp .24-29).

Redorta (2011) señala:

Un modelo de gestión de conflictos, el modelo S.E.D.A ya que es una manera de pensamiento óptimo y simplificado que nos da a conocer una explicación sensata, permitiendo obtener resultados más eficaces y confiables. Para establecer un modelo de gestión de conflictos se pone énfasis en tres aspectos que es el análisis del conflicto, el cambio o transformación y planificar con los recursos necesarios para obtener un resultado eficiente en la resolución o manejo de conflicto. (p.33).

Redorta (2011) desarrolla: “El modelo del S.E.D.A, basándose desde la conflictología y la gestión de conflictos, iniciando desde el análisis del conflicto sabiendo que es un patrón clave” (p.35).

Tabla 1  
*El Modelo S.E.D.A*

---

**Saber-entender-decidir-actuar**

---

<b>SABER</b>	Como es el campo de la gestión de conflictos	<b>CONOCER</b>
Donde nos movemos	Como valorar la eficacia Empezar por el diagnostico El poder de los modelos El núcleo y la cuenca del conflicto	
<b>ENTENDER</b>	El análisis de conflictos por patrones	<b>COMPRENDER</b>
Lo que sucede	La evaluación de factores clave	
<b>DECIDIR</b>	Entre estrategias generales Entres tácticas específicas por tipo de conflicto	<b>COMBINAR</b>
Una forma de actuación		
<b>ACTUAR</b>	Fijando objetivos Aplicando estrategia y táctica Considerando aspectos críticos	<b>CONDUCIR</b>
Sin miedo y con eficacia	Desbloqueando defensas, trabajando la confianza y actuando con seguridad	

### 2.2.1.5. Dimensiones de la variable gestión de conflictos

#### Dimensión 1: Asertividad

Chiavenato (2009) define:

La asertividad como la percepción y emociones es el grado en el que una de las partes intenta satisfacer sus propios intereses hasta el anhelo de brindarle satisfacción a la parte contraria, es una influencia sobre el desempeño laboral, siendo la comunicación un factor clave ya que los trabajadores se expresan con naturalidad mejorando las relaciones interpersonales y estar satisfechos con el trabajo que realizan para el cumplimiento de objetivos. (p.396).

Chiavenato (2009) explica: “Los 5 estilos de manejo de conflictos, a través de dos dimensiones la asertividad y cooperación dando a conocer

que no todos los estilos tienen resultados eficientes, cada estilo tiene sus ventajas y desventajas” (p.397).

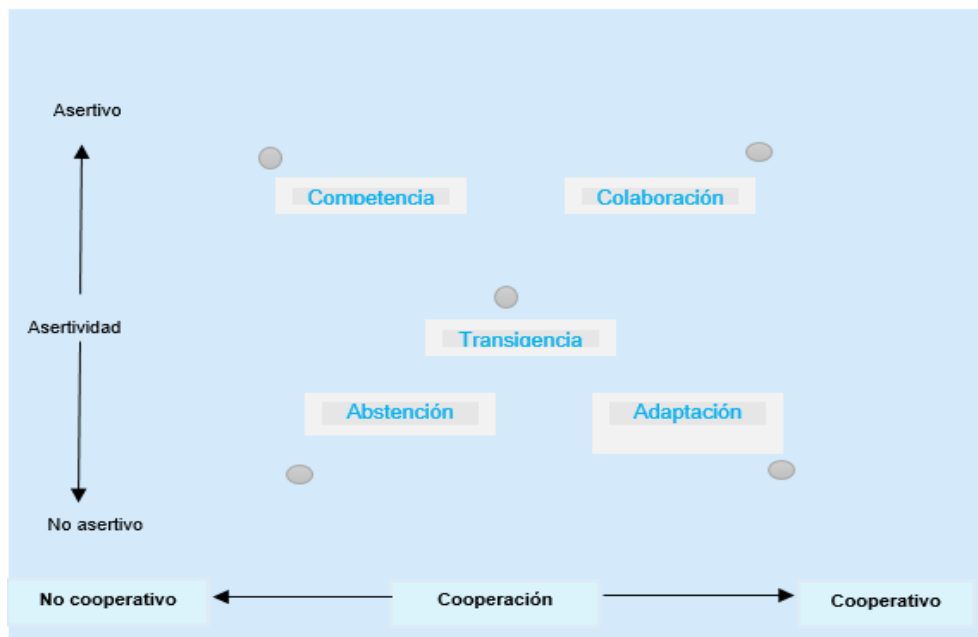


Figura 2. Los 5 estilos de administración de conflictos. Fuente: Chiavenato, I. (2009).

**Los 5 estilos de administración de conflictos son:**

### **1. Estilo competitivo**

Chiavenato (2009) define: “Este estilo nos hace referencia reflejando la asertividad para imponer nuestros propios intereses sin dar importancia a las otras partes del conflicto, el único objetivo es ganar y ver solo nuestra posición” (p.397).

### **2. Estilo abstencionista**



Chiavenato (2009) explica: “Que el estilo abstencionista es no cooperativo no hay posibilidades de tener resultados satisfactorios, para obtener información es necesario requerir tiempo” (p.397).

### **3. Estilo transigente**

Chiavenato (2009) indica: “Que la asertividad y la cooperación no se ve tan reflejada, en este estilo hay equidad en los objetivos propuestos por ambas partes, no hay ganador ni perdedor se acepta las soluciones que se propone por ambas partes” (p.397).

### **4. Estilo acomodaticio**

Chiavenato (2009) explica: “Que en este estilo hay un alto grado de cooperación, tiene buenos resultados satisfactorios cuando las personas reconocen que están haciendo algo mal, la clave es sobrellevar la situación que se presenta” (p.397).

### **Estilo colaborador**

Chiavenato (2009) indica:

Que este estilo tiene alto grado de asertividad y cooperación permitiendo que las dos partes sean beneficiadas mediante la negociación, este estilo es cuando los intereses de las partes son importantes para una combinación llegando a una solución y compromiso óptimo, la clave del estilo colaborador es la equidad de las dos partes. (p.397).

## **Dimensión 2: Liderazgo**

Robbins y Judge (2013) definen:

El liderazgo como la capacidad para influir un grupo de personas para lograr sus objetivos que tienen en común por una organización nos explica que no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes, si las organizaciones brindan el cargo a ciertas personas con derecho formal no quiere decir que sean personas capaces de dirigir con eficacia, el liderazgo no se otorga a las personas, se da de manera independiente, líder es quien puede surgir dentro de un equipo de trabajo no solo porque ha sido asignado. Un líder inspira a sus miembros para lograr para lograr los objetivos que tiene en común implicando el deseo de guiar a los demás, ellos crean compromiso, un ambiente laboral eficiente. (p.368).

### **Dimensión 3: Negociación**

Hellriegel et al. (2009) menciona:

Es el proceso de dos o más personas, posiciones diferentes sobre un mismo asunto tienen metas comunes y meta contrapuesta donde hacen un debate para enunciar y discutir las propuestas que son presentadas para un posible acuerdo. Es una herramienta de mucha importancia para lograr lo que se quiere de la otra persona principalmente cuando no hay intereses en común es exitosa cuando ambas partes suscriben un compromiso. (p.458).

Robbins y Judge (2013) desarrollan: “El proceso de la negociación que contiene cinco etapas, el proceso inicia desde el momento en que las partes son involucradas, intercambian valores y finalizar para llegar a un acuerdo” (p.464).



Figura 3. Proceso de la negociación.  
Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2013).

Robbins y Judge (2013) indican:

Estrategias para llegar a acuerdos, son dos enfoques de la negociación: los acuerdos distributivos y acuerdos integradores, estos acuerdos son diferidos respecto a la motivación y meta (...).

Los acuerdos distributivos son en representación a dos colaboradores cada uno de ellos tiene objetivos propuestos que les gustaría cumplir, es una distribución donde busca dividir algún recurso, o poner una fecha límite, existe una débil cooperación hasta en la mayoría de las situaciones no existe, solo se da importancia a la ganancia personal que cada negociador tiene (...).

El acuerdo integrador se desarrolla bajo la suposición de que los posibles acuerdos generan solución ganar-ganar, ambas partes manifiestan ganancias mutuas con un alto nivel de cooperación la persona considera el resultado también sea satisfactorio para la otra parte para un interés en común. Este acuerdo genera un clima de confianza de reciprocidad y credibilidad en ambas partes. (pp. 458-460).

#### Dimensión 4: Comunicación

Robbins y Judge (2013) definen:

La comunicación es una interacción dentro de un grupo de colaboradores para desempeñar funciones ya que es un medio principal para la integración y conexión, si la comunicación es deficiente es fuente de conflictos interpersonales, las personas estarán aisladas y el contacto entre ellos sería indiferente por malentendidos o desacuerdos, con este medio se puede mejorar las relaciones, ser más eficientes. (p.336).

### **Las funciones de la comunicación**

La comunicación hace cumplimiento a cuatro funciones que son principales en un grupo u organización siendo eficiente y esencial para fomentar la motivación facilitando la toma de decisiones.

Robbins y Judge (2013) mencionan:

Que el comportamiento individual es controlado por la comunicación, procedimientos y guías formales que es de exigencia que sean acatados por los colaboradores, un ejemplo es cuando en un área el colaborador deberá comunicar a su empleador reclamos que tenga relación con su trabajo o el cumplimiento efectivo de los reglamentos de la organización. Esta función también se presenta en la comunicación informal, un ejemplo es cuando hay diferencias entre los miembros de cada equipo generando mala imagen en ese caso vemos como es la comunicación y el comportamiento informal (...).

La segunda función define como es la aclaración hacia las personas que hacer, si su desempeño es eficiente de manera adecuada y como lograr mejorar su rendimiento, la motivación incita a establecer metas específicas, la retroalimentación y reforzar el comportamiento deseado siendo necesario e indispensable de la comunicación (...).

La tercera función menciona que la mayor parte de los colaboradores de una organización es fuente principal de interacción, ya que transmiten frustraciones, fracasos, y de igual manera transmiten satisfacciones, logros, la comunicación es un medio de expresión emocional, así como para satisfacer necesidades (...).

La cuarta función contextualiza la facilidad a la toma de decisiones en una organización, está constituido como apoyo en la solución de problemas que se presenta ya que brinda información requerida a los miembros de grupos u organización para la identificación y evaluación de alternativas presentadas. (pp. 337-338).

Características del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo Integrador
<b>Meta</b>	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
<b>Motivación</b>	Ganar-perder	Ganar-Ganar
<b>Enfoque</b>	Posturas ("En este asunto, no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar porque este asunto es tan importante para ti?")
<b>Intereses</b>	Opuestos	Congruentes
<b>Información compartida</b>	Poca (compartir información solo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
<b>Duración de la relación</b>	Corto plazo	Largo plazo

Figura 4. Diferencias entre acuerdos distributivos e integradores. Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2013).

## 2.2.2. Bases teóricas de la variable compromiso organizacional

### 2.2.2.1. Definición

Hellriegel et al. (2009) menciona:

Que el compromiso con la organización tiene similitud con la satisfacción ya que los comportamientos influyen la permanencia de un colaborador en su centro laboral están más comprometidos que las personas que solo laboran en un tiempo corto, el compromiso es la participación de los miembros de equipo y la identificación con su organización va más allá de la contribución al cumplimiento de objetivos propuestos por la organización, representa una postura más amplia que la satisfacción ya que es aplicado a toda la organización y no solo a un colaborador. (p.57).

Robbins y Judge (2013) contextualizaron:

El compromiso organizacional como la identificación de un colaborador con su organización, objetivos propuestos y la satisfacción de seguir perteneciendo a su centro laboral. El compromiso organizacional está relacionado con la productividad de cada colaborador, si no hay compromiso el nivel de desempeño será deficiente demostrando que las relaciones son negativas, la rotación del personal es una medida de cuanto es el tiempo que permanece un colaborador en su organización y con qué continuidad ellos son reemplazados. Los colaboradores que están comprometidos están más relacionados, el grado de satisfacción y lealtad organizacional es efectivo. (p.75).

Alles (2008) define:

El compromiso organizacional es la identificación de los colaboradores y el anhelo a seguir permaneciendo en su organización, la satisfacción que percibe en su centro laboral deriva en el comportamiento de los miembros en el área laboral, por lo tanto, se involucrará con la organización y por consiguiente estará comprometido con su trabajo. La persona comprometida sentirá como propio los objetivos propuestos por la organización. (p.309).

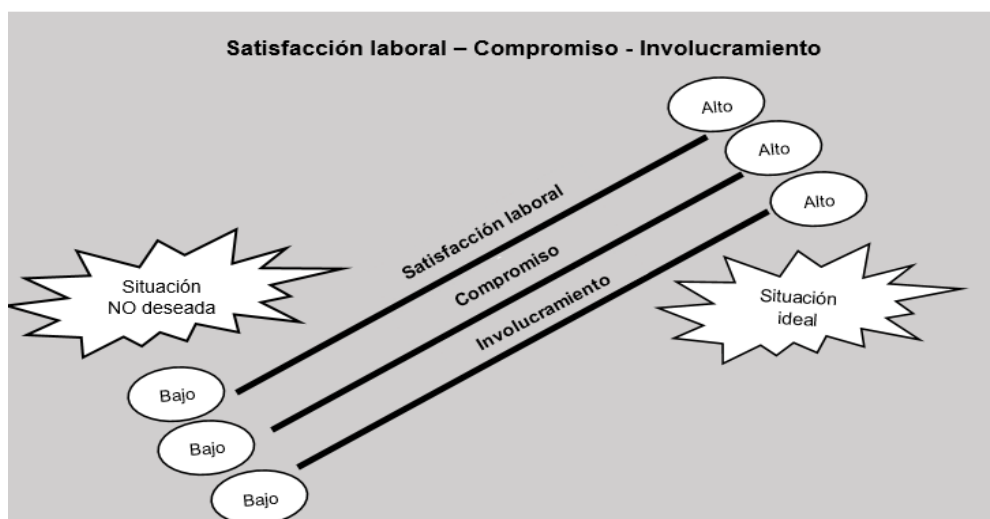


Figura 5. Como relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento. Fuente: Alles, M. (2007).

Amorós (2007) define:

El compromiso organizacional consiste en el grado de participación del colaborador y su identificación con la organización, está caracterizado por el apoyo, la aceptación de los objetivos y valores organizacionales y el deseo de permanecer en la organización. Explica que hay investigaciones donde se muestra que existe una relación negativa entre el compromiso y el ausentismo y la rotación del personal.

El compromiso organizacional de acuerdo al autor va más allá de la lealtad llegando a la contribución activa en el logro de los objetivos propuestos por la organización, aun yendo más allá de la satisfacción ya que es aplicado a toda la organización y no solo al trabajo. Siguiendo con este planteamiento en las fuentes de compromiso hay una variación de un colaborador a otro, ya que se determinó las características individuales las actitudes, vínculos el comportamiento ético en las organizaciones, influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. (pp. 73-74).

### 2.2.2.2. Importancia de la variable compromiso organizacional

Hellriegel et al. (2009) define:

El compromiso organizacional es uno de los temas más principales e importantes para las organizaciones ya que ayuda a disminuir el nivel de absentismo e

incrementa la participación eficiente y eficaz , el apoyo de la dirección de recursos humanos ayudaría a todas las organizaciones a identificar los objetivos organizacionales y el orgullo de pertenencia de los colaboradores con su lugar de trabajo, las organizaciones requieren que sus colaboradores estén comprometidos mientras que los colaboradores le importa que la organización retribuya su trabajo de manera continua. (p.283).

Actualmente todas las organizaciones tienen que afrontar cambios en su entorno laboral ya sea por distintas situaciones que se presenta, si los colaboradores están comprometidos es muy difícil que termine el vínculo laboral. Es importante que el colaborador esté involucrado con su organización, ya que se reduciría la rotación del personal, la seguridad e incrementaría la satisfacción del colaborador dentro y fuera del ámbito laboral, el beneficio que le da el compromiso hacia la empresa es que tendría mejora en el rendimiento económico y a los colaboradores se brindaría la retribución en lo económico y emocional con un ambiente y clima eficiente y motivado.

Para fomentar el compromiso de sus colaboradores deberán valorar los logros por la realización de algún plan de trabajo para incrementar la motivación y rendimiento de cada uno de ellos, la confianza es un respaldo hacia ellos eso demostrará asertividad y reforzará el orgullo de pertenencia con la organización.

### **2.2.2.3. Características de la variable compromiso organizacional**

Hellriegel et al. (2009) indica acerca del compromiso organizacional:

Que los colaboradores que están un largo periodo en su organización sienten un fuerte compromiso lo cual se caracteriza por ciertos puntos que menciona, el apoyo y aceptación de los objetivos propuestos por la organización, disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización, deseo por permanecer dentro de la organización, defiende la imagen de la organización ante las críticas y promueve sus valores. (p.57).

### **2.2.2.4. Teorías relacionadas al compromiso organizacional**

#### **Teoría de la equidad**

Méndez (1925) desarrolla:

La teoría de la equidad es aplicada en las organizaciones ya que hay una comparación entre miembros del lugar donde se labora y si hay diferencias se procede, hay comparaciones con distintas personas que son de manera negativa, una explicación clara es cuando un colaborador tiene un bajo desempeño en área sin embargo su remuneración es alta, por lo tanto, una persona que su desempeño y rendimiento es alto la retribución de la organización es baja en esa situación causaría insatisfacción, desmotivación y no tener la motivación suficiente para realizar sus labores, perjudicando a la organización. (párr.3).

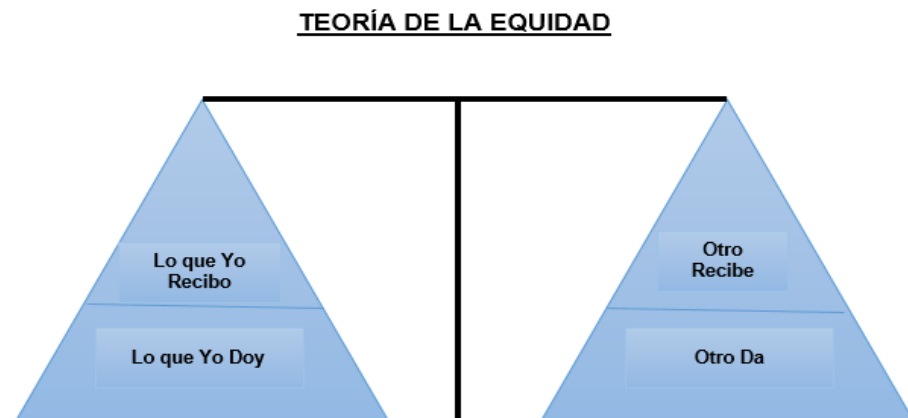


Figura 6. Teoría de la equidad. Fuente: Stacey, J. (1965).

## Teoría de la expectativa

Guédez (2013) explicó:

La teoría de la expectativa es como un control de proceso que por el esfuerzo del trabajo que se realiza las personas observan la importancia del resultado que obtendrá, explica un ejemplo en donde se ve más claro lo que desarrolla la teoría es que los colaboradores tendrán un nivel alto de desempeño cuando realizan sus labores si creen o piensan que ese esfuerzo máximo será muy recompensado, como reconocimientos, bonificaciones, incremento de remuneración, es importante para mejorar la relación que hay entre el colaborador y los objetivos de la organización, visualizar como su esfuerzo puede tener como resultado recompensas satisfactorias mejorando su motivación. (párr.4).

La teoría de la expectativa se enfoca en tres relaciones:

**Relación esfuerzo-desempeño:** Nos explica la relación entre estos dos comportamientos, la percepción de cada colaborador es que el esfuerzo que realiza en algún proyecto obtendrá como el logro del desempeño.

**Relación desempeño-recompensa:** Nos quiere decir que el colaborador observa la probabilidad de tener un alto desempeño por lo tanto obtendrá mayor recompensa refiriéndonos a aumentos de sueldos, reconocimientos.



Relación recompensa-metas personales: Nos explica acerca de las recompensas que recibe el colaborador satisfacen sus expectativas y siente una máxima motivación por el logro del resultado. (párr.5).

## **Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional**

Opere (2017) explica:

Una conceptualización del compromiso organizacional donde se establece un vínculo entre el colaborador y la organización e impacta en la determinación de pertenencia con su institución. Esta teoría es el más completo para realizar un análisis al compromiso, está constituido por tres aspectos diferentes pero que tiene relación, ya que una persona puede tener un vínculo afectivo y leal.

El compromiso afectivo: Nos hace referencia a los lazos emocionales que los colaboradores tienen con su organización, es ahí donde se ve el apego emocional porque sus necesidades son satisfechas y gozan de su permanencia en la organización, son colaboradores orgullosos de su institución.

El compromiso continuación: Nos explica que el colaborador se siente identificado con la organización porque ha invertido el tiempo, esfuerzo necesario, tiene una percepción que no tendrá oportunidades laborales si termina el vínculo laboral con su organización.

El compromiso normativo: Se refiere a la lealtad por su organización, como agradecimiento por la prestación del servicio, un ejemplo claro sería cuando una institución brinda capacitaciones, se inicia un sentimiento, este compromiso causa una sensación de deuda por haber tenido la oportunidad o recompensa, los colaboradores sienten la obligación moral de comprometerse. (párr.8).

### **2.2.1.5. Dimensiones de la variable compromiso organizacional**

#### **Dimensión 1: Identificación**

Hellriegel et al. (2009) define:

La identificación como los valores organizacionales, sentirse parte de su equipo, área y organización, los valores impulsan las relaciones interpersonales entre los colaboradores, deben ser compartidos y transmitidos a través de capacitaciones, desarrollo de habilidades, actividades recreativas, retroalimentación efectiva. Ya que cuando un colaborador está identificado con su organización brindará más esfuerzo de su parte estará más involucrado en los proyectos enfocándose en la misión y visión, obteniendo como resultado el mejor rendimiento y productividad. (p.297).

#### **Dimensión 2: Afectivo**

Robbins y Judge (2013) indican:

El componente afectivo son los sentimientos de pertenencia, lealtad de manera positiva que el colaborador tiene con la organización es el segmento emocional, este componente suele ser motivado intrínsecamente, la personas se esfuerzan por razones que van más allá del incremento salarial o algún reconocimiento, son los lazos emocionales que los colaboradores sienten por su organización, existe un apego emocional por la percepción de satisfactorias de sus necesidades, están orgullosos de pertenecer a su organización. (p.70).

### **Dimensión 3: Responsabilidad**

Franklin y Krieger (2011) definen:

La responsabilidad como la exigencia que tienen los colaboradores, donde no solo tiene que asumir las acciones que son asignadas sino también ponerlos en práctica para obtener el beneficio de la organización, si el nivel de responsabilidad es alto, por lo tanto, mayor será su posición en la organización, una persona responsable toma decisiones a conciencia y acepta las consecuencias de sus acciones, toma iniciativa movilizand los recursos que están a su alcance para tener resultados óptimos. (p.333).

### **Dimensión 3: Lealtad**

Alles (2007) define:

La lealtad a la organización es una actitud de profundo compromiso esta característica disminuye el abandono de trabajo de los colaboradores conduciendo a un empleo a largo plazo sentir el compromiso de continuidad, el hecho debe de tener un ambiente laboral unido y competitivo con su equipo de trabajo les brinda la seguridad necesaria demostrando orgullo con su organización. (p.310).

## **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

### **Gestión de conflictos**

La gestión de conflictos es una actividad muy importante para los diferentes niveles de la organización es orientada para contener, prevenir un conflicto o disminuir su naturaleza destructiva con la finalidad de llegar a un acuerdo o solución, una adecuada gestión de conflictos ayudará a

elegir y aplicar la mejor estrategia que permite tomar decisiones en beneficio de todos.

### **Asertividad**

Es la habilidad de crear condiciones que nos permite llegar a nuestros objetivos con un trabajo en conjunto utilizando la habilidad de expresarse, brindar opiniones, defender nuestros propios intereses a pesar de que fuese diferente a los demás.

### **Liderazgo**

Es la capacidad que tienen las personas de influenciar y dirigir a miembros de un equipo impulsando a lograr los objetivos propuestos, tienen la habilidad de solucionar conflictos y motivar a las personas de que trabajen con entusiasmo tomando la iniciativa.

### **Negociación**

Es un proceso donde dos o más miembros de una organización que son involucradas para tomar decisiones por situaciones conflictivas que se presenta o diferencias entre las mismas con la finalidad de tener beneficios equitativos y que está basado en decisiones de las partes negociantes.

### **Comunicación**

Es una herramienta importante para las organizaciones es un proceso de emisión y recepción de mensajes permitiendo el movimiento de información relacionando necesidades e intereses.

### **Compromiso organizacional**

Es el involucramiento emocional de los colaboradores con su trabajo, la organización y los objetivos; consiste en la intensidad de la participación y su identificación generando el deseo de mantener el vínculo laboral.

### **Identificación**

El sentido de pertenencia con su organización para ser más competitiva es el grado de valores compartidos y aceptación de las metas organizacionales.

### **Afectivo**

Es el deseo que cada colaborador siente por seguir laborando en la empresa más allá de las remuneraciones hay lazos emocionales, apego emocional siente el orgullo de pertenencia por la percepción satisfactoria de sus necesidades.

### **Responsabilidad**

Es el cumplimiento de obligaciones; tomar decisiones conscientemente aceptando las consecuencias de nuestros propios actos, la responsabilidad aporta beneficios donde nos ayuda a lograr nuestros objetivos creando valores, ser autónomos.

### **Lealtad**

Es una virtud que desarrolla nuestra conciencia de fidelidad y gratitud está constituido por valores que hacen que las organizaciones sean más fuertes desarrollando el potencial ya que genera una actitud de profundo compromiso y es manifestado por el bien que se hace por la organización.

### **Desavenencia**

Expresa disconformidad, falta de acuerdo, oposición, intereses opuestos entre dos o más personas esto genera conflictos, falta de armonía.

### **Relaciones Humanas**

Es un conjunto de interacciones que se da en las personas de una sociedad estaba basado principalmente en los vínculos, relaciones cordiales genera un incremento en el nivel de entendimiento y comprensión permite disminuir divergencias.

### **Transigente**

Son aquellas actitudes de consentimiento y aceptación de las opiniones que satisfacen los deseos de otra persona en contra de nuestros propios intereses principalmente para evitar una discusión.

### **Acomodaticio**

Es una actitud que se acomoda fácilmente aceptando todo sin dificultad para evitar la confrontación, se basa en la colaboración desde la adaptación.

### **Equidad**

Es aquello que se refiere a la igualdad de ánimo representa un equilibrio, aporta un valor de justicia.

### **Expectativa**

Es aquello que un individuo considera que puede ocurrir, es un sentimiento que se vincula con la probabilidad lógica.

## **Involucramiento**

Es todo aquello que mide el grado de identificación psicológica de una persona con su trabajo y se relaciona con el desempeño.

## **Transformación**

Es el resultado de un proceso, esto sucede cuando algo, ideas o hechos es convertida en otra.

## **Eficacia**

Es tener la capacidad de lograr un resultado que es a través de una acción para lograr alcanzar los objetivos que no hemos propuesto.

## **CAPÍTULO III**

# **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de estudio**

La presente investigación que fue aplicada es descriptivo no experimental transversal, ya que la información es recolectada en un solo momento y se describirá las situaciones que ocurre en la organización, que determinará la relación entre gestión de conflictos y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Hernández et al (2014) indican:

La investigación no experimental puede ser definida como estudios donde no hay variación de manera intencional entre las variables independientes para observar el efecto que tiene sobre otras variables. En la investigación no experimental no se genera alguna situación, se visualiza situaciones que ya existen no son provocadas, no hay control alguno de las variables ni hay influencia sobre ellas ya que son situaciones que ya ocurrieron, solo se da en su contexto natural. (p.152).

Los autores explican que una investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular las variables, se basa en la observación tal y como se da en su contexto natural para que sea analizado posteriormente.

Hernández et al (2014) mencionan:

Que para los diseños transversales o transeccional se realiza la recolección de datos en un tiempo único, un solo momento tiene como finalidad la descripción de variables analizando su interrelación en un momento dado esquematizándose como "recolección de datos única", puede abarcar distintos grupos, los diseños transversales son divididos en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales - causales. (p.155).

### **Diseño de la investigación**

Para la investigación se empleó un diseño descriptivo correlacional ya que describirá las características de las variables (Gestión de Conflictos y Compromiso Organizacional), se medirá el grado de relación entre las, dos variables.

Hernández et al (2014) sostienen:

Los estudios correlacionales tienen el propósito de conocer la relación o el grado entre las variables, principalmente este estudio es útil para identificar como es el comportamiento de una variable al conocer a otra variable que tenga un vínculo, la correlación puede ser positiva o negativa. (p.155).

La investigación está expresada en el siguiente esquema:



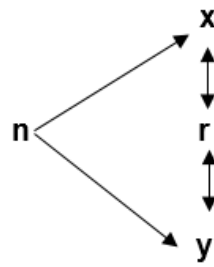


Figura 7. Diseño de investigación.

Donde:

n: Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca.

x: Variable 1: Gestión de Conflictos

y: Variable 2: Compromiso Organizacional

r: Relación entre las variables

### 3.2. Población y muestra

#### Población

En la presenta investigación la población estará constituida por 40 colaboradores de áreas administrativas de la Gerencia de Administración y Finanzas que pertenece a la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, entre funcionarios, auxiliares administrativos, asistentes.

Los sistemas administrativos son un conjunto de elementos interrelacionados entre los que existe cohesión y unidad de propósito en la gestión administrativa.

A continuación, se detalla la población según las áreas funcionales

Tabla 2

*Descripción del universo en estudio*

ÁREAS FUNCIONALES	Nº COLABORADORES
Gerencia de Administración y Finanzas	7
Sub Gerencia de Logística y Control Patrimonial	12
Sub Gerencia de Contabilidad	7

---

Sub Gerencia de Tesorería	8
Sub Gerencia de Recursos Humanos	6
Total	40

---

## **Muestra**

En la presente investigación se empleó el diseño de muestreo probabilístico, determinando que el tamaño de la muestra estará conformado por 40 colaboradores administrativos que pertenecen a las áreas de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Chilca. Se aplicó una muestra probabilística porque la población tiene probabilidad de ser seleccionados mayor a cero así mismo la muestra es tipo censal porque el instrumento se aplicará a todo el personal administrativo de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Chilca.

Hernández et al. (2014) definen:

La muestra es una parte representativa de la población un subgrupo, cuyas cualidades son de ser objetivos, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra generalizan a los elementos de la población. La muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos y que se obtiene cuando se define todas las características de la población y el tamaño de muestra. (p.175).

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Ho: No existe relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Ha: Existe relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

### **Hipótesis específicas**

H1: Existe relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

H2: Existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

H3: Existe relación entre la competitividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

H4: Existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

### **3.4. Variables - Operacionalización**

#### **Variable independiente gestión de conflictos**

#### **Definición conceptual de la variable gestión de conflictos**

Hellriegel et al. (2009) define:

El conflicto y la necesidad de todas las organizaciones de poder manejarlo, se inicia por la incompatibilidad de intereses incluyendo variedad de temas y situaciones conflictivas, la gestión y el manejo consta del proceso de diagnóstico los estilos de manejo de conflictos, estrategias están diseñados para evitar conflictos que son innecesarios y así disminuir o de lo contrario resolver los conflictos. Las situaciones de conflicto son inevitables en las organizaciones es necesario aceptarlo de manera positiva, las organizaciones deben establecer objetivos claros y estimulantes, posibilita una mejor toma de decisiones. (p. 358).

### **Definición operacional de la variable gestión de conflictos**

La siguiente investigación tuvo como instrumento de aplicación un cuestionario que midió la gestión de conflictos que consta de 36 ítems con cinco tipos de respuesta escala de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre) para determinar el nivel de gestión de conflictos, en base a cuatro dimensiones denominadas, asertividad, liderazgo, negociación y comunicación.

### **Variable dependiente compromiso organizacional**

#### **Definición conceptual de la variable compromiso organizacional**

Chiavenato (2009) sostiene que el compromiso organizacional es:

El sentimiento de pertenencia que se tiene con la organización, todos comprometidos por un objetivo en común, el grado de identificación es alto, el compromiso organizacional disminuye la ausencia y el abandono a su puesto de trabajo o el incumpliendo del contrato, por lo tanto, incrementaría el desempeño, productividad, con un ambiente laboral positivo y la mejora continua, las organizaciones esperan de sus colaboradores el compromiso y la dedicación. (p.12).

### **Definición operacional de la variable compromiso organizacional**

La siguiente investigación tuvo como instrumento de aplicación un cuestionario que midió compromiso organizacional que consta de 36 ítems con cinco tipos de respuesta escala de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre) que nos sirvió para determinar el nivel de

compromiso organizacional, a base de cuatro dimensiones denominadas, identificación, afectivo, responsabilidad y lealtad.

Tabla 3  
*Operacionalización de la variable gestión de conflictos*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
Asertividad	-Integración	Del 1 al 3	1= Nunca	Malo
	Limitación	Del 4 al 6		
	Iniciativa	Del 7 al 9		
Liderazgo	Trabajo en equipo	De 10 al 12 De 13 al 15	2= Casi nunca	81- 99
	Decisiones	De 16 al 18		
	Adaptación			
Negociación	Empatía	Del 19 al 21	3= A veces	Regular
	Desafíos	Del 22 a l 24		
	Capacitación en negociación	Del 25 al 27		
Comunicación	Construir	Del 28 al 30	4= Casi siempre	Bueno
	Participación	Del 31 al 33		
	Motivación	Del 34 al 36		
			5= Siempre	124- 142

Tabla 4  
Operacionalización de la variable compromiso organizacional

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>	
Identificación	Satisfacción	Del 1 al 3	1= Nunca	Malo	
	Condiciones laborales	Del 4 al 6			
	Reconocimiento	Del 7 al 9			
Afectivo	Comprensión	De 10 al 12	2= Casi nunca	97- 107	
	Orgullo de pertenencia	De 13 al 15			
	Desempeño		De 16 al 18	3= A veces	Regular
Responsabilidad	Delegación	Del 19 al 21	4= Casi siempre	107- 131	
	Plan de trabajo	Del 22 a l 24			
	Autoridad	Del 25 al 27			
Lealtad	Confianza	Del 28 al 30	5= Siempre	Bueno	
	Dedicación al trabajo	Del 31 al 33			
	Ambiente laboral	Del 34 al 36			

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos de investigación**

Para la investigación se consideró aplicar el método cuantitativo, descriptivo, transversal para ello es va a considerar ambas variables, gestión de conflictos y compromiso organizacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) menciona: “La investigación cuantitativa brinda la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos más ampliamente, facilitando la comparación entre investigaciones similares, centrándose en puntos específicos” (p.15).

### **Técnica**

Para la presente investigación se utilizó las encuestas de acuerdo con las variables para la recolección de los datos.

Bernal (2009) define:

Es una de las técnicas de recolección de datos que es la más usada capaz de dar respuestas a problemas nos permite obtener información de un grupo de personas, la encuesta se fundamenta en un cuestionario o un conjunto de preguntas donde se dividen en tres tipos preguntas cerradas, abiertas, y respuesta de escala. (p. 252).

### **3.6. Descripción de los instrumentos utilizados**

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de gestión de conflictos: el segundo instrumento es denominado cuestionario de compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos indispensables: validez y confiabilidad. Para efectos de validez del instrumento se recurrió al criterio de tres jueces quienes cuentan con el grado académico de estadístico, metodológico, temático, los cuales los cuales valoraron el instrumento como aplicable, se concluye que el instrumento es válido. Para confirmar la confiabilidad del instrumento se



realizó un análisis a la encuesta por medio de la prueba estadística Alfa de Cronbach ya que la escala es politómica, dando de resultado un valor de 0.824 en el cuestionario de gestión de conflictos y un valor de Alfa de Cronbach de 0.761 en el cuestionario de compromiso organizacional. Dichos instrumentos se describirán a continuación:

## **Instrumento**

### **Instrumento I: Cuestionario de la gestión de conflictos**

#### **Ficha Técnica**

Nombre	: Cuestionario de gestión de conflictos
Autora	: Jackeline Fiorella Ramos Mollehuara
Procedencia	: Perú
Administración	: (Aplicación de la encuesta) Individual
Duración	: 25 minutos
Aplicación	: Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca, 2018.
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

#### **Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones de la gestión de conflictos dentro de una organización que son: asertividad, liderazgo, negociación y comunicación. La escala fue aceptada a mi medio, contiene 36 ítems, 9 ítems es para la dimensión asertividad, 9 para la dimensión de liderazgo, 9 para la dimensión negociación y para la dimensión comunicación.

#### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona que será evaluada con cinco posibles respuestas a cada oración, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

### **Normas de calificación**

Para la calificación de resultados, se realiza la suma de los totales por área y así obtener un total en general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de gestión de conflictos.

### **Instrumento II: Cuestionario de compromiso organizacional**

#### **Ficha Técnica**

Nombre : Cuestionario del compromiso organizacional

Autora : Jackeline Fiorella Ramos Mollehuara

Procedencia : Perú

Administración : (Aplicación de la encuesta) Individual

Duración : 30 minutos

Aplicación : Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca, 2018.

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

### **Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones del compromiso organizacional dentro de una organización como son: identificación, afectivo, responsabilidad y lealtad. Dentro de la estructura hay 36 ítems de los cuales 9 son para la dimensión identificación, 9 son para la dimensión afectivo, 9 son para la dimensión responsabilidad y 9 ítems son para dimensión lealtad.

### **Normas de aplicación**

Para la aplicación puede darse de forma individual y colectiva, donde la persona pasará por una evaluación con cinco posibles respuestas a cada oración, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

### **Normas de calificación**

Para la calificación es un proceso práctico y sencillo, solo se debe sumar los totales por cada área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de compromiso organizacional.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Para el análisis de los datos que se obtuvieron, la base de datos se plasmó en el programa estadístico SPSS25, para determinar la confiabilidad de Alfa de Cronbach, la correlación entre las variables gestión de conflictos y compromiso organizacional y sus principales dimensiones.

Asimismo, para la evaluación del comportamiento de los datos se procedió a elaborar análisis exploratorios con este análisis se contrastó algunos ítems planteados.

En cuanto el análisis descriptivo de las variables en estudio, se obtuvo puntuaciones para organizar las varianzas, medias, máximo, mínimo.

Para el análisis de los resultados obtenidos se desarrolló la interpretación de los valores y se estableció los niveles de relación y la contrastación de hipótesis.

Se presentó tablas y figuras por cada variable y dimensiones según corresponde.

Se analizó y se realizó la discusión por cada variable y dimensión.

Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### Validez del instrumento gestión de conflictos

La validez del instrumento se evaluó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, se consideró el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 5  
*Resultado de validación del cuestionario gestión de conflictos*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
1. Ing. Vásquez Ruiz Segundo Zoilo	Aplicable
2. Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
3. Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable

##### Validez del instrumento de compromiso organizacional

La validez de instrumento se evaluó a través del criterio de expertos en el tema, se consideró el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez del contenido. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 6  
*Resultado de validación del cuestionario compromiso organizacional*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
1. Ing. Vásquez Ruiz Segundo Zoilo	Aplicable
2. Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
3. Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable

#### 4.1.1. Análisis de fiabilidad

##### Fiabilidad del instrumento de gestión de conflicto

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable gestión de conflictos se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7  
*Fiabilidad del instrumento de la variable gestión de conflictos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	36

Conforme se puede apreciar el valor de alfa de Cronbach es igual a 0.824 mayor a 0.75, lo cual nos indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento es aplicable en la investigación.

##### Fiabilidad del instrumento de compromiso organizacional

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable compromiso organizacional se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 8  
*Fiabilidad del instrumento de la variable compromiso organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,761	36

El valor alfa de Cronbach que se obtuvo en esta variable es igual a 0.761 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### Resultados descriptivos de la variable gestión de conflictos

Tabla 9  
*Análisis descriptivo de la variable: Gestión de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	27,5
	Regular	20	50,0
	Bueno	9	22,5
	Total	40	100,0

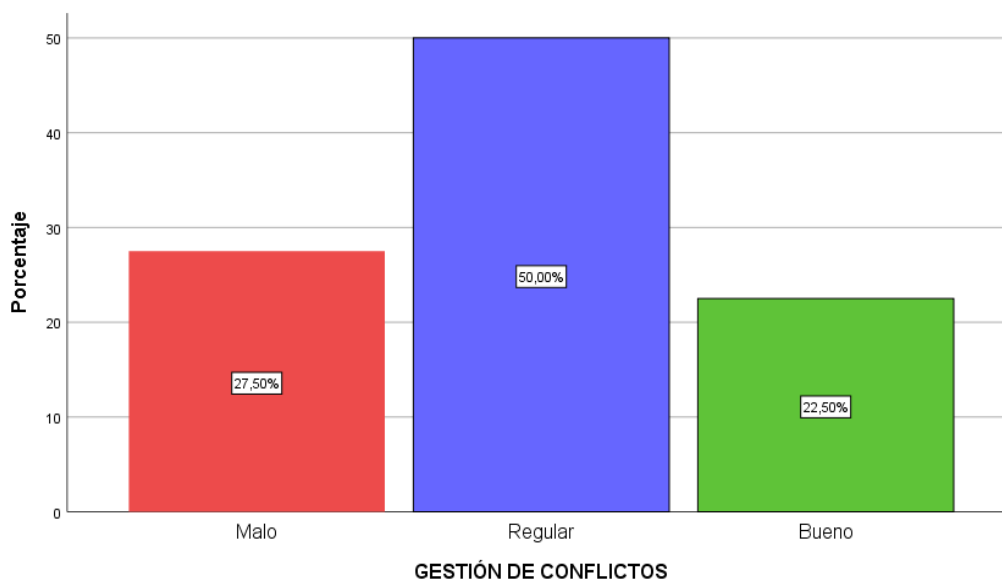


Figura 8. Análisis descriptivo de la variable gestión de conflictos.

En la figura 8 se aprecia que 20 colaboradores administrativos que representa el 50.0% considera a la variable gestión de conflicto como un



nivel regular, 11 del personal administrativo encuestados que representan el 27.5% lo consideran como malo, y 9 colaboradores administrativos encuestados que equivalen el 22.5% consideran la gestión de conflicto en un nivel bueno.

### Resultados descriptiva de la variable compromiso organizacional

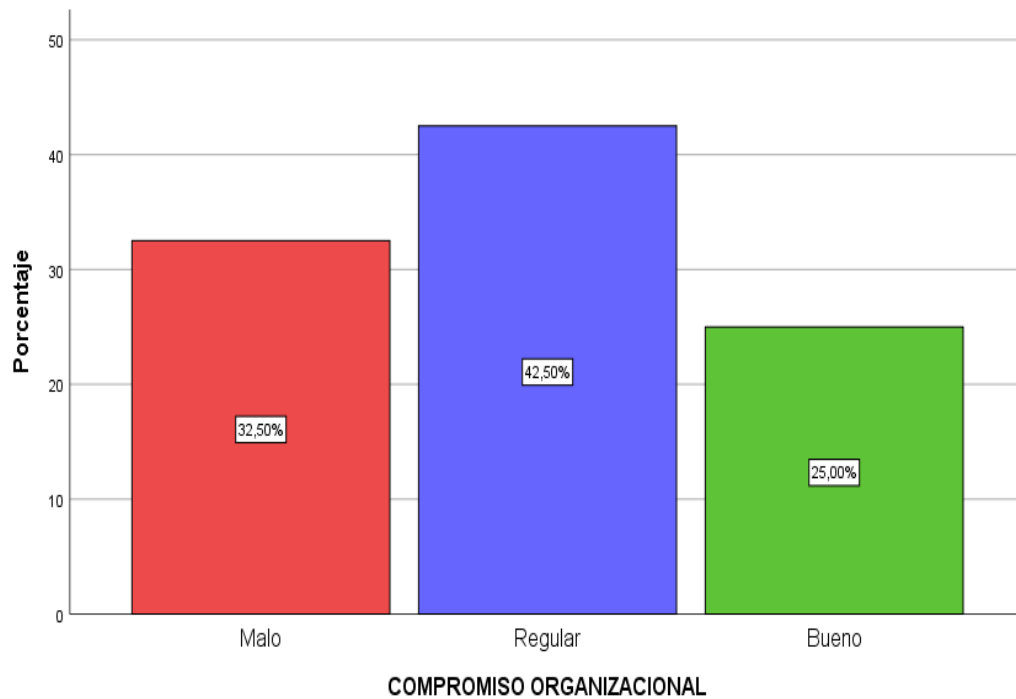


Tabla 10  
Análisis descriptivo de la variable: Compromiso organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	13	32,5
	Regular	17	42,5
	Bueno	10	25,0
	Total	40	100,0

Figura 9. Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional.

En la figura 9 se aprecia que 17 colaboradores administrativos que representa el 42.5% considera que la variable compromiso organizacional como un nivel regular, 13 colaboradores administrativos encuestados que representa 32.5% lo consideran como malo, y 10 colaboradores administrativos encuestados que equivalen el 25.0% consideran el compromiso organizacional en un nivel bueno.

#### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

##### Descriptivas de las cuatro dimensiones de gestión de conflictos

Tabla 11  
Análisis descriptiva de la dimensión: Asertividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	13	32,5
	Regular	20	50,0
	Bueno	7	17,5
	Total	40	100,0

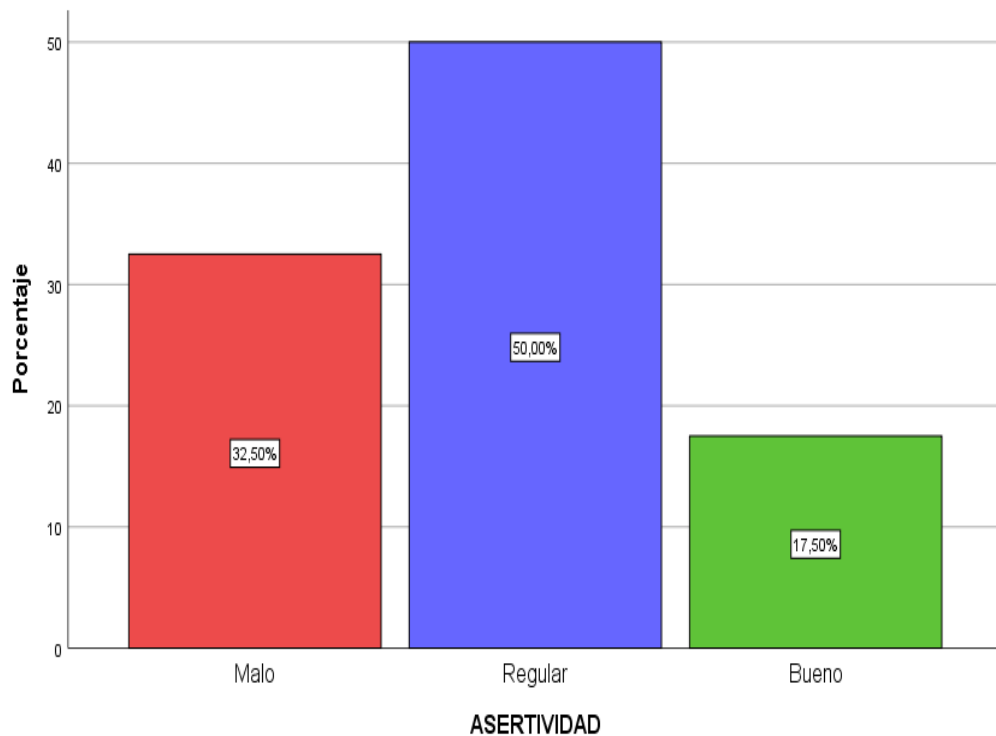


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión asertividad.

En la figura 10 se aprecia que 20 colaboradores administrativos que representa por el 50.0% considera a la dimensión asertividad como un nivel regular, 13 colaboradores administrativos encuestados que representa el 32.5% lo consideran malo, y 7 colaboradores administrativos encuestado que equivalen al 17.5% consideran la dimensión asertividad en un nivel bueno.

Tabla 12  
Análisis descriptivo de la dimensión: Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	20,0
	Regular	24	60,0
	Bueno	8	20,0
	Total	40	100,0

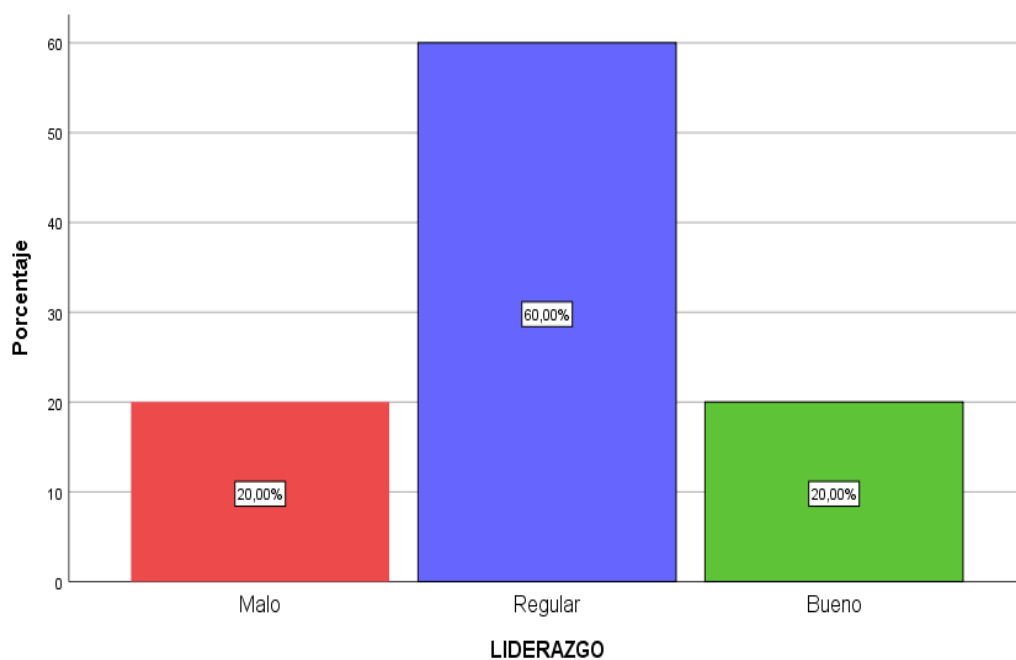


Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.

En la figura 11 se aprecia que 24 colaboradores administrativos que representa el 60.0% considera a la dimensión liderazgo como un nivel regular, 8 colaboradores administrativos encuestados que representa el 20.0% lo consideran malo, y 8 colaboradores administrativos encuestados equivalen al 20.0% consideran la dimensión liderazgo en un nivel bueno.

Tabla 13  
*Análisis descriptivo de la dimensión: Negociación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	14	35,0
	Regular	20	50,0
	Bueno	6	15,0
	Total	40	100,0

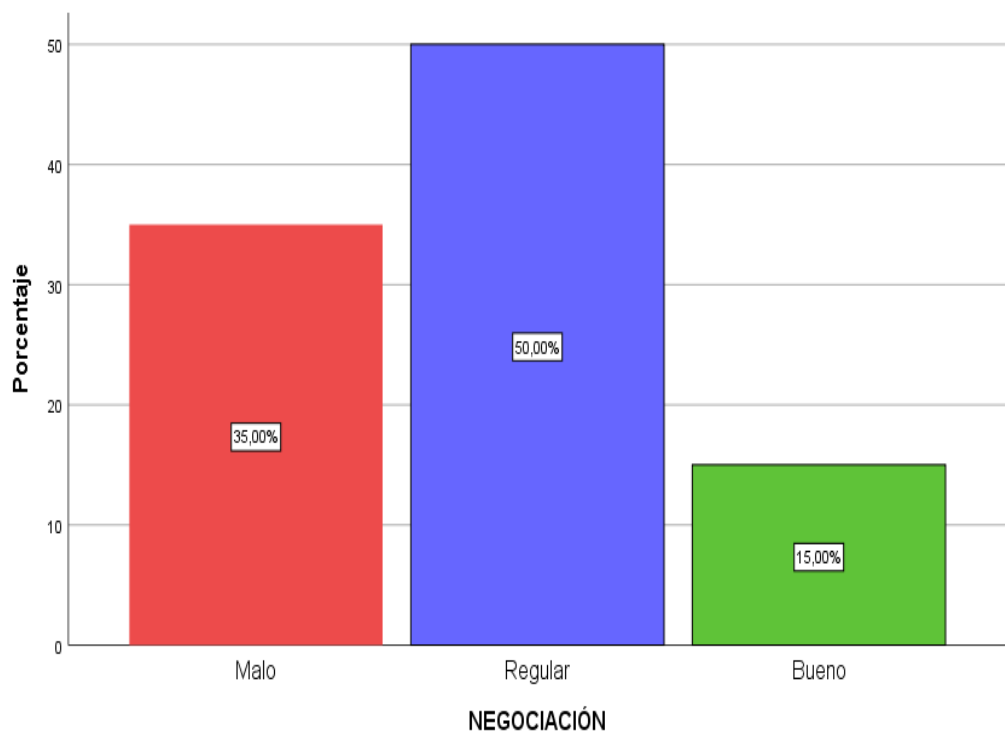


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión negociación.

En la figura 12 se aprecia que 20 colaboradores administrativos que representa el 50.0% considera a la dimensión negociación como un nivel regular, 14 colaboradores administrativos encuestados que representa el 35.0% lo consideran malo, y 6 colaboradores administrativos encuestados que equivalen al 15.0% consideran la dimensión negociación en un nivel bueno.

Tabla 14  
*Análisis descriptivo de la dimensión: Comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	14	35,0
	Regular	18	45,0
	Bueno	8	20,0
	Total	40	100,0

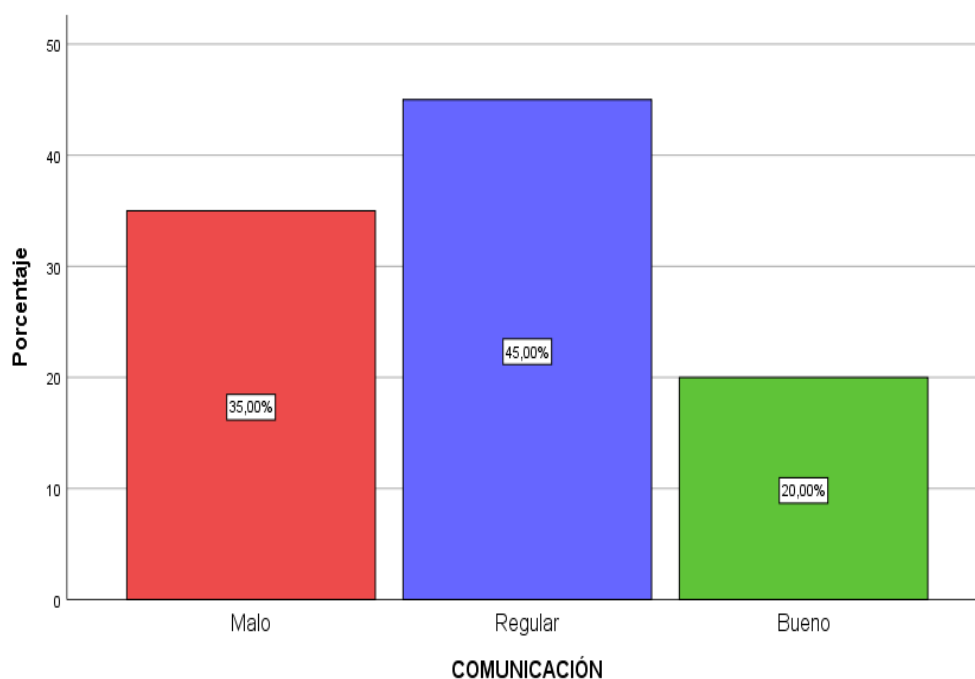


Figura 13. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.

En la figura 13 se aprecia que 18 colaboradores administrativos que representa el 45.0% considera a la dimensión comunicación como un nivel regular, 14 colaboradores administrativos encuestados que representa el 35.0% lo consideran malo, y 8 colaboradores administrativos encuestados que equivalen al 20.0% consideran la dimensión comunicación en un nivel bueno.

### **Descriptivas de las cuatro dimensiones de compromiso organizacional**

Tabla 15  
*Análisis descriptivo de la dimensión: Identificación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	19	47,5
	Bueno	9	22,5
	Total	40	100,0

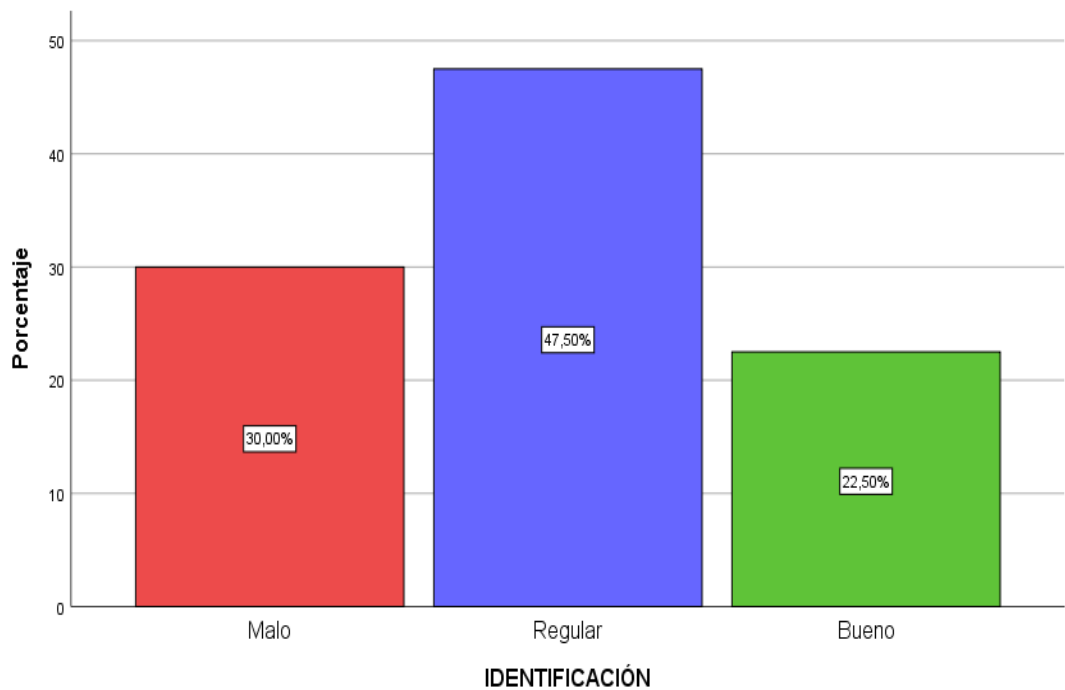


Figura 14. Análisis descriptivo de la dimensión identificación.

En la figura 14 se aprecia que 19 colaboradores administrativos que representa el 47.5% considera a la dimensión identificación como un nivel regular, 12 colaboradores administrativos encuestados que representa el



30.0% lo consideran malo, y 9 colaboradores administrativos que equivalen al 22.5% consideran la dimensión identificación en un nivel bueno.

Tabla 16  
Análisis descriptivo de la dimensión: *Afectivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	21	52,5
	Bueno	7	17,5
	Total	40	100,0

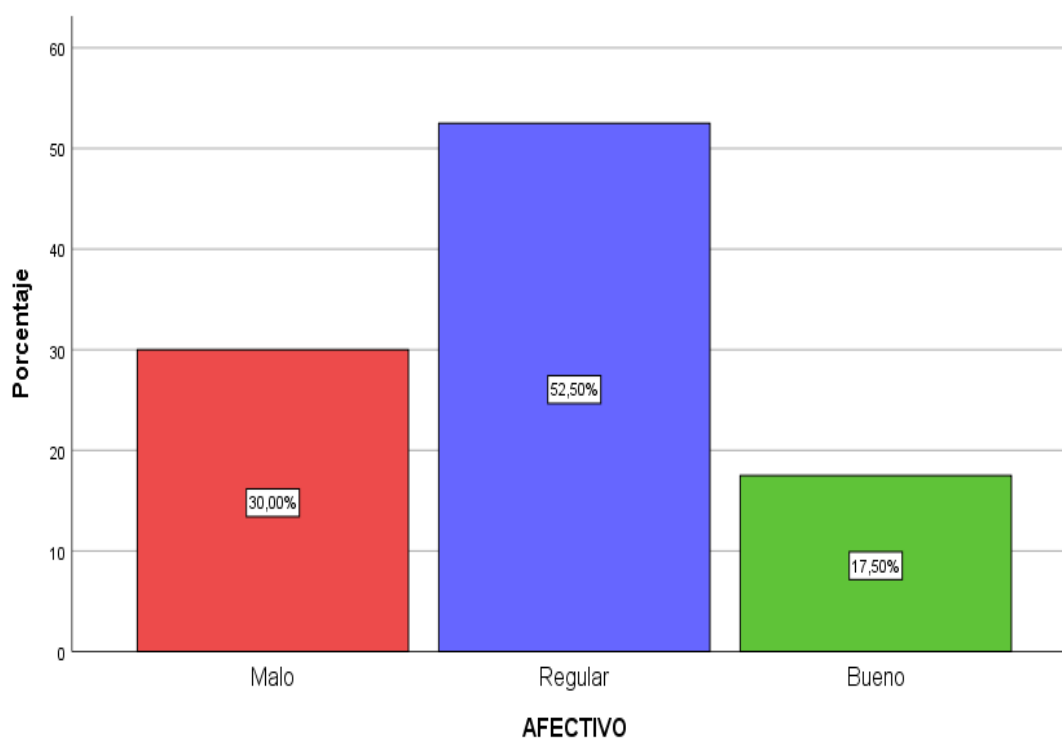


Figura 15. Análisis descriptivo de la dimensión afectivo.

En la figura 15 se aprecia que 21 colaboradores administrativos que representa el 52.5% considera a la dimensión afectivo como un nivel regular, 12 colaboradores administrativos encuestados que representa el 30.0% lo consideran malo, y 7 colaboradores administrativos encuestados equivalen que al 17.5% consideran la dimensión afectivo en un nivel bueno.

Tabla 17  
Análisis descriptivo de la dimensión: Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	27,5
	Regular	22	55,0
	Bueno	7	17,5
	Total	40	100,0

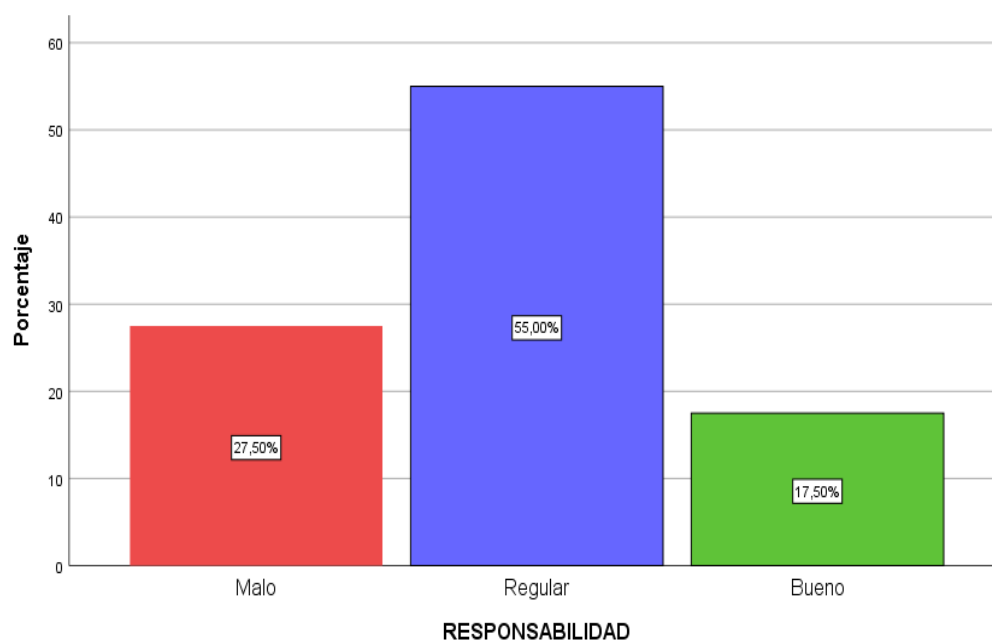


Figura 16. Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad.

En la figura 16 se aprecia que 22 colaboradores administrativos que representa que 55.0% considera a la dimensión responsabilidad como un nivel regular, 11 colaboradores administrativos encuestados que representa el 27.5% lo consideran malo, y 7 de los colaboradores administrativos encuestados que equivalen al 17.5% consideran la dimensión responsabilidad en un nivel bueno.

Tabla 18  
Análisis descriptivo de la dimensión: Lealtad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	22	55,0
	Bueno	6	15,0
	Total	40	100,0

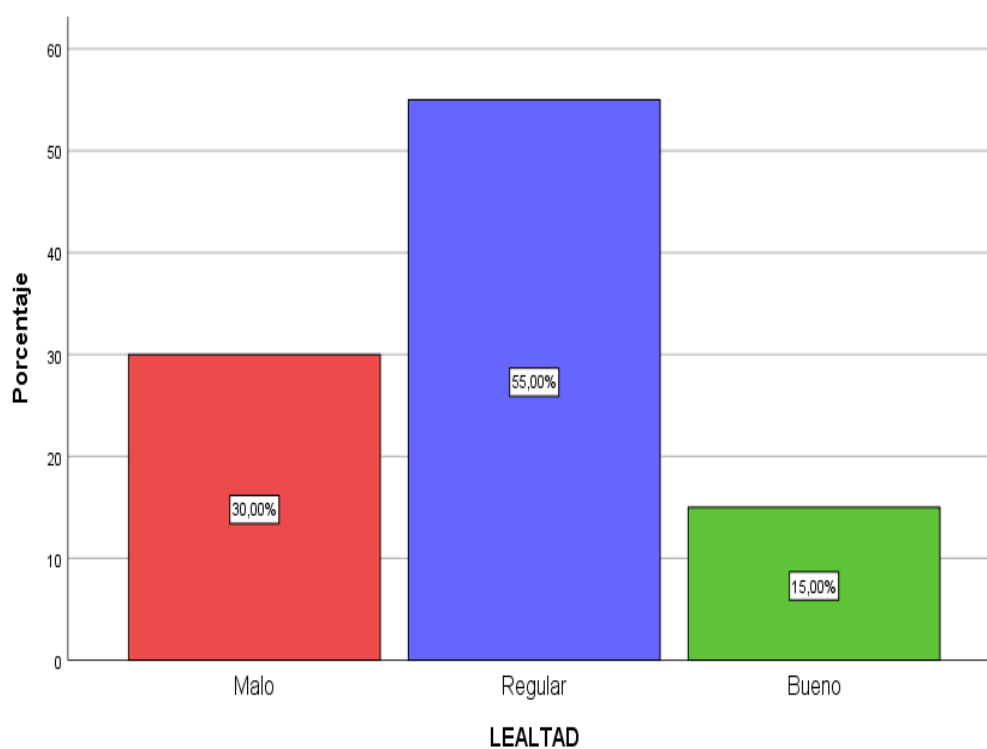


Figura 17. Análisis descriptivo de la dimensión lealtad.

En la figura 17 se aprecia que 22 colaboradores administrativos que representa el 55.0% considera a la dimensión lealtad como un nivel regular, 12 colaboradores administrativos que representa el 30.0% lo consideran malo, y 6 colaboradores administrativos encuestados equivalen al 15.0% consideran la dimensión lealtad en un nivel bueno.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 19

Análisis descriptivo de los resultados de la gestión de conflictos y compromiso Organizacional, según los niveles de percepción

Compromiso organizacional	Gestión de conflictos						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%		%	fi	%		
Malo	9	22.50%	2	5.0%	0	0.00%	11	27.50%
Regular	4	10.00%	14	35.00%	2	5.00%	20	50.00%
Bueno	0	0.00%	1	2.50%	8	20.00%	9	22.50%
Total	13	100.00%	17	42.50%	11	25.00%	40	100.00%

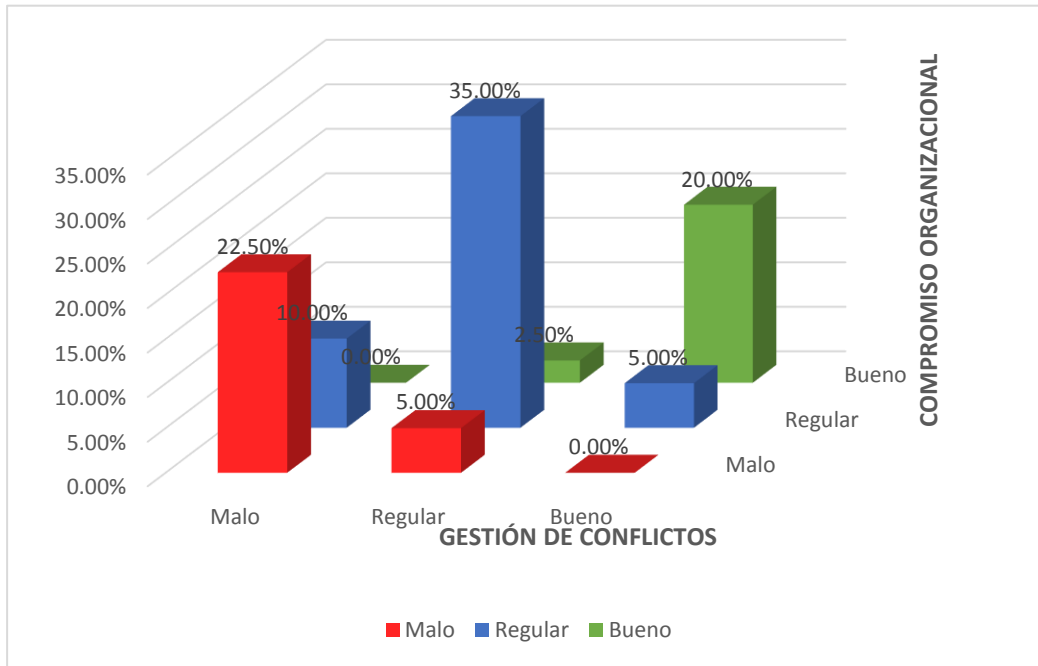


Figura 18. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de conflictos y compromiso organizacional.

En la tabla 19 y figura 18 muestran la descripción referente a las variables gestión de conflictos y compromiso organizacional, donde se observa que el 22.5% de los encuestados perciben como malo la relación entre dichas variables. Así mismo, 35.00% de los encuestados refieren que esta relación es a un nivel regular, mientras que el 20.0% de encuestados afirman que esta relación es alta; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

**Ho:** La distribución de la variable compromiso organizacional es normal

**Ha:** La distribución de la variable compromiso organizacional no es normal

Tabla 20  
Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión de conflictos y compromiso organizacional

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso organizacional	,098	40	,200*	,957	40	,136

a. Corrección de significación de Lilliefors

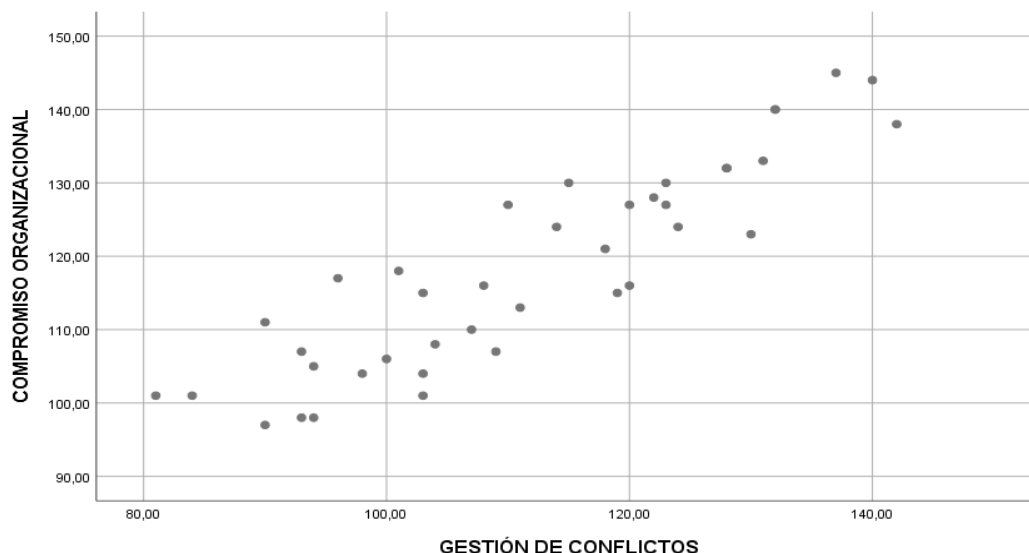


Figura 19. Gráfico de dispersión de las variables gestión de conflictos y compromiso organizacional

En la tabla 20 presenta los resultados de la prueba de normalidad se Shapiro -Wilk se observa que la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal entre ambas variables ya que el coeficiente obtenido es significativo ( $p= 136 >.005$ ); dichos resultados nos permite determinar la aceptación de la hipótesis nula y se rechaza la alterna, por lo tanto la prueba estadística a usarse es la distribución normal, para el caso se aplicó la prueba de R de Pearson.

#### 4.6. Procedimientos correlacionales

##### Contraste de la hipótesis general

**Ho:** No existe relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

**Ha:** Existe relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 21

*Resultados de correlación entre la gestión de conflictos y compromiso organizacional*

		Gestión de conflictos	Compromiso organizacional
Gestión de conflictos	Correlación de Pearson	1	,899**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,899**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre las variables gestión de conflictos y el compromiso organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0.899, con lo cual significa que existe un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0.05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

### **Contraste de hipótesis específicas**

#### **Contrastación de hipótesis específica 1**

$H_0$ : No existe relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

H1: Existe relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

Regla de decisión: Si  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 22

*Resultados de correlación entre la dimensión gestión de conflictos: Asertividad y compromiso organizacional*

		Asertividad	Compromiso organizacional
Asertividad	Correlación de Pearson	1	,774**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,774**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión asertividad y el compromiso organizacional en una R de Pearson que asciende a 0,774, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0.05 lo cual significa que existe una correlación positiva buena entre las variable, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que si existe una correlación positiva alta entre la dimensión asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

### **Contrastación de hipótesis específica 2**

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional entre el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.



H2: Existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 23

*Resultados de correlación entre la dimensión de gestión de conflictos: Liderazgo y compromiso organizacional*

		Liderazgo	Compromiso organizacional
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,736**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,736**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión liderazgo y el compromiso organizacional, en un R de Pearson que asciende a 0,736 con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor a 0.05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

### **Contrastación de hipótesis específica 3**

$H_0$ : No existe relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

H3: Existe relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

Regla de decisión: Si  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 24

*Resultados de correlación entre la dimensión de gestión de conflictos: Negociación y compromiso organizacional*

		Negociación	Compromiso organizacional
Negociación	Correlación de Pearson	1	,850**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,850**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

En la tabla 24, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión negociación y el compromiso organizacional en una R de Pearson que asciende a 0.850, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor a 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

#### **Contrastación de hipótesis específica 4**

$H_0$ : No existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

H4: Existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca -2018.

Regla de decisión: Si  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 25

*Resultados de correlación entre la dimensión de gestión de conflictos: Comunicación y compromiso organizacional*

		Comunicación	Compromiso organizacional
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,851**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,851**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

En la tabla 25, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión comunicación y el compromiso organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,851, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0.05 lo cual significa que existe una correlación muy buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

En el presente estudio nos planteamos la necesidad de investigar por los aspectos negativos que impulsan el incremento de colaboradores que no se sienten identificados con su organización por situaciones conflictivas que se presentan, actualmente las instituciones públicas se preocupan por sus intereses propios, en muy pocas ocasiones realizan actividades para los colaboradores.

Con respecto al objetivo general: Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, podemos decir que los resultados obtenidos fueron favorables ya que según la prueba estadística dio como resultado que la correlación entre las variables gestión de conflictos y el compromiso organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0.899, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) es decir existe una correlación positiva muy buena entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Esta relación muy buena entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Condori (2017) en su tesis "La mediación en conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014" donde concluye que si existe relación entre la mediación en los conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad según el análisis de correlación del Pearson de 0.651, y un p-valor de 0.000 que es menor al 0.05 nos quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, refiriéndose que los conflictos laborales alteran las relaciones entre los colaboradores y que la mediación es un procedimiento rápido y sencillo para mejorar las situaciones de conflicto que se presenta y genera un clima atractivo para laborar, datos que se asemeja a lo hallado por Yzaguirre (2017) en su tesis "Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública", donde concluye

que el grado de correlación entre las variables liderazgo transformacional y manejo de conflictos según la prueba estadística dio como resultado que existe una relación positiva alta siendo la significancia de  $p=0.001$  y la relación  $r= 0.923$ , concluyendo que el liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos en una institución pública donde señala que la relación entre ambas variables es significativa con un porcentaje de 26.7% de los 30 colaboradores que fueron encuestados, aceptando la hipótesis alterna.

Asimismo, con respecto al primer objetivo específico siendo: Determinar la relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Podemos decir que los datos obtenidos fueron positivos que existe una correlación significativa según el estadístico de correlación de R de Pearson 0,774, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0,005 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dato que se corrobora por Espinoza (2017) en su tesis "Gestión de conflictos y clima institucional en las instituciones educativas de la red N°3-UGEL 02-Rimac - 2016" en donde obtiene como resultado que existe relación directa entre gestión de conflictos (Asertividad) y clima institucional en la institución tiene una relación directa significativa ya que según la prueba estadística chi cuadrado dio como resultado  $p=0.01$  ya que este valor es menor al 0.05 que, es decir a medida que mejore la asertividad mejora correlativamente el clima institucional.

Con respecto al segundo objetivo específico siendo. Determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Podemos decir que los resultados fueron favorables ya que existe relación significativa entre la dimensión liderazgo y el compromiso organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,736, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor a 0,05, se acepta la hipótesis alterna. Datos que se asemeja con los estudios de Yzaguirre (2017) en su tesis "Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública",

concluye en su objetivo general que el grado de correlación entre las variables liderazgo transformacional y manejo de conflictos la prueba estadística dio como resultado que existe una relación positiva alta siendo la significancia de  $p=0.001$  y la relación  $r= 0.923$ , donde señala que la relación entre ambas variables es significativa con un porcentaje de 26.7% de los 30 colaboradores que fueron encuestados, aceptando la hipótesis alterna.

Con respecto al tercer objetivo específica siendo: Determinar la relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Podemos decir que los resultados fueron positivos ya que existe correlación entre la dimensión negociación y el compromiso organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,850 con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, datos que se corrobora con los estudios de Espinoza (2017) en su tesis "Gestión de conflictos y clima institucional en las instituciones educativas de la red N°3-UGEL 02-Rimac-2016" concluye que la relación entre la variable negociación y el clima institucional según la prueba estadística tiene una relación directa y significativa en las instituciones, de acuerdo con el chi cuadrado donde nos indica que el  $p=0.001$  siendo menor ya que el valor de significancia es de 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Con respecto al cuarto objetivo específico siendo: Determinar la relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, los resultados obtenidos son favorables la correlación entre la dimensión comunicación y el compromiso organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,851, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir a mejor comunicación mejora correlativamente el compromiso en el personal administrativo, esta información se puede corroborar con la investigación de Gamonal y Quevedo (2017) denominado "Relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C. - Chiclayo, 2015" en su objetivo específico relación entre la comunicación organizacional y la productividad de los colaboradores, existe relación significativa entre ambas variables, con un  $p=0.000$ , ya que el valor de significancia es de 0.05, según el coeficiente de correlación según Spearman tiene relación significativa.



## 5.2. Conclusiones

Con respecto al objetivo general, se puede observar que existe una correlación significativa muy buena entre las variables gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca-2018, según el estadístico de correlación de R de Pearson que asciende a 0,899, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa.

Con respecto al primer objetivo específico, se puede observar que existe una correlación significativa buena entre la dimensión asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, según el estadístico de correlación de R de Pearson que asciende a 0,774 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa.

Con respecto al segundo objetivo específico, se puede observar que existe correlación significativa buena entre la dimensión liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, según el estadístico de correlación de R de Pearson que asciende a 0,736, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa.

Con respecto al tercer objetivo específico, se puede observar que existe una correlación significativa muy buena entre la dimensión negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo

de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, según el estadístico de correlación de R de Pearson que asciende a 0,850, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa.

Con respecto al cuarto objetivo específico, se puede observar que existe una correlación significativa muy buena entre la dimensión comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, según el estadístico de correlación de R de Pearson que asciende a 0,851, con un nivel de significancia  $p= 0,000$  que es menor al 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa.

### **5.3. Recomendaciones**

Con respecto al objetivo general el cual pide determinar la relación entre las variables gestión y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, se recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas coordinar con el Gerente Municipal para que se realice un requerimiento de servicio de una asesoría en gestión y resolución del conflicto y se efectuó la contratación, se realizará en el auditorio de la Municipalidad Distrital Chilca la primera semana del mes, se dividirá en grupos al personal administrativo de cada área para involucrarlos a cada uno de ellos en distintas actividades.

Con respecto al primer objetivo específico, el cual pide determinar la dimensión asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, la percepción

de los colaboradores es un nivel regular, se recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas coordinar con la Sub Gerencia de La Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), para realizar una programación de talleres de habilidades sociales y personales por un mes ya que en esa área hay especialistas en psicología, para la interacción y relación del personal administrativo mejorando su comportamiento de manera satisfactoria, el taller se debe realizar en el auditorio de la Municipalidad Distrital de Chilca. El encargado elegirá al personal de su área que asistirá la primera semana y así sucesivamente.

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual pide determinar la dimensión liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, se recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas proponer a la Sub Gerencia de Recursos humanos realizar capacitaciones continuas en herramientas de liderazgo, proporcionar de información necesaria, reforzar los conocimientos y retos que se va a enfrentar del personal administrativo aportando mayor valor a las tareas que realiza, estas capacitaciones se deberá realizar en la sala de regidores ya que cuenta con carpetas individuales para cada personal, el horario que se propone es de 1 hora después del horario de trabajo donde se le otorgará certificados de participación.

Con respecto al tercer objetivo específico la dimensión negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, se recomienda a la Gerencia

Municipal en coordinación con la Gerencia de Administración hacer la contratación de un taller en técnicas de negociación y que dentro del plan de trabajo exista una serie de actividades de identificación y sensibilización, estrategias así como establecer y mantener relaciones armoniosas, cuando se finalice el taller es necesario un seguimiento evaluaciones y comentarios, se realizará en la sala de regidores los días sábados por dos meses, con la finalidad de mejorar la capacidad negociadora y así contrarrestar las desavenencias que se presentan en las áreas facilitando el logro de los objetivos institucionales. Se evaluará constantemente el avance de cada personal.

Con respecto al cuarto objetivo específico la dimensión comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018, el personal administrativo calificó como nivel regular la comunicación, se recomienda al gerente de administración y finanzas planificar una reunión para cada área administrativa para indicarles lo que ocurre en la institución y los objetivos generales y específicos de cada Sub gerencia que falta concretar, lo deberá realizar en una semana con una duración de 1 hora por cada área.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Artículos

Conflicto laboral entre el Metro de Medellín y sindicato sigue vivo. (04 de abril de 2018). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/conflicto-laboral-entre-el-metro-de-medellin-y-sindicato-200998>

Jiménez, C. G. (2003). Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 2(3), 115-147. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72620305>

León, M. (16 de mayo de 2018). Los Conflictos laborales más fuertes entre empleados y empleadores. *El Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-conflictos-laborales-mas-fuertes-entre-empleados-y-empleadores-51715>

MTPE resuelve 47 conflictos laborales en los últimos 6 meses y beneficia a casi 82 mil trabajadores. (02 de octubre de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mtpe-resuelve-47-conflictos-laborales-ultimos-seis-meses-beneficia-82-mil-trabajadores-245960>

Trabajadores de Gloria acatan huelga indefinida. (25 de abril de 2018). Los Conflictos laborales más fuertes entre empleados y empleadores. *La República*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-conflictos-laborales-mas-fuertes-entre-empleados-y-empleadores-517151>

## Libros

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo: USAT Escuela de Economía.
- Bernal, C. A. (2009). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Companies.
- Franklin, F. E. y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- González, M. (2006). *Gestión de Conflictos Laborales*, Málaga: Antequera.
- Hellriegel, D., Woodman, J. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª ed.). Santa fe, México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Companies.
- Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Bogotá: Good Books, Intercoure, PA.
- Redorta, J. (2011). *Gestión de conflictos, lo que necesita saber*. Barcelona: Editorial UOC.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). México: Pearson Education.

## Tesis

Condori, D. C. (2017). *La mediación en conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2731>

Espinoza, C. S. (2017). *Gestión de conflictos y clima institucional en las instituciones educativas de la red N° 3-UGEL 02-Rimac - 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8341/Espinoza\\_VCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8341/Espinoza_VCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gálvez, H. A. (2014). *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial los hermanos, S.A* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Galvez-Haroldo.pdf>

Gamonal, D. y Quevedo, C. (2015). *Relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C. - Chiclayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3793/Fernandez%20Gamonal%20-%20Gamarra%20Quevedo.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

García, L. y Gonzales, G. (2018). *Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1276>

León, M. C. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

León, N. P. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que*



*brinda servicios de comercio internacional* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF>

Loza, S. (2016). *Clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de AYMESA S.A* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7336/1/T-UCE-0007-410i.pdf>

Luza, A. (2018). *Motivación intrínseca y compromiso organizacional de los trabajadores de las comisiones ordinarias del congreso de la república en el periodo 2016 - 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3538/1/2018\\_Luza-Jauregui.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3538/1/2018_Luza-Jauregui.pdf)

Maguiña, M. (2017). *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL Lima Norte - 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1370>

Mamani, C. (2018). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de San Antonio, Moquegua - 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/387>

Say, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>.

Yzaguirre, G. S. (2017). *Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8895/Yzaguirre\\_CG\\_P.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8895/Yzaguirre_CG_P.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Página web**

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2012). *Conflictos laborales 2012*. Publicado 8 de octubre de 2015. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS\\_GESTION/2012/INFORME\\_ANUAL\\_CONFLICTOS\\_LABORALES\\_2012.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS_GESTION/2012/INFORME_ANUAL_CONFLICTOS_LABORALES_2012.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)

## **Blog**

Guédez, M. (14 de febrero de 2013). Teoría de las Expectativas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-las-expectativas.html>

Méndez, R. (22 de septiembre de 2009). El Modelo de Equidad del Dr. Stacy Adams. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-equidad-del-dr-stacy-adams.html>

Opere, M. (08 de agosto de 2017). El compromiso laboral: La llave del éxito empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.grupopya.com/12984/>

Trejo, F. S. (05 de noviembre de 2008). Teoría estructuralista de la administración. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administacion/>


## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1071697485&o=1046135107&lang=es&s=1

primera /20



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIA DE GESTIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**DE EMPRESAS**

**TESIS**  
"GESTIÓN DE CONFLICTOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CHILCA-2018"

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**  
JACKELINE FIORELLA RAMOS MOLLEHUARA

**Resumen de coincidencias**

**15 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	10 %
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	5 %

Se ha encontrado malware  
Windows Defender lo está eliminando.

**ANEXO 2**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Título: GESTIÓN DE CONFLICTOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILCA – 2018</b>						
<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e indicadores</b>			
<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> ¿Cuál es la relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018? ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018? ¿Cuál es la relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018? ¿Cuál es la relación entre la comunicación y el compromiso organizacional</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Determinar la relación entre la negociación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Determinar la relación entre la comunicación y el</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación entre la asertividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Existe relación entre la cooperación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Existe relación entre la competitividad y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018. Existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la</p>	<b>Variable 1: GESTION DE CONFLICTOS</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Asertividad	Integración Limitación Iniciativa	1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre	Bajo
			Liderazgo	Trabajo en equipo Decisiones Adaptación		81- 99
			Negociación	Empatía Desafíos Capacitación en negociación		Medio 99- 124
			Comunicación	Construir equipos Participación Motivación		Alto 124- 142
<b>Variable 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>			
Identificación	Satisfacción Condiciones laborales	1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre	Bajo 97-107 Medio 107-131			

en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018?	compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.	Municipalidad Distrital de Chilca - 2018.	Afectivo  Responsabilidad  Lealtad	Reconocimiento  Comprensión de Orgullo de pertenencia Empatía  Delegación Plan de trabajo Autoridad  Co	Alto 131-145
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar	
<p><b>Nivel:</b> Investigación descriptiva correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> Diseño transversal y no experimental</p> <p><b>Método</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población:</b> 40 colaboradores</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> En esta investigación se empleó un muestro probabilístico, tipo censal.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 40 colaboradores</p>	<p><b>Variable 1: Gestión de Conflictos</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Jackeline Fiorella Ramos Mollehuara</p> <p>Año: 2018</p> <p>Ámbito de Aplicación: Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca en el año 2018</p>	<p><b>Variable 2: Compromiso Organizacional</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Jackeline Fiorella Ramos Mollehuara</p> <p>Año: 2018</p> <p>Ámbito de Aplicación: Personal administrativo de la Municipalidad distrital de Chilca en el año 2018.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Análisis descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba de tablas y gráficos</li> <li>- Distribución de frecuencias</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Contrastación de hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirov</li> <li>- Prueba de correlación de Pearson</li> </ul>	

## ANEXO 3

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**INTRODUCCIÓN:** A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A veces	4. Casi	5. Siempre
----------	---------------	------------	---------	------------

#### PARTE I: GESTIÓN DE CONFLICTOS

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>ASERTIVIDAD</b>						
1	La institución realiza programas de integración con el personal					
2	Es efectiva la comunicación interpersonal entre los trabajadores					
3	La actitud de tu jefe(a) te impulsa a trabajar mejor					
4	Considera que usted se limita a cumplir indicaciones que recibe					
5	Usted tiene limitaciones para comunicarse ante su jefe					
6	Considera que algunos trabajadores limitan sus críticas para evitar conflictos					
7	Usted considera que aporta y propone mejoras para su área					
8	Usted propone soluciones cuando se presenta problemas					
9	Los problemas en su equipo de trabajo se resuelven de manera óptima					
<b>LIDERAZGO</b>						
10	Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual					
11	Su equipo de trabajo tiene actitud conciliadora en los conflictos que se presenta					
12	Tu equipo de trabajo soluciona los problemas de manera efectiva					
13	Tu jefe (a) toma decisiones con participación del personal					
14	Las decisiones son aceptadas por todos					
15	Tu jefe (a) te informa cuando hay cambios en tu área					
16	Usted se adapta fácilmente a los cambios de la institución					
17	Considera usted que se adapta a las decisiones tomadas por su jefe					
18	Usted esta cómodo en su ambiente laboral					
<b>NEGOCIACIÓN</b>						
19	Considera que el jefe(a) de área ofrece igualdad en el trato al personal					
20	Tu jefe(a) tiene actitud adecuada para resolver conflictos					
21	Usted fortalece las relaciones brindando una mayor colaboración					
22	La institución es transparente con los trabajadores					
23	Usted deja que sus compañeros asuman la responsabilidad de resolver un conflicto					
24	Usted busca la posible causa de un conflicto antes de describirlo					
25	La institución brinda cursos de capacitación en negociación					
26	Considera que las áreas administrativas deben capacitarse en negociación					
27	Las área que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
28	En su área se forman equipos para resolver problemas del trabajo					
29	Se genera desacuerdos en proyectos presentados en las diferentes áreas					
30	Considera usted que su equipo de trabajo acepta las críticas de forma positiva					
31	Participa en la elaboración de los proyectos de su área					
32	Participa en actividades que realiza de la institución					
33	Usted busca participar conjuntamente en an actividades de mejora					
34	La comunicación entre usted y su jefe (a) es frecuente					
35	Te sientes motivado por formar parte de tu equipo de trabajo					
36	Considera que en la institución se fomenta el compañerismo					

## PARTE II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>IDENTIFICACIÓN</b>						
1	Te sientes satisfecho con el sueldo que recibes					
2	Estas satisfecho con lo que has aprendido en la institución					
3	Te sientes satisfecho con el trato que recibes					
4	La institución se preocupa por su bienestar y comodidad en su área					
5	La institución brinda los recursos necesarios para desarrollar sus funciones					
6	Considera que su opinión es escuchada por todos					
7	Consideras que tu jefe (a) reconoce el trabajo desarrollas					
8	Consideras que el potencial de los trabajadores no está siendo desarrollado					
9	Considera s que la institución celebra tus logros y aprendizaje					
<b>AFFECTIVO</b>						
10	Tu jefe(a) es comprensivo con su equipo de trabajo					
11	Considera que cuenta con el apoyo de su jefe(a)					
12	Se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo en su área					
13	Usted siente orgullo de trabajar en su institución					
14	Usted cumple los objetivos propuestos por la institución					
15	Usted se siente valorado(a) por la institución					
16	Recibe información sobre su desempeño laboral					
17	El desempeño de su jefe es eficiente					
18	Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
19	Tu jefe(a) delega funciones constantemente					
20	Las responsabilidades son delegadas con claridad en tu equipo de trabajo					
21	Usted ha delegado en su equipo de trabajo					
22	El plan de trabajo que presenta la institución es flexible y práctico					
23	Tu jefe(a) permite que aporten ideas para mejorar la calidad de trabajo					
24	Usted siente animo y energia de realizar su trabajo					
25	Tu jefe(a) supervisa las actividades que desarrollas					
26	Usted influye en sus compañeros aportado nuevos conocimientos					
27	Su jefe (a) muestra interes en usted como trabajador					
<b>LEALTAD</b>						
28	Usted trasmite confianza a sus compañeros de trabajo					
29	Tu jefe(a) trasmite confianza dando el ejemplo de ser independiente					
30	Considera que la confianza ayuda a mejorar el desempeño laboral					
31	Usted realiza su trabajo con dedicación					
32	La institución se interesa y apoya siempre por su progreso					
33	Usted desarrolla hábitos para incrementar su crecimiento personal y profesional					
34	Considera que el ambiente laboral de su institución es tenso					
35	La relación con sus compañeros de trabajo es buena					
36	Considera que la institución es un buen lugar para laborar					

Muchas Gracias,















		Su jefe muestra interés en usted como trabajador																				
<b>Lealtad</b>	• Confianza	Usted transmite confianza a sus compañeros.																				
		Tu jefe transmite confianza dando el ejemplo de ser independiente																				
		Considera que la confianza ayuda mejorar el desempeño laboral.																				
	• Dedicación al trabajo	Usted realiza su trabajo con dedicación.																				
		La institución se interesa y apoya siempre por tu progreso.																				
		Usted desarrolla hábitos para incrementar su crecimiento personal y profesional																				
	• Ambiente laboral	Considera que el ambiente laboral de su institución es tenso.																				
		La relación con sus compañeros de trabajo es buena																				
		Considera que la institución es un buen lugar para laborar.																				

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**





**Validación del instrumento**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [X]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2010

DNI: 17858491

Especialidad del validador:    Temático [ ]    Metodológico [ ]    Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**Validación del instrumento**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2010

DNI: 1785848

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

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.



















Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: JORGE ALONSO RAMOS CHANG

DNI: 40968849

Especialidad del validador:    Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: JORGE ALONSO RAMOS CHANG

DNI: 40968849

Especialidad del validador:    Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.



















**Validación del instrumento** \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... Ademar Vargas Díaz .....

DNI: 45476251 .....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico       Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**Validación del instrumento** \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... Ademar Vargas Díaz .....

DNI: 45476251 .....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico       Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

## ANEXO 5

### CONSENTIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del diálogo y la reconciliación nacional”

#### AUTORIZACIÓN

El que suscribe, **CARLOS ALFREDO NUÑEZ BORJA**, Gerente de Administración y Finanzas, perteneciente a la Municipalidad Distrital de Chilca, ubicado en la Av. Mariano Ignacio Prado N° 496 Chilca-Cañete.

#### AUTORIZA A:

**JACKELINE FIORELLA RAMOS MOLLEHUARA**, con Documento Nacional de Identidad N° 76134086, a aplicar a los colaboradores administrativos, la encuesta sobre “**Gestión de Conflictos y Compromiso Organizacional**”; sírvase a brindarle las facilidades del caso.

Se otorga esta autorización para los fines que considere conveniente.

Se agradece su colaboración.

Chilca, 24 de Setiembre de 2018

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CHILCA - CAÑETE  
CARLOS A. NUÑEZ BORJA  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

# ANEXO 6

## BASE DE DATOS

\*GESTIÓN DE CONFLICITOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 92 de 92 variables

	ite m 1	ite m 2	ite m 3	ite m 4	ite m 5	ite m 6	ite m 7	ite m 8	ite m 9	ite m 10	ite m 11	ite m 12	ite m 13	ite m 14	ite m 15	ite m 16	ite m 17	ite m 18	ite m 19	ite m 20	ite m 21	ite m 22	ite m 23	ite m 24	ite m 25	ite m 26	ite m 27	ite m 28	ite m 29	ite m 30	ite m 31	ite m 32	ite m 33	ite m 34	ite m 35	ite m 36	ite m 1#	ite m 2#	ite m 3#	ite m 4#	ite m 5#	ite m 6#	ite m 7#	ite m 8#	ite m 9#	ite r 10	ite r 11	ite r 12	ite r 13	ite r 14	ite r 15	ite r 16	ite r 17	ite r 18	ite r 19	ite r 20	ite r 21	ite r 22	ite r 23	ite r 24	ite r 25	ite r 26	ite r 27	ite r 28	ite r 29	ite r 30		
1	1	3	3	1	1	2	2	2	3	4	3	1	1	1	1	3	4	2	2	3	3	1	2	2	4	1	4	2	3	2	3	3	1	1	2	4	4	2	4	2	1	4	4	3	2	3	1	4	2	3	1	4	1	3	2	3	5	3	4	3	5	1	3	4				
2	3	4	2	2	5	5	3	4	4	4	2	1	4	2	5	3	2	1	3	5	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	1	3	2	4	4	5	3	2	3	2	3	4	3	1	2	5	5	2	3	2	3	4	3	4	4	5	2	2				
3	1	1	1	3	4	4	1	1	2	1	1	3	1	3	4	1	1	2	3	3	3	5	4	5	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	4	1	3	3	5	3	5	4	1	1	1	1	4	4	1	3	3	1	4	4	3	3	3	2	4	1	5	3	4	1	1			
4	3	5	2	3	2	2	4	3	3	5	2	3	2	3	2	5	2	4	3	3	4	2	3	3	5	5	2	2	2	2	5	1	2	3	2	5	4	4	3	4	3	1	2	5	2	5	3	2	2	3	4	2	1	4	3	3	2	3	2	5	3	3	1	4	4			
5	4	3	1	4	3	3	3	1	1	3	1	4	5	4	3	3	1	2	3	2	4	5	5	3	3	4	1	1	2	1	4	5	3	2	3	3	3	2	4	3	5	4	1	3	1	4	1	1	3	3	4	3	5	5	4	3	3	1	2	3	3	2	1	5	3	2		
6	4	2	5	2	1	1	3	4	4	2	4	1	1	2	1	2	5	2	2	3	4	1	3	3	2	3	5	1	1	1	2	4	2	1	4	2	1	1	3	2	4	1	1	2	5	2	5	2	3	3	5	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	4	1	1			
7	5	1	4	5	4	4	1	3	2	1	4	4	3	5	4	1	4	1	3	3	2	5	3	3	1	3	4	5	2	5	4	2	3	3	1	3	2	4	3	5	5	4	1	4	3	3	1	4	3	4	1	2	4	5	3	4	5	2	5	1	3	3	2	5	2			
8	4	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3	1	3	3	1	2	3	3	4	4	3	1	5	4	2	4	3	1	5	1	3	3	2	2	3	2	3	1	4	3	5	2	1	2	3	1	2	5	2	1	5	2	3	5	3	3	4	3	2	4	2	1	2	1	3	1		
9	3	2	2	3	2	2	2	1	3	5	2	1	2	3	2	5	2	3	4	4	4	1	2	3	2	3	2	1	5	1	4	1	3	4	2	2	1	5	4	4	4	1	2	2	3	1	4	5	3	4	4	1	4	3	3	1	3	2	2	2	1	1	2	5				
10	3	4	1	1	2	2	4	1	4	4	4	1	3	1	2	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	1	3	1	3	5	4	2	5	1	4	1	4	4	3	4	2	2	4	1	3	2	3	3	3	5	2	4	4	1	3	2	3	4	4	4	3	1	4	1	4			
11	3	2	3	3	1	4	2	4	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	1	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2	5	2	3	3	4	1	1	5	4	4	3	2	3	3	2	4	3	1	2	3
12	3	5	1	2	5	2	5	1	2	3	5	3	3	2	4	1	2	3	2	3	4	2	2	2	5	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	5	5	2	3	2	5	3	1	5	1	3	4	4	1	3	4	2	2	4	2	4	3	5	3	5	2	2	2	5	2			
13	4	3	4	1	4	5	3	5	2	3	4	3	3	3	3	4	1	2	2	4	4	5	5	2	3	3	4	5	4	5	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	2	2	3	5	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	3	5	3	2	4	4		
14	4	2	1	2	3	3	2	3	1	3	3	1	4	3	3	1	2	2	4	5	4	1	3	2	2	3	1	5	5	5	4	2	4	4	1	2	4	5	4	3	4	2	3	2	1	1	3	2	2	4	4	3	2	5	4	2	4	3	5	2	2	3	2	2	5	2		
15	5	3	4	5	2	3	3	2	4	3	3	2	5	3	3	2	5	1	3	4	4	2	3	3	4	4	5	2	5	4	5	2	3	4	3	4	5	5	4	5	5	2	3	4	5	3	3	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	4	4				
16	4	2	2	4	4	1	2	1	3	3	2	3	5	2	3	2	4	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	5	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	1	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	5	2	5	3	4	5	2	1	2	4	3	4			
17	2	3	5	3	5	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	1	2	3	4	4	5	3	3	2	5	4	3	4	3	2	5	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	5	5	3	2	5	5	2	3	3	5	3	2	4	5	4	5	3	2	5	3	5	3			
18	5	5	5	3	4	5	5	2	3	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	2	3	4	5	5	4	4	2	5	5	2	5	5	3	5	5	5	3	4	2	4	4	3	3	5	3	4	5	5	5	4	2	2			
19	3	3	3	4	2	2	3	2	2	4	3	5	2	3	3	5	3	3	2	3	5	2	5	3	1	3	5	5	5	4	5	1	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	5	5	3	4	3	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	3	2	3	5	3	5			
20	4	4	3	1	3	4	4	1	3	3	3	4	2	3	3	2	3	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	3	5	3	5	2	1	3	4	3	3	5	2	4	5	1	4	3	2	3	2	5	1	3	1	3	5	2	3	5	3	4	4	3	2	2						
21	5	3	2	2	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	5	3	2	3	4	5	3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	5	3	5	4	5	4	2	3	2	5	5	2	3	5	2	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	2	2							

Vista de datos Vista de variables



