

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



“MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE  
TAMBURCO, AÑO 2018”

TESIS

PRESENTADO POR:

BACH. RAUL CHILINGANO HUAMAN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ABANCAY - PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



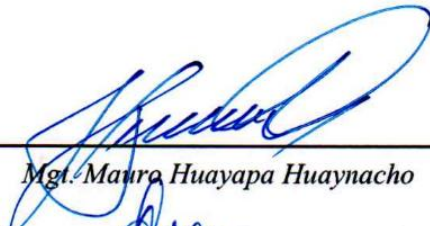
TESIS

“MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE  
TAMBURCO, AÑO 2018”

Presentado por **BACH. RAUL CHILINGANO HUAMAN**, para optar el Título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Sustentado y aprobado el 10 de julio del 2019 ante el jurado:

**Presidente:**

  
Mgt. Mauro Huayapa Huaynacho

**Primer Miembro:**

  
Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

**Segundo Miembro:**

  
Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

**Asesor:**

  
Mgt. Elio Nolasco Carbajal

## **Agradecimiento**

*Este trabajo de investigación fue posible gracias a Dios mis padres y hermanos que siempre estuvieron presente en la formación de mi vida profesional, para apoyarme en los momentos más difíciles.*

*Mis docentes de la Facultad de Administración, quienes me inculcaron la buena educación y disciplina, quienes me hicieron enseñaron a creer en mí, y poder lograr mis objetivos propuestos a pesar de lo difícil que sea.*

## **Dedicatoria**

*A mi madre Julia Huamán Aparco por ser la persona que me impulsó cada día a lograr mi objetivo anhelado de ser competitivo, a pesar de la condición humilde siempre estuvo presente para darme lecciones de vida y motivos para seguir luchando en el camino profesional.*

*A la familia Chilingano Huamán, en especial a mis sobrinos quienes siguen mis pasos en la vida profesional, y mostrarles que el esfuerzo y la disciplina es la clave del éxito, y que el miedo a no atreverse es un esquema que debemos romper en nuestra familia.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: .....</b>	<b>5</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Descripción del problema.....	5
1.2. Enunciado del problema .....	7
1.2.1. Problema general .....	7
1.2.2. Problemas específicos.....	7
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. Objetivo general .....	8
1.3.2. Objetivos específicos .....	8
1.4. Justificación.....	8
1.5. Delimitación .....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes .....	10
2.1.1. A nivel internacional: .....	10
2.1.2. A nivel nacional.....	12
2.2. Marco referencial .....	15
2.2.1. Manejo de conflicto .....	15
2.2.1.1. Concepto.....	15
2.2.1.3. Enfoques de manejo de conflicto. ....	17
2.2.1.4. Proceso del conflicto.....	18
2.2.1.5. Componentes del proceso de manejo de conflictos.....	21
2.2.2. Gestión municipal.....	26
2.2.2.1. Concepto.....	26
2.2.2.2. Enfoques de la nueva gestión pública. ....	28
2.2.2.3. Estructura organizacional .....	32
2.2.2.4. Gestión financiera publica .....	35
2.2.2.5. Atención a la ciudadanía.....	38
2.3. Marco conceptual .....	40

<b>CAPÍTULO III:</b> .....	<b>43</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>43</b>
3.1. Definición de variables .....	43
3.2. Operacionalización de variables .....	44
3.3. Hipótesis de la investigación .....	44
3.3.1. Hipótesis general .....	44
3.3.2. Hipótesis específicas.....	44
3.4. Tipo y diseño de investigación .....	45
3.5. Población y muestra .....	46
3.6. Procedimiento de la investigación .....	47
3.7. Material de investigación .....	48
<b>4. CAPÍTULO IV:</b> .....	<b>49</b>
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1. Descripción relacional del manejo de conflicto y gestión municipal .....	49
4.1.2. El manejo de conflicto de los trabajadores .....	55
4.1.3. Gestión municipal del municipio distrital de Tamburco periodo 2018 .....	67
4.2. Contratación de hipótesis .....	71
4.2.1. Hipótesis estadística general .....	71
4.2.2. hipótesis estadística específica.....	72
4.3. Discusión de resultados .....	77
<b>5. CAPÍTULO V:</b> .....	<b>79</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>79</b>
5.1. Conclusión.....	79
5.2. Recomendación .....	81
Bibliografía .....	82
<b>ANEXOS</b> .....	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variable .....	44
Tabla 2: Genero de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	50
Tabla 3: Edad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.....	51
Tabla 4: Nivel Ocupacional los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.....	52
Tabla 5: Relación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	53
Tabla 6: Tiempo de Trabajo en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	54
Tabla 7: Regularidad de Surgimiento de Conflictos Dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018 .....	55
Tabla 8: Intervención en los Conflictos de los Directivos de Distintos Niveles de la Municipalidad Distrital de Tamburco.....	57
Tabla 9: Partes Involucradas en los Conflictos Dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco. ....	60
Tabla 10: Causas del Conflicto.....	62
Tabla 11 : Estilos de Relaciones Interpersonales de las Partes en un Conflicto .....	65
Tabla 12: Estrategias de Negociación de Conflictos de los Directivos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. ....	67
Tabla 13: Nivel de flexibilidad de la Estructura Organización de la Municipalidad Distrital de Tamburco. ....	68
Tabla 14: Nivel de Manejo de Recursos Financieros en la Municipalidad Distrital de Tamburco. ....	69
Tabla 15: Nivel de Atención a la Ciudadanía por parte de la Municipalidad Distrital de Tamburco. ....	70
Tabla 16: Tabla Cruzada de las Variables Manejo de Conflictos y Gestión Municipal .....	71
Tabla 17: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y Gestión Municipal.....	72
Tabla 18: Tabla Cruzada de la Variable Manejo de Conflictos y la Dimensión estructura Organizacional .....	73
Tabla 19: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y estructura Organizacional.....	73
Tabla 20: Tabla Cruzada de la Variable Manejo de Conflictos y la Dimensión Manejo de Recursos Financieros .....	74
Tabla 21: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y Manejo de Recursos Financieros.....	75
Tabla 22: Tabla Cruzada de la Variable Manejo de Conflictos y la Dimensión Atención a la Población .....	76
Tabla 23: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y Atención a la Población .....	76
Tabla 24: manifestación de conflictos dentro de la municipalidad .....	90
Tabla 25: intervención en los conflictos de los directivos de distintos niveles de la municipalidad distrital de Tamburco. ....	91
Tabla 26: Se percata de la existencia de conflictos entre funcionarios .....	91
Tabla 27: Se percata de la existencia de conflictos entre empleados de confianza .....	92

Tabla 28: Se percata de la existencia de conflictos entre servidores públicos .....	93
Tabla 29: Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y empleado de confianza.....	94
Tabla 30: Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y servidor público .....	94
Tabla 31: Se percata de la existencia de conflictos entre empleado de confianza y servidor público ...	95
Tabla 32: considera que los conflictos están asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión.....	96
Tabla 33: considera que los conflictos se suscitan por el inoportuno manejo de la documentación .....	97
Tabla 34: considera que los conflictos se manifiestan por la inadecuada retroalimentación en la documentación .....	97
Tabla 35: considera que los conflictos nacen por la poca interacción de los trabajadores .....	98
Tabla 36: Los conflictos nacen por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores .....	99
Tabla 37: los conflictos nacen por el poco control de emociones negativas .....	100
Tabla 38: Los conflictos nacen por desacuerdos con decisiones implementadas.....	100
Tabla 39: Los conflictos nacen por falta de valores personales .....	101
Tabla 40: Los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto .....	102
Tabla 41: los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto ..	102
Tabla 42: Los involucrados del conflicto tratan de solucionar repartiéndose a medias partes lo que está en juego.....	103
Tabla 43: Los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roles posteriores.....	105
Tabla 44: Los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o que tenga más poder.....	105
Tabla 45: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado.....	106
Tabla 46: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón .....	106
Tabla 47: El directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto...	107
Tabla 48: El directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos.....	108
Tabla 49: Nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la organización.....	109
Tabla 50: Nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión.....	109
Tabla 51: Nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión .....	110
Tabla 52: Nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal .....	111

Tabla 53: Nivel de implementación de planes y programas de capacitación de los directivos y trabajadores de la organización .....	112
Tabla 54: nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores .....	112
Tabla 55: Nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros .....	113
Tabla 56: Nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros.....	114
Tabla 57: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la organización .....	115
Tabla 58: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión.....	115
Tabla 59: Nivel de eficiencia y eficacia en los mecanismos de registro, seguimiento, resolución de los trámites documentarios .....	116
Tabla 60: Nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad .....	117
Tabla 61: Nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población .....	118
Tabla 62: Nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población .....	119



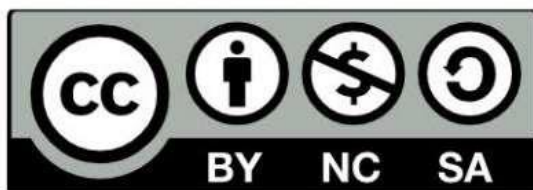
## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estilos de Resolución de Conflicto .....	23
Figura 2: Genero de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.....	50
Figura 3: Edad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	51
Figura 4: Nivel Ocupacional los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	52
Figura 5: Relación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	53
Figura 6: Tiempo de Trabajo en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.....	54
Figura 7: Manifestación de Conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018. ....	56
Figura 8: Conocimiento de Estrategias para Manejar Conflictos de los Directivos de Distintos Niveles. ....	57
Figura 9 Partes Involucradas en los Conflictos Dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco.....	60
Figura 10: Conocimiento de Estrategias para Manejar Conflictos de los Directivos de distintos Niveles. ....	62
Figura 11: Estilos de Relaciones Interpersonales .....	65
Figura 12: Estrategias de Negociación de Conflictos de los Directivos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. ....	67
Figura 13: Nivel de Desarrollo Organización de la Municipalidad Distrital de Tamburco.....	68
Figura 14: Nivel de Desarrollo Organización de la Municipalidad Distrital de Tamburco.....	69
Figura 15: Nivel de Desarrollo Organización de la Municipalidad Distrital de Tamburco.....	70
Figura 16: manifestación de conflictos dentro de la municipalidad.....	90
Figura 17: conocimiento de estrategias para manejar conflictos de los directivos de distintos niveles. ....	91
Figura 18: Conflictos entre funcionarios .....	92
Figura 19: Conflictos entre empleados de confianza .....	92
Figura 20: Conflictos entre servidores públicos .....	93
Figura 21: Conflictos entre funcionario y empleado de confianza.....	94
Figura 22: Conflictos entre funcionario y servidor público .....	95
Figura 23: Conflictos entre empleado de confianza y servidor público .....	95
Figura 24: Conflictos asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión .....	96
Figura 25: conflictos por el inoportuno manejo de la documentación .....	97
Figura 26: Conflictos por la inadecuada retroalimentación en la documentación.....	98
Figura 27: Conflictos por la poca interacción de los trabajadores .....	98
Figura 28: Conflictos por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores. ....	99
Figura 29: Conflictos por el poco control de emociones negativas.....	100
Figura 30: Conflictos por desacuerdos con decisiones implementadas .....	101
Figura 31: Conflictos por falta de valores personales.....	101

Figura 32: Los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto .....	102
Figura 33: Los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto	103
Figura 34: Los trabajadores buscan solucionar repartíéndose a medias partes lo que está en juego en un conflicto. ....	104
Figura 35: Los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o temor a represalias .....	104
Figura 36: Los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roles posteriores .....	105
Figura 37: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado .....	106
Figura 38: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón .....	107
Figura 39: El directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto .	107
Figura 40: El directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos.....	108
Figura 41: Nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad.....	109
Figura 42: Nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión.....	110
Figura 43: Nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión .....	110
Figura 44: Nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal .....	111
Figura 45: Nivel de implementación de planes y programas de capacitación de los directivos y trabajadores de la municipalidad. ....	112
Figura 46: nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores .....	113
Figura 47: Nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros .....	113
Figura 48: Nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros .....	114
Figura 49: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la municipalidad. ....	115
Figura 50: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión.....	116
Figura 51: Nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento, resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía.....	116
Figura 52: Nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad.....	117
Figura 53: Nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población Fuente: elaboración propia.....	118
Figura 54: Nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población .....	119

**“MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE  
TAMBURCO, AÑO 2018”**

Esta Publicación está bajo una Licencia Creative Commons.



## INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE TAMBURCO, AÑO 2018”, surgió a partir de la problemática observada de que los conflictos son hechos inevitables e imprescindibles en el ambiente laboral de los colaboradores dentro de una organización. En la cual se presencié que existen números casos de conflicto que no se resolvieron de forma óptima, el cual ha ido afectando en el buen desempeño de la gestión municipal.

El conflicto tiene formas, procesos y resultados contradictorios, de ahí que su estudio motiva a diversos profesionales. A lo largo de la historia, pensadores clásicos como Platón y Aristóteles, concebían el conflicto como una amenaza para el éxito del estado, esta visión conduce a la creencia de que el conflicto debe mantenerse a niveles bajos o debe ser eliminado. En oposición a estas ideas, filósofos como Tales de Mileto plantearon que la contradicción era la madre del progreso, por su parte Marx (1848) creía que el conflicto era un aspecto importante en la formación de los grupos mientras que Coser (1956) ubica el conflicto como una forma constructiva de socialización y continuidad satisfactoria en la vida del grupo.

En los municipios los conflictos generalmente surgen por el sistema de burocracia que maneja la administración pública, como son: el exagerado apego a los reglamentos, formalismo, Jerarquización como base del proceso de decisión, conformidad con rutinas y procedimientos, papeleo excesivos y entre otros. Todo ello conlleva a la mala gestión de la organización.

De forma general, el conflicto es un aspecto inherente en las organizaciones, y no siempre es visto como una situación negativa; muy por el contrario, representa una oportunidad de crecimiento personal y organizacional. De allí su importancia del estudio de cómo los líderes sean capaces de realizar una eficiente y eficaz gestión de conflictos, el mismo que permita una convivencia gratificante de los trabajadores, convirtiendo a la municipalidad en una hospitalidad familiar más allá de lo simple laboral, situación que viabilizará mejorar las relaciones entre personas y aumentar el nivel de productividad y logro de los propósitos institucionales.

La presente investigación describe de forma relacional el manejo de conflicto y la gestión municipal, como la mejor forma de resaltar el comportamiento laboral de los profesionales. Para este propósito se ha formulado el objetivo “Determinar cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal del Municipio Distrital de Tamburco, año 2018”, el que ha conducido a tener una conjetura real de la presencia del nivel de conflictos en una institución de carácter público cuyo fin es la promoción de una adecuada prestación de los servicios públicos, el desarrollo integral sostenible y económico de su jurisdicción. Para realizar una presentación consistente la investigación que comprende cinco capítulos que se detallan de la siguiente manera:

En el primer capítulo de esta investigación se desarrolla todo lo concerniente al problema, propósito, justificación y objetivos del trabajo. Asimismo, en el segundo capítulo se desarrolla la fundamentación teórica que consta de antecedentes, marco teórico y marco conceptual sobre las cuales se sustenta el trabajo. De igual manera, se hace mención en el tercer capítulo la metodología donde se consigna hipótesis de la investigación, definición y Operacionalización de variables así como, el tipo de estudio, nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. Seguidamente, en el capítulo cuarto se realiza la presentación de resultados con los cuatro panes importantes: aspectos generales, tabla cruzada, correlaciones y prueba de hipótesis los cuales son base para el análisis e interpretación de datos y discusión. Por último, en el capítulo quinto se da a conocer las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Para encaminar a los resultados, se ha realizado una exhaustiva revisión de bibliografía referente al tema de investigación; desde la construcción del estado de arte mediante la consulta a investigaciones pasadas, que se ha convertido en el punto de referencia para plantear la inquietud de la presente investigación, así como el pleno entendimiento de las variables manejo de conflictos y gestión municipal comprometidas para tal fin.

Esta percepción de conocimientos, podrá confirmar la estrecha relación del manejo de las magnitudes de conflictos que van presentando por parte de los servidores en las diversas actividades laborales con la gestión municipal en el municipio de Tamburco, año 2018.

## RESUMEN

La investigación intitulada “manejo de conflictos y gestión municipal del distrito de Tamburco, año 2018”, busca como objetivo principal: Determinar cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad distrital de Tamburco, año 2018. El conflicto como parte de la esencia humana, es una variable que forma parte y determina la interacción social, por ello, qué mejor que conocer cómo surge y sobre todo cómo poder administrarlo de tal forma que se logre una buena gestión municipal.

En lo concerniente a la metodología se ha hecho el uso del método deductivo con un enfoque cuantitativo, definida de tipo básica, nivel correlacional y diseño no Experimental- Transversal. En relación con la muestra establecida, estuvo conformado por 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco, y el muestreo fue de tipo probabilístico. Con respecto a los instrumentos que se hicieron uso fueron cuestionarios con medición de tipo escala de Likert para ambas variables; la técnica empleada para recolectar información fue encuesta, validados adecuadamente por expertos que determinaron su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Los análisis de datos fueron procesados por el software estadístico Excel y SPSS V. 25.

Finalmente, los resultados determinaron que si existe relación positiva moderada entre el manejo de conflictos y gestión municipal, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman del 0.629 y a un nivel de confiabilidad del 95%. Se concluye también, que la fuente de los conflictos en su gran parte son comunicacionales, al igual que los actores más frecuentes de los conflictos se genera entre servidores públicos y funcionarios. Además, los directivos en su mayoría usan estrategias distributivas generando inconformidad entre las partes, y en ocasiones juegan el papel de juez y parte, lo cual obliga al subordinado optar por estilos complacientes o evasivos.

**Palabras clave:** manejo de conflictos, proceso del conflicto y gestión municipal.

## ABSTRACT

Entitled research "managing conflicts and municipal management of the District of Tamburco, year 2018", seeks as a main objective: determine how is the relationship between conflict management and municipal management of the district Municipality of Tamburco, year 2018. The conflict as part of the human essence, is a variable that is part and determines the social interaction, therefore, what better way to know how it arises and above all how to manage it in a way that will achieve a good municipal management.

With regard to the methodology using the deductive method with a quantitative approach, has become defined basic type, correlation level and not Experimental-cross design. In relation to the established sample, was composed of 62 workers in the district municipality of Tamburco, and sampling was probabilistic. With respect to instruments that were made using were questionnaires with measurement of type Likert scale for both variables; the technique employed to collect information was survey, properly validated by experts who determined its reliability through the Cronbach's alpha reliability statistic. The analyses of data were processed by Excel and SPSS V. 25 statistical software.

Finally, the results determined that if there is a positive relationship moderate between management of conflicts and municipal management, with a correlation coefficient Rho de Spearman of the 0.629 and a level of reliability of 95%. With which it is concluded that there among the variables raised. It also concludes, that the source of conflicts in their much are communication, like most frequent players of conflicts generated among public servants and officials. In addition, managers most used strategies distributional generating disagreement between the parties, and sometimes play the role of judge and jury, forcing subordinate to opt for styles complacent or evasive.

**Keywords:** conflict management, conflict process and municipal management.

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del problema**

Las municipalidades en el Perú, son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. (Instituto Nacional de estadística e Informática [INEI], 2018). En su doble carácter de gobierno y administrador cumplen un rol muy complejo, por lo cual debe contar con profesionales capacitados y experimentados que lo ponen en marcha la gestión pública.

La Municipalidad Distrital de Tamburco, es uno de los nueve distritos de la Provincia de Abancay ubicada en el Departamento de Apurímac, bajo la administración del Gobierno Regional de Apurímac, en el sur del Perú; lugar donde se desarrolló esta investigación. Se observa que el mayor problema que atraviesa es la falencia en el manejo de conflictos internos que afecta a la gestión municipal.

Para hablar del manejo se tiene entender primero el conflicto. Para Robbins y Judge (2009), los conflictos son hechos inevitables e imprescindibles en la vida social, aun cuando es un aspecto laboral, ya que el conflicto tiene formas, procesos y resultados contradictorios. El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

En la Municipalidad Distrital de Tamburco, los conflictos nacen por que el sistema burocrático obliga el exceso apego reglamentos y papeleos, y la carencia a de conocimientos sobre leyes y normas administrativas de gestión pública promueve el conflicto entre trabajadores, privan de capacidad de gestión y trabajo en equipo. También, la poca identificación con la institución, hace que cada trabajador busque beneficios e intereses personales. Por otro lado, en el aspecto estructural también tiene deficiencias: como los reglamentos desactualizados, planes inoperantes, la falta de equipamiento de maquinarias, cómputo y enseres acorde con la tecnología actualizada. Por lo mismo, tampoco están implementadas los programas de capacitación para las autoridades y/o colaboradores.

Por las razones expuestas no hay articulación entre las autoridades edilicias y colaboradores, lo cual conlleva que los conflictos imperen en las diferentes áreas de la municipalidad. Por lo expuesto por Mirabal (2003), la naturaleza de los conflictos genera la multiplicación de estas en todas las áreas administrativas, y su poca valoración hace que retroalimenten de aspectos negativos a la organización.

En la mencionada municipalidad, el manejo de los conflictos son medidas perjudiciales, como sanciones o amonestaciones, cambio o rotación de personal, obligar a renunciar, entre otras medidas que no resuelven dicho conflicto y que solo las extiende. Por lo tanto, no existe un procedimiento de solución adecuada, y al salir de control crea disconformidad y un ambiente hostil en los colaboradores, generando que en dicha municipalidad no se cumpla con sus metas y objetivos anuales.

Para enfatizar en el manejo de conflictos hago mención a Whetten y Cameron (2011), quien define como una de las habilidades principales que debe tener los directivos y el uso adecuado de estrategias según el contexto y el ambiente del conflicto. Del cual, la responsabilidad del como sobrellevar los conflictos internos recae directamente en los encargados de las distintas áreas, que luego pasa al gerente de recursos humanos y en última instancia al alcalde municipal, por ser la persona a cargo del buen funcionamiento y gestión de dicha institución. Por consiguiente, al ser una entidad pública y contar con una estructura organizacional de diseño vertical, las decisiones son impartidas de arriba hacia abajo.

De forma que, tanto el manejo de conflictos y la gestión municipal es la obligación y responsabilidad de la autoridad municipal, quien asume la función de dirigir dicha institución, fuera y dentro de la organización. Para Navarro (2001), la gestión municipal implica la entidad y el empleo de una secuencia de requerimientos estructurados, financiamiento, humanos y técnicos por parte del municipio para lograr los objetivos propuestos por él mismo.

La Municipalidad Distrital de Tamburco, anualmente reciben presupuesto para el funcionamiento del mismo, la ejecución de programas, prestación de servicios municipales, y proyectos de inversión programados. Sin embargo, no estuvo cumpliendo con la ejecución presupuestal a cabalidad en años anteriores, y su avance mensual en el año 2018 manifiesta lo semejante, al igual que la estructura organizacional no está acorde con la realidad, la infraestructura e implantación tecnológica no se prioriza, los mecanismos de motivación y capacitación al personal no están implementado, esas causas, implica al bajo nivel de gestión municipal logrado.

Todo ello, a causa de que los trabajadores no cumplen con sus tareas y funciones de forma eficiente, y los gerentes no saben cómo mejorar la situación, y prestan poca atención a los conflictos que se suscitan a diario en la dicha organización como casusa y consecuencia del bajo desempeño, y usualmente los directivos en vez de solucionar crean mayor conflicto enfrentándose a sus subordinados. Por lo tanto, el mal manejo de conflictos por parte de los directivos es la causante principal de que la gestión municipal no mejore.

De lo expuesto, surge la premura de investigar, de cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal del Municipio Distrital de Tamburco, año 2018.

## **1.2. Enunciado del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?

¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?

¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la atención a la comunidad de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con la gestión Municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con la atención a la comunidad por parte de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

### **1.4. Justificación**

El manejo de conflicto es considerado uno de los ejes principales que lleva al éxito o al fracaso de la gestión de una organización, ya que el ser humano por naturaleza es diferente uno del otro. Al entablar comunicación de cualquier índole, existen desacuerdos que en algunas ocasiones pueden superarse, o interponerse en la comunicación efectiva.

Sin embargo, la poca atención que se proporciona en su estudio científico, de su efecto en las instituciones públicas, me genera la inquietud para su indagación. Por ser de mis consideraciones de que el mal manejo de conflictos sea el causante de la coyuntura que atraviesa todas las municipalidades en la deficiencia de obtención, proyección y ejecución presupuestal, y la insatisfacción que muestra la población al respecto.

Como aporte teórico, la presente investigación se encuentra enmarcada dentro de una pertinencia metodológica que permita colaborar como antecedentes científicos sobre proceso de manejo de conflictos en nuestro medio para investigaciones futuras.

Así mismo, tiene un sustento científico ya que al contar con teorías científicas de autores reconocidos a nivel nacional e internacional. De la misma forma, se podrán describir las formas de manejo de conflictos que tienden a emplear los funcionarios públicos de dicha municipalidad. Del cual, los resultados tendrán un uso teórico, que facilite el diseño de programas y políticas de intervención correctiva y preventiva dentro de la municipalidad investigada.

## **1.5. Delimitación**

En el desarrollo de la investigación se presentan las siguientes delimitaciones:

### **Delimitación espacial**

El estudio se limita al Municipio Distrital de Tamburco, el cual se encuentra en la zona céntrica del distrito de Tamburco, provincia Abancay y departamento de Apurímac.

### **Delimitación temporal**

El tiempo de la investigación se limita al último año del período de gestión municipal (2014-2018), que es el año 2018, año en cual se estudiará todos los fenómenos y variables que contempla la presente investigación.

### **Delimitación Temática**

La razón por la presente investigación hace referencia radica en el hecho de averiguar el manejo de conflictos generalmente laborales y su relación que tiene con la gestión municipal dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco.

### **Delimitación Muestral**

La investigación se limita a los trabajadores de la mencionada municipalidad entre funcionarios, empleados de confianza y servidores públicos de las diferentes áreas.

### **Delimitación económica**

El trabajo es autofinanciado por el responsable sin institución promotora y el acceso a información fue de fuente primaria, bibliografías y revistas que estén al alcance del autor.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. A nivel internacional:

De Lic. Bermejo Gloria (2003), para optar al título de Magíster en Administración con especialidad en Recursos Humanos, de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León de México; presenta la tesis “El Manejo del Conflicto y la Eficacia Laboral de los trabajadores del Gobierno de Estado de Nuevo León, año 2002”, esta investigación propone evaluar las diversas situaciones que se presentan en la organización y aplicar las técnicas y habilidades adecuadas en el manejo del conflicto para generar un incremento en la eficacia laboral. La investigación es básica, de enfoque cuantitativo de alcance analítico y de diseño experimental, se ha analizado a través de la aplicación del instrumento de Thomas Kilman para el Manejo de Conflictos.

Se concluye que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. Para ello, quien mejor que el administrador, supervisor, de cada departamento para que sea el agente de cambio en su área y logre la administración del conflicto en forma positiva. Para ello, es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados: qué situación le causa conflicto, en qué forma extrema su situación conflictiva, qué tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto, en fin tener un perfil de cada uno de ellos.

De Pérez María (2014), para optar el título profesional de Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín de Venezuela, presenta el trabajo de investigación “Estilos de Manejo de Conflicto como Estrategia de Gerencia en el Personal Ejecutivo en Empresas Siderúrgicas a Nivel Nacional”. Menciona que el objetivo de la investigación es determinar los estilos de manejo de conflicto como estrategia de gerencia en el personal ejecutivo del sector siderúrgico a nivel nacional. El soporte teórico se fundamentó en los aportes de Daft (1997), Robbins y Decenzo (2009), Kinicki y Kreitner (2003), Newstrom (2011), entre otros.

Metodológicamente, se contextualizó en la tendencia epistemológica positivista de tipo descriptivo, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por sesenta y seis (66) ejecutivos. Se utilizó un instrumento para determinar el perfil de manejo de conflicto elaborado y validado por el centro de mediación de la escuela de leyes de la universidad de Harvard.

Concluye que, si bien es cierto no hay un estilo más o menos correcto que otro, siendo propicio poseer herramientas de todos los estilos según la situación lo amerite, el estilo predominante de manejo de conflicto fue el colaborador estando presente en poco más del 21% de la población objeto de estudio. También concluye que, los estilos más utilizados por dichas organizaciones son: colaborador, dominante, evitativo y constructivo al momento de manejar los conflictos, asegurando que el indicador conciliador se muestra con notoria debilidad, por su parte el estilo duro está ausente en la tendencia obtenida de la población objeto de estudio.

Destaca que no existe un estilo único y óptimo. Es la combinación de ellos y la situación la que representa la tendencia de alcanzar el éxito en la gestión del conflicto. Es por dicho motivo, que solo podemos hacer referencia a la tendencia obtenida de los estilos empleados por el personal ejecutivo para el manejo óptimo de los conflictos y no a la total ausencia, presencia o favorecimiento de un determinado estilo de manejo de conflictos.

De, De León Nancy (2012), para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional de la Facultad de Humanidades en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, presenta el trabajo de investigación “Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional”.

El presente estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa en la Ciudad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional.

La investigación se realizó con 40 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 y 51 años, con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos en oficinas centrales. Se utilizó dos instrumentos de elaboración propia, el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) para determinar la estrategia que más se utiliza: negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

Se usó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico; de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE con las estrategias de manejo de conflictos. Además, concluyó que la estrategia de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en los sujetos evaluados y la mayoría poseen un nivel de IE “óptimo” de acuerdo a los rangos establecidos.

### **2.1.2. A nivel nacional**

De Lic. Rojas Kiara (2016), Con el propósito de optar el título profesional de Licenciado en Administración Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Señor de Sipán, presenta la tesis denominada “Relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-irh SAC, Chiclayo”. La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa ATA-IRH SAC; el cual se realizó un estudio de tipo Descriptiva- Correlacional con un diseño noExperimental- Transversal, con una muestra de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario con medición de tipo escala de Likert con la que se obtuvo la información de este estudio.

Los resultados de la investigación indican que en la empresa existe un nivel alto de conflictos laborales con un 56%, lo que conlleva a un nivel bajo de desempeño en los colaboradores. La hipótesis general planteada existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, en la hipótesis nula No existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, Chiclayo. De los resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones, si existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Con ello se ha dado cumplimiento al objetivo general de la presente investigación.

Concluye que los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa Ata-Irh SAC, conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados. En cuanto a identificar el desempeño laboral en la empresa Ata-Irh SAC, se logra percibir un bajo desempeño uno de los factores que lo produce es la falta de capacitación y motivación, en los colaboradores.

De Lic. Yacavilca Noemí (2017), con el propósito de optar el título profesional Magister en gestión de los servicios de la salud de la Universidad Cesar Vallejo, presenta la tesis denominada “Inteligencia emocional y manejo de conflictos en el Hospital Nacional Dos de Mayo, 2017”. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre inteligencia emocional y el manejo de conflictos del personal del servicio de cirugía cardiovascular.

El estudio se realizó bajo el paradigma del positivismo con un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue sustantiva con un nivel descriptivo correlacional, el método de la investigación fue hipotético deductivo con una muestra de 80 trabajadores del servicio de cirugía cardiovascular integrados por enfermeros, médicos, técnicos de enfermería, secretarías y tecnólogos del hospital Dos de Mayo el muestreo utilizado fue no probabilístico intencionado ya que el investigador eligió la muestra correspondiente para el estudio, se utilizaron dos instrumentos para medir las variables de estudio la inteligencia emocional y el manejo de conflictos.

Después de haber procesado los datos se llegaron a las siguientes conclusiones: Existe relación significativa entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos en el Hospital Nacional Dos de Mayo, 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,508 por lo tanto existe una relación positiva y directa.

De Br. Rubén Rivera (2018), con el propósito de optar el título profesional de Maestro en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, presenta la tesis denominada “Gestión Municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ate – Lima 2018”. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre Gestión Municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ate – Lima 2018.

En lo referente a los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios en escala de Likert para las variables Gestión Municipal y el desempeño laboral. Los referidos instrumentos fueron sometidos a los análisis que determinaron que los cuestionarios tienen la validez y confiabilidad.

El relación al método empleado fue, hipotético deductivos, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño transversal. En relación a la población estuvo formada por 150 trabajadores la muestra por 108 y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Los resultados demostraron que existe una relación estadísticamente significativa según el coeficiente de Pearson, muy alta ( $r_s = 0,864$ ,  $p < 0.05$ ) y directamente proporcional, entre Gestión Municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ate – Lima 2018.

De Br. Melina Domínguez (2015), con el propósito de optar el grado de Maestro en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, presenta la tesis denominada “La gestión administrativa municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Comas, Lima, 2015”. La presente Tesis de investigación presentó como objetivo principal, determinar la relación que existe entre la gestión administrativa municipal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, durante el periodo correspondiente al año 2015.

Al respecto, fue un estudio de tipo básico, con un enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo correlacional, poseyendo un diseño no experimental, transversal y correlacional. Asimismo, se utilizó una muestra de 80 trabajadores de la Municipalidad, a partir de un Muestreo No Probabilístico, a efectos de aplicar nuestros instrumentos, los mismos que estuvieron constituidos por dos cuestionarios, que fueron validados por un experto metodológico, y cuya confiabilidad (Alfa de Cronbach) resultó ser de 0.837 para la variable Gestión Administrativa Municipal y de 0.810 para la variable Desempeño Laboral. Para el análisis de los datos de la presente investigación, los mismos se procesaron mediante el paquete estadístico para ciencias sociales denominado SPSS.

Finalmente, los resultados de la presente Tesis determinaron que existe relación entre la gestión administrativa municipal y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Comas, en un nivel moderado, con rho de Spearman de 0,484 y una significancia estadística de 0,004.

## 2.2. Marco referencial

### 2.2.1. Manejo de conflicto

#### 2.2.1.1. Concepto.

El manejo de conflicto se considera de gran importancia y como las habilidades principales que debe tener un directivo de cualquier nivel en el que trabaje. “El manejo de conflictos consiste de una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación así como otras intervenciones creadas con el fin de evitar, reducir o solucionar los conflictos” (Amorós, 2007, p. 112).

En el mismo sentido, Robbins y Gudge (2009), se refirieron sobre el manejo de conflicto como. “Usos de la técnica o estrategia de resoluciones y estimulaciones para alcanzarán los grados deseados de conflictos” (p. 493).

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) afirma que el manejo de conflictos es. “El uso adecuado de estrategias del individuo a cargo, según el contexto y el ambiente del conflicto” (p. 378). Por lo cual, el mismo plantea que los individuos que manejan los conflictos deben ser diestros en el uso de tres habilidades esenciales.

Primero, deben ser capaces de diagnosticar en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo sus causas. Segundo, luego de identificar las fuentes del conflicto y de considerar el contexto y las preferencias personales para enfrentarlo, los directivos deben ser capaces de seleccionar una estrategia adecuada para manejar el conflicto. Tercero, los directivos hábiles deben ser capaces de resolver los conflictos interpersonales de manera efectiva, de manera que los problemas subyacentes se resuelvan y las relaciones entre los individuos en conflicto no se dañen.

El conflicto no se evita se maneja, es por ello que: “El objetivo del manejo de conflictos es reducir la discrepancia que los origina; es decir, el manejo de conflictos apunta, en lo posible, a sus causas” (Schroder, 2004, p. 311). Y plantea que El manejo de conflictos comprende: el sostenimiento, el procesamiento, la solución y los resultados.

Para profundizar, Carbonero (2018) cita a Folberg (1997) donde menciona que: “Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear condiciones que alienten una confrontación constructiva del conflicto” (p. 16).

Al respecto refiere Chiavenato (2008), “el desafío consiste en administrar el conflicto, de modo que pueda maximizarse los efectos constructivos minimizando los efectos destructivos” (pág. 531). Sin duda, dependiendo de las partes en el conflicto o el tipo de solución encontrada pueden quedar percepciones y sentimientos dando lugar a secuelas conflictivas donde cualquier momento las partes puedan sacarlas a relucir convirtiéndose entonces el conflicto en un ciclo repetitivo de evento de esta naturaleza, creando consecuencias negativas, e indeseables.

En síntesis, es importante que los administradores desarrollen habilidades o competencias necesarias para manejar eficazmente los conflictos, por tanto deben comprender los tipos de conflictos, familiarizándose con algunas estrategias eficaces para trabajar en ellos, por cuanto todo esto es parte de la administración de conflictos, es decir, se necesita comprender el problema para poder resolver.

#### **2.2.1.2. Conflictos en la organización.**

Para tener una clara concepción sobre conflicto se recurre a Robbins y Judge (2009) define el conflicto como: “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (p. 484).

Por su parte, Urcola (2010) define el conflicto como: “situación en la que dos o más personas persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, de modo que los lleva a comportarse de forma agresiva con tendencias a crear oposición y enfrentamiento” (p. 354). También es la interrupción del proceso de cooperación, es el choque de expectativas, decisiones o conductas que llevan a diferentes planteamientos y conducen a diferentes resultados.

Del mismo modo, Louffat (2013) Sostiene que:

Los conflictos al interior de los equipos constituyen un tema polémico por naturaleza. Evitar los conflictos entre sus miembros solo conduce a situaciones conformistas, de posturas obvias y acuerdos superficiales que pueden conducir a la adopción de primeras soluciones que se presenten sin considerar otras que quizá sean mejores (p. 73).

A diferencia de los anteriores, Escudero (2011) plantea que los conflictos laborales son. “Una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta” (p. 23).

Al momento que los miembros de una empresa no llegan a un acuerdo sobre un tema, puede surgir lo que es un conflicto laboral y en este mismo existen clasificaciones que son, los conflictos individuales y colectivos, son los que afectan al trabajador o varios de ellos y los conflictos jurídicos y económicos, en que interviene una norma legal o en el momento que se pretende crear una norma. La cantidad de conflictos que tenga, una organización dependerá de que tan buena calidad de vida y clima haya dentro de ella y en sus relaciones de trabajo, siempre es importante buscar una solución a la dificultad que se tenga, conocer todos los detalles y agilizar la situación para tomar una decisión acertada.

Sin embargo, Newstrom (2011) define el conflicto Laboral como:

Un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas, también surgen por interdependencia de labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias. (p. 298)

### **2.2.1.3. Enfoques de manejo de conflicto.**

La existencia del conflicto esta aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. De acuerdo a Robbins y Judge (2009), desde que el conflicto fue objeto de estudio y materia de investigación para analizar sus causas, su naturaleza, y sus formas de resolución, han surgido tres enfoques (pp. 485-486).

#### **2.2.1.3.1. Enfoque tradicional.**

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era malo, era visto negativamente y era sinónimo de términos tales como la violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición conflicto era dañino y debía evitarse. El punto de vista tradicional del conflicto era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en sus responsabilidades para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

#### **2.2.1.3.2. *Enfoque de relaciones humanas.***

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto plantea que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto. Quienes lo proponían racionalizaban su existencia: no puede eliminarse, y hasta hay épocas en que beneficia el desempeño de un grupo. El punto de vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de 1970.

#### **2.2.1.3.3. *El enfoque interaccionista.***

Mientras que el enfoque de relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista interaccionista promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estática, apática y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación. Entonces, la contribución más grande del enfoque interaccionista es que invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto: suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo. El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas funcionales, constructivas de conflicto. Y cuando hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

#### **2.2.1.4. *Proceso del conflicto.***

El conflicto surge de muchas fuentes y direcciones. Varían también su velocidad de aparición y su previsibilidad. En ocasiones, persiste mucho tiempo y en otras explota sin aviso. El conflicto puede ser constructivo o destructivo, por lo tanto los administradores deben saber cuándo estimularlo y cuando resolverlo. Es por ello que recurrimos a (Robbins & Judge, 2009) que expone el proceso del conflicto compuesto por cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. Con lo cual hacemos referencia para poder realizar los pasos y resolver los distintos tipos de conflictos.

#### **2.2.1.4.1. Oposición potencial o incompatibilidad.**

Es la primera etapa del proceso del conflicto que manifiesta la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de conflicto, el cual lo divide en tres categorías generales:

Conflictos en la comunicación, aparece barreras, ruidos, dificultades semánticas, malos entendidos, intercambio insuficiente de mensajes y más aún cuando no hay retroalimentación. La estructura organizacional es un factor que a menudo produce conflictos, como el tamaño y especialización de las áreas, ambigüedades jurisdiccionales, incompatibilidad con las metas del grupo, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos. Esta última categoría de fuentes potenciales de conflicto incluye la personalidad donde interviene las emociones y valores. (Robbins & Judge, 2009)

#### **2.2.1.4.2. Cognición y personalización.**

La cognición se refiere a que la persona involucrada percibe la existencia del conflicto y esta consiente que con la otra parte tienen un desacuerdo y lo denomina como conflicto percibido. Y la personalización es cuando los individuos se involucran emocionalmente, y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad y lo denomina como conflicto sentido. (Robbins & Judge, 2009)

Existen dos formas de ver el conflicto, la percepción constructiva y la percepción destructiva. La percepción constructiva permite ver al conflicto como una oportunidad de progreso, lo cual se enfoca en la búsqueda de una solución de estas, como resolver diferencias o mejorar la productividad. La percepción destructiva supone ver al conflicto como la peor desgracia que le pudo ocurrir a la organización, lo cual los grupos llegan a un nivel de desesperación, enfrentamiento, culpabilidad y desmotivación. (Newstrom, 2011)

#### **2.2.1.4.3. Intenciones.**

Los resultados del conflicto son producto de las intenciones de los participantes, así como de sus estrategias. Por lo cual, Robbins y Judge (2009) manifiesta al respecto. “Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada” (p. 490).

Con el empleo de dos dimensiones: cooperación (grado en que una parte trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y asertividad (grado en que una de las partes trata de satisfacer las preocupaciones propias).

Con ello identifica cinco intenciones de manejo del conflicto: competir (a no cooperativa), colaborar (asertiva y cooperativa), evitar (no asertiva ni cooperativa), acomodarse (no asertiva y cooperativa), y comprometerse (punto medio entre la asertividad y la cooperación). Estas intenciones se definen como estilos de manejo de conflicto que en adelante se profundiza.

Es por ello que, Newstrom (2011) menciona que los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de ganar o perder. Ganar significa que el individuo intenta ser asertivo con el conflicto que en general la mayoría de los casos las partes intentan lograr, sin embargo, perder significa que el individuo intenta ser cooperativo con la parte contraria y le da la oportunidad de ganar en el conflicto.

#### **2.2.1.4.4. Comportamiento.**

El comportamiento define las expresiones, acciones y reacciones que toma los individuos frente al conflicto.

El comportamiento son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones y como resultado de las descalificaciones o actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos abiertos se desvían de las intenciones originales. (Robbins & Judge, 2009, p. 491)

Por lo tanto el comportamiento es la concretización de las intenciones de las partes según sea su visión y el contexto de dicho conflicto, en general es la satisfacción que busca el individuo que puede ser ganar o perder.

#### **2.2.1.4.5. Resultados.**

El resultado es la consecuencia de las acciones tomadas respecto al conflicto. “El intercambio acción y reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan” (Robbins & Judge, 2009, p. 492).

Un resultado funcional es la satisfacción de las partes al resolver el conflicto en lo cual se encontraban. Lo cual actúa como una fuerza que incrementa el desempeño de la organización, mejora la calidad de las decisiones, aumenta el interés de los colaboradores para alcanzar metas y objetivos con eficiencia y eficacia.

En cambio un resultado disfuncional es la desconformidad de las partes con la resolución del conflicto, y esto genera un ambiente hostil y en consecuencia el mal desempeño de los colaboradores y reduce la eficacia del grupo.

### **2.2.1.5. Componentes del proceso de manejo de conflictos.**

Se entiende como manejo de conflicto a la actividad que está orientada a prevenir, evitar que empeore y reducir la naturaleza destructiva del conflicto con el fin de llegar a una situación de acuerdos. Para lo cual, Amorós (2007) plantea que el proceso de manejo de conflictos cuanta con tres componentes principales (diagnóstico, estilos interpersonales y estrategias de negociación).

#### **2.2.1.5.1. Diagnóstico del conflicto.**

Esta fase se refiere a la evaluación de las partes acerca de la existencia de conflicto, el contexto y el tipo de conflicto que se suscita. Amorós (2007) plantea que el diagnóstico como la identificación de la fuente que lo provoca el. Al respecto, sobre las fuentes del conflicto concuerda con Robbins y Judge (2009) que hace referencia cuando habla sobre el proceso de conflicto que existe tres fuentes principales: la comunicación, la estructura y variables personales.

Se genera conflicto en la comunicación cuando aparece barreras, ruidos, dificultades semánticas, malos entendidos, intercambio insuficiente de mensajes y más aún cuando no hay retroalimentación. La estructura es un factor que a menudo produce conflictos, como el tamaño y especialización de las áreas, ambigüedades jurisdiccionales, incompatibilidad con las metas del grupo, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos. Variables personales incluye la personalidad, emociones y valores, es decir ciertos tipos de personalidad como ser muy autoritarios o dogmáticos generan conflictos. (pp. 487-489)

Consiguientemente, Gómez (2013) cita Walton (2002) quien identifica cuatro indicadores para el buen diagnóstico. Descripción del conflicto, definir quiénes son los involucrados en el conflicto, definir en que consiste el conflicto y cuáles son sus causas y saber cómo se desarrolla el conflicto, y plantea:

El diagnóstico del conflicto interpersonal basado en su naturaleza (cíclica y dinámica) y en la descripción de los elementos que lo componen (sustantivos y/o afectivos).

La naturaleza cíclica se produce cuando dos personas opuestas entran en conflicto solo de forma periódica cuando el conflicto se hace latente, notoria luego se devane por algún tiempo y el ciclo se repite. Por otro lado la naturaleza dinámica es cuando la forma de un conflicto cambia de modo característico, estos cambios se producen de forma o dirección: progresiva ascendente, escalonamiento o des escalonamiento. Por otro lado, la descripción de los elementos que lo componen se encuentra los sustantivos y emocionales. Los problemas sustantivos son desacuerdos sobre políticas y práctica, competencia por los recursos y opiniones diferentes respecto a papeles o funciones. Los problemas emocionales son sentimientos negativos entre las partes. (págs. 486-487)

Para completar a los planeamientos anteriores Schroder (2004) menciona que “el objetivo del manejo de conflictos es reducir la discrepancia que los origina; es decir, el manejo de conflictos apunta, en lo posible, a sus causas” (p. 311). Por lo tanto, el diagnóstico debe enfocarse en las causas o que originan el conflicto.

#### **2.2.1.5.2. Estilos interpersonales.**

Las estilos interpersonales según Amorós (2007) es uno de los componentes del proceso del manejo de conflictos.

Define que los estilos interpersonales son las intenciones que adopta los involucrados en el conflicto, e influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada, el cual identifica cinco estilos interpersonales (competición, colaboración, negociación o compromiso, evasión y cesión). (p. 113)

Por lo mismo, Robbins y Judge (2009) complementa haciendo referencia el Instrumento de Ken Thomas y Ralph Kilmann (1970) que evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

En las situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de la persona según dos dimensiones básicas: asertividad, la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses; y cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco métodos para resolver los conflictos.

A continuación, se muestran estos cinco estilos que se puede adoptar en un conflicto: competir (a no cooperativa), colaborar (asertiva y cooperativa), evitar (no asertiva ni cooperativa), acomodarse (no asertiva y cooperativa), y comprometerse (punto medio entre la asertividad y la cooperación). (Robbins & Judge, 2009)



Figura I: Estilos de Resolución de Conflicto  
Fuente: THOMAS, Kenneth; Conflict Management; pág. 10

### Competición

Aquellos que emplean este estilo buscan la coerción en lugar de la persuasión o la colaboración. Ellos usan la asertividad, el dominio verbal, y la perseverancia. Por ejemplo, un gerente con este estilo puede manipular la composición de un comité de tal manera que la solución que el prefiera surja como parte de un proceso democrático. Aunque este estilo puede ser efectivo en ciertas situaciones, como cuando se requiere acción rápida, usado repetidamente tiende a crear resentimiento y hostilidad.

### Colaboración

El estilo preferido en el contexto organizacional es el colaborativo. Este permite a los que están en el conflicto enfrentarlo abierta y directamente, trabajando juntos y buscando así una solución integrativa. Se busca exaltar la comunicación y las actitudes de cada una de las partes, teniendo mejores resultados en ambientes organizacionales que fomentan el ser directos y el manejo del empowerment haciendo que la persona ejercite sus habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones en un asunto significativo.

### **Negociación o compromiso**

La negociación o compromiso que involucra la búsqueda de una posición intermedia y tratando de satisfacer, al menos parcialmente a ambas partes. Esta se considera justa y requiere de un esfuerzo considerable y de una interacción que involucre persuasión y el escuchar a la otra parte. La dificultad mayor de este estilo es que surge como algo oportuno, del momento. Si este estilo es manejado constantemente, el individuo parecerá más interesado en resolver la situación de conflicto que en encontrar una solución al problema.

### **Evasión**

En este tipo de estilo, a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede elegir retirarse psicológicamente o físicamente de la situación de conflicto, evitando así discutir o simplemente confrontar la situación.

### **Cesión**

Esta aproximación permite superar diferencias, desacuerdos y generalmente hace que los conflictos no se hagan mayores. Aquellos en este estilo hacen a un lado sus propios intereses y aceptan los de los otros. Esto permite que se mantengan las relaciones interpersonales placenteras.

Sin embargo, según los estilos mencionados anteriormente, Newstrom (2011) lo define como estilos para resolver los conflictos, y Urcola (2010) se refiere a ello como estilos de negociación, Mirabal (Mirabal, 2003) lo define como estilos de manejo de conflictos. por ello los autores mencionados difieren en las posiciones que adoptan al interpretar los estilos planteados por Thomas - Kilmann (1970). No obstante, para la presente investigación la más acertada es la planteado por Robbins y Judge (2009), porque en un conflicto abierto entre dos partes es decisión de los involucrados adoptar dichos estilos mas no de la parte mediadora o arbitraria.

#### **2.2.1.5.3. Estrategias de manejo de conflictos.**

La estrategia negociación es la etapa en que se adoptan las decisiones sobre el rol y objetivos de la intervención, los mismos que deben responder a la misión y competencias institucionales o misión. Comprende las acciones orientadas a canalizar el conflicto hacia una colaboración constructiva. Por lo tanto, Grundmann y Joachim (2004) manifiestan. “Para facilitar una negociación es recomendable trabajar con una tercera persona, un facilitador o un moderador, a quien corresponderá la conducción de un proceso. En el que esta persona debe hacer que los involucrados cumplan con las reglas, que controlen sus emociones y al ser neutral conduce que la resolución del conflicto sea constructivo” (pág. 128).

En el caso de las instituciones este rol lo cumplen los directivos al ser de su competencia y al estar a cargo de las personas en conflicto, quien debe ser imparcial, no formar parte del conflicto y lograr una solución a favor de la institución.

Las estrategias de negociación hacen referencia a las acciones dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos durante el proceso de negociación. Por lo cual Amorós (2007) identifica dos estrategias de negociación: integrativa y distributiva, el mismo que concuerda con Robbins y Judge (2009).

### **Negociación integrativa.**

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el automanejo de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la congeniación de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

### **La Negociación distributiva.**

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Para complementar a ello, Según Fisher y Ury (1968) "Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: Debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible. Debe ser eficiente y debe mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes" (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES], 2008, p. 62).

En ese sentido un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, es decir se debe aplicar una negociación integrativa.

## 2.2.2. Gestión municipal

### 2.2.2.1. Concepto

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades. Dichos municipios tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. (Instituto Nacional de estadística e Informática [INEI], 2017)

La gestión Municipal implica que todo proceso de desarrollo local debe sustentarse desde la perspectiva de condiciones endógenas e integrales, que movilicen o ejecuten los recursos. Coraggio (1998) afirma. “La gestión eficiente no solo implica la prestación de servicios municipales y tramites si no la administración transparente y eficiente de los fondos públicos, buscando extraer los mayores beneficios del gasto en obras” (p. 147).

La obligación de que una autoridad municipal al asumir la función de dirigir una población, debe brindar condición de calidad de vida para los ciudadanos. Navarro (2001) afirma:

La gestión municipal implica la entidad y el empleo de una secuencia de requerimientos estructurados, financiamiento, humanos y técnicos por parte del municipio para suministrar a los diferentes grupos de la población los satisfactores de sus correspondientes requerimientos de esencia particular y grupal, e incentivar sus probabilidades de crecimiento local. (p. 252)

De igual forma, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.

Además, debe desarrollar capacidades institucionales de gestión en una dimensión gerencial que sirva para comandar procesos de producción y gestión de servicios, combinando criterios técnicos, políticos, normativos y, principalmente, sociales (Cohaila, 2012).

La gestión municipal tiene un rol fundamental en la sociedad. Hurtado y Gonzales (2015) afirma:

Es un conjunto de capacidades para administrar, gestionar, planificar y gobernar el territorio, sus recursos y personas. En el cual, se establecen procedimientos para mejorar la transparencia, la gestión institucional y el manejo de los recursos, en un ambiente donde el desempeño implica el logro de resultados en el desarrollo local y en la calidad de vida de la población. (p. 112)

Los gobiernos municipales deben jugar el rol de conector para la interacción proactiva entre los diferentes actores, posibilitar las interrelaciones entre los aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales integrados en redes de actividades innovadoras.

Garcés (2013) define que la gestión municipal está encaminado a impulsar el desarrollo local, ya que los gobiernos necesitan nuevas capacidades para desaprender sus rutinas y superar la forma tradicional de administración con un marcado carácter asistencialista, para así poder dinamizar el desarrollo integral del territorio con la participación como elemento fundamental, el reconocimiento de sus contradicciones y el uso coherente de sus potencialidades y recursos, entre ellos el conocimiento. Por su parte, Pérez (2010) aclara que la gestión municipal es el conjunto de acciones promovidas desde el gobierno local, caracterizado por la capacidad para manejar recursos (humanos, técnicos y físicos) y lograr más eficiencia en las respuestas a las necesidades de la localidad y en la concreción de las políticas de desarrollo. (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez, & Castro, 2016, párr. 16)

Por último, se considera lo mencionado por Suller (2008).

La gestión municipal implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los Instrumentos de Gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social. (párr. 1)

En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros. La gestión es una actividad importante que desarrollan los gobiernos locales para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; a través de ella se generan y establecen las relaciones del gobierno con la comunidad y con otras instancias administrativas de los gobiernos nacional y regional.

#### **2.2.2.2. Enfoques de la nueva gestión pública.**

La administración pública en las sociedades contemporáneas se enfrenta a ser transformada por una nueva racionalidad que fue definida, desde finales del siglo XX, por diversos autores como una nueva gestión pública (NGP).

Esta NGP pretende tomar distancia de la racionalidad burocrática, racionalidad que definió históricamente a la Administración Pública; por lo cual Chica (2011) plantea cuatro enfoques de la gestión pública: Enfoque de la reinención del gobierno, enfoque del paradigma pos burocrático, enfoque de creación de valor público, enfoque de gestión por procesos y enfoque de gestión por resultados.

##### **2.2.2.2.1. Enfoque de la reinención del Gobierno.**

El término reinención del gobierno fue acuñado por Osborne y Gaebler (1992), es la concreción de diversas críticas al paradigma weberiano al interior y por fuera de la administración pública norteamericana.

Por lo cual, Chica (2011) cita a Osborne y Gaebler (1992) quienes afirman.

Los postulados básicos de la reinención del gobierno, pueden ser resumidos de la siguiente forma: Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar, estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización; Se deben eliminar los procedimientos burocráticos; Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales; Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial. (p. 62)

Con el fin de operacionalizar este principio, Chica (2011) propone desarrollar un cambio y diseño organizacional basado en: Crear un claro sentido de misión; Mayor dirección y eliminar las formas de trabajo sin propósitos claros; Delegar autoridad y responsabilidad; Ayudar a las comunidades a resolver sus problemas; Reemplazar las regulaciones por formas de incentivos; Elaborar presupuestos basados en resultados; Inyectar competitividad en todo lo que se realice; Buscar la mejor opción en términos del mercado; Medir el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente.

El planteamiento de Chica (2011) es que la eficacia del sector público puede ser aumentada mediante la aplicación de técnicas y valores del sector privado empresarial. Especialmente en la reducción de la inflexibilidad de las formalidades (reglas y procedimientos) para permitir una mayor iniciativa gerencial así como el aumento de la influencia de los ciudadanos, vistos en términos de clientes.

#### **2.2.2.2.2. *Enfoque del paradigma pos burocrático.***

Este nuevo esquema presentado como Paradigma pos burocrático. “Expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes” (Barzelay, 1998, p. 17).

El paradigma pos burocrático requiere que se transite del concepto burocrático de interés público a un concepto de resultados, medidos desde la valoración que dan a estos los ciudadanos. Chica (2011) plantea.

El paradigma pos burocrático busca la calidad y la generación de valor, para lo cual se debe superar el enfoque de la eficiencia desligado de la eficacia. Desde este nuevo paradigma la Administración se entiende en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos. En este paradigma el control coercitivo debe dar paso a un apego a las normas desde su comprensión e interiorización (autocontrol). También se pretende dar paso a la identificación misional, de servicios, clientes y resultados, más que la mera especificación de funciones, autoridades y estructuras. Respecto a la justificación de costos, propio del paradigma burocrático se plantea la necesidad de plantear el concepto de generación de valor. (p. 64)

Como aspecto relevante, para Barzelay (1998) el pos burocratismo se centra en: la rendición de cuentas y la importancia del fortalecimiento de las relaciones de trabajo, como elementos claves para superar la implantación de responsabilidades propias del burocratismo. Finalmente, los mecanismos complementarios de la pos burocracia que pretenden superar la simple operación de sistemas administrativos, se basan en: la búsqueda de mejora continua de los procesos; el separar el servicio del control; el lograr el apoyo para las normas; la ampliación de las opciones de los clientes; el alentar la acción colectiva; el ofrecimiento de incentivos, tanto a los clientes internos como externos; la evaluación y análisis de los resultados; y el enriquecimiento de la retroalimentación.

#### 2.2.2.2.3. *Enfoque de creación de valor público.*

El enfoque de creación de valor público se centra en la satisfacción de la ciudadanía. Chica (2011) puntualiza. “(...) el éxito de la gestión pública está en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios que crean valor público, lo cual es en últimas lo que es valorado por los clientes de la organización” (p. 64).

En la administración pública, según Barzelay (1998) los servidores públicos deben recurrir a la interacción de producto o servicio, calidad y valor

Para Moore (1995) la gestión pública es. “Una acción estratégica, orientada a resultados demandados por la sociedad y el gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público” (p. 18).

Consecuentemente, según Moore (1995).

Toda mejora gerencial se expresa en términos de creación de valor que es reinterpretado por la ciudadanía. En este sentido, el valor público a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y subjetivo. Es decir, las organizaciones públicas más que hacer dinero, buscan conseguir objetivos trazados políticamente de manera eficiente, pero ante todo eficaz. (pp. 63-64)

Por lo mismo, Chica (2011) menciona que la satisfacción ciudadana, es una de las mejores formas de medir la creación de valor público, lo cual no es sencillo, porque la ciudadanía nunca está conforme con la prestación de servicio. Por ello, la medición de la satisfacción ciudadana, se mide en cuanto a reducción de quejas y reclamos y en términos de encuestas ciudadanas.

Para Moore (1995) los principales retos de los gerentes públicos son: el cambio en la cultura de sus organizaciones; la búsqueda de una mayor autonomía en la fijación de objetivos y en la determinación de los medios para obtenerlos; la humanización de los procesos administrativos; entablar diálogos con la ciudadanía y acciones sociales que propendan por el reconocimiento de la utilidad de la administración, para resolver problemas socialmente relevantes.

#### **2.2.2.2.4. Enfoque de gestión por procesos.**

En cuanto al concepto de procesos operacionales, Aguilar (2006) plantea que:

Las actividades son las unidades en que se divide el proceso, dicho metafóricamente, los eslabones de la cadena de causalidad y el valor que es el proceso. Cada actividad es una unidad de trabajo, que puede realizar un trabajo material o uno mental, y que puede ser una actividad simple o una actividad compleja que agrupa múltiples acciones más simples, llamadas tareas u operaciones. (Citado en Chica, 2011, p. 65)

Para chica (2011) este enfoque hace énfasis en la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana. También hace énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso des localizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, en la organización de equipos multifuncionales, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios.

#### **2.2.2.2.5. Enfoque de gestión por resultados.**

El enfoque de la gestión para resultados (GpR), se ha presentado en diferentes instancias gubernamentales y académicas, como un modelo que propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, pone un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos.

El Estado debe ser eficiente y ante todo eficaz o estar orientado hacia resultados, lo cual se logra mediante: El rediseño de sus instituciones; Una mayor y mejor participación ciudadana en cada uno de los niveles del desarrollo de las políticas públicas; Una mayor transparencia en la actuación de la Administración; Una mayor responsabilidad y medición de resultados por parte de la administración; y Procesos de rendición de cuentas de la Administración sobre sus actividades. (Chica, 2011, p. 66)

Según Moore (1995) el enfoque de GPR, hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas. Sirviendo como instrumentos de verificación y priorización de avances en cuanto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de beneficios, para las poblaciones objetivo. La GPR busca orientar la acción de los actores hacia la creación de valor público mediados por la puesta, en uso de instrumentos de gestión y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, en forma colectiva, coordinada y complementaria, para cumplir los objetivos anteriormente señalados.

La GpR, incorpora en la creación de valor público, una cadena orientada hacia resultados de insumos, medios y fines que se expresan en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Siendo determinante en los indicadores de resultados los análisis de los efectos y de los impactos de las acciones y productos desarrollados por la gestión pública. (Chica, 2011)

### **2.2.2.3. Estructura organizacional**

Las organizaciones en la actualidad, están compuestas por dos estructuras, una parte dura o estructura interna y procesos y una parte blanda, que es la cultura organizacional, y al final las dos por procesos del ambiente, la gestión y la eficiencia se complementan y se convierten en una sola.

De acuerdo con Paez (2002) citado por Bravo et al. (2016), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales. La define también como el conjunto de las funciones y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación. (p.411)

Según la definición de Hall (1996) citado por Cruz (2016).

Las estructuras organizacionales sirven tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones, la estructura es la arena para las acciones organizacionales. (p. 64)

Del mismo modo, “entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado”. (Barone 2009, 27).

Finalmente, “desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64).

#### **2.2.2.3.1. Tipos de estructura organizacional.**

Según lo planteado por Minsal (2007), los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz. (pp. 2-5)

##### **Organización funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

### Organización por producto/mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

### Organización matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

#### **2.2.2.3.2. Flexibilidad de la estructura organizacional.**

Las organizaciones públicas en el Perú están establecidas según al enfoque burocrático en su estructura organizacional, el cual Robbins y Judge (2009), lo caracteriza como “estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”. (p.527)

Sin embargo, para Minsal y Pérez (2007), la estructuración de la compañía no debe hacerse por la vía tradicional de construir departamentos aislados, sino que estos deben conformarse como un todo o deben colocarse ponerse al servicio de los principales procesos productivos. La gestión de la empresa se orientará hacia estos procesos básicos. Todo esto bajo el concepto de gestión de abajo hacia arriba, una concepción que se contrapone al modelo taylorista de arriba hacia abajo.

Las organizaciones enfocadas hacia la gestión del conocimiento comparten una tendencia que las hace verse como organizaciones con una estructura plana, con canales horizontales y transversales de comunicación, que les permite en cierta medida ser flexible en cuanto a la rotación de sus miembros por los puestos claves del negocio, lo que facilita que todos puedan ejercer las diferentes funciones que les permite posicionarse en el mercado.

#### **2.2.2.4. Gestión financiera publica**

Las Finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos. Para Córdova (2016):

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor en la toma de decisiones. La función primordial de las finanzas es la de asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de los activos (...), se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte la misión y visión en operaciones monetarias. (p. 3)

La gestión financiera pública cumple un papel clave en el propósito de asignación y uso de los recursos públicos y en la gestión macroeconómica. Al respecto, Pimenta y Pessoa (2015) proponen:

La GFP debe tener un impacto sustantivo en la efectividad, eficiencia y transparencia del gasto público. La importancia del manejo del dinero ha originado que se creen disciplinas y herramientas que nos ayudan a tomar decisiones respecto a los ingresos y gastos que generamos a través de inversiones, la gestión eficiente radica en que el aspecto financiero es lo que controla prácticamente todo lo que realiza la empresa. Todo lo que tenga que ver con recursos, inversiones, maquinaria, contratación de personal, todas las actividades deben ser planificadas y controladas por la dirección. Así la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros. (p. 5)

El Estado peruano cuenta con las áreas encargadas de brindar los bienes y servicios que la población demanda, pero detrás de ellas están áreas de soporte como la de adquisiciones, presupuesto, planificación, tesorería, contabilidad.

En general, la gestión financiera del Estado se refiere a las entidades u oficinas que son responsables desde la recaudación de ingresos (Sunat) hasta la transferencia de ese dinero a las oficinas que entregan directamente el dinero a los proveedores. En el caso del Perú estos sistemas vinculados a la administración financiera tienen un desarrollo desigual. Mientras que la Sunat es una entidad que está por encima de los niveles de eficiencia que el resto de entidades públicas, tenemos que los otros sistemas pueden tener niveles de capacidad menor. Y cuando hablamos de capacidad nos referimos a contar con un buen personal que conozca el giro de su negocio y procedimientos que apoyen una buena gestión del Estado. El reto es contar con un sistema de soporte que facilite el accionar del gestor público encargado de formular políticas y generar resultados en la población. (Casas, 2012)

#### **2.2.2.4.1. Manejo presupuesto público.**

El manejo presupuestal es una proyección de gastos y recursos con los que se contará durante un año. Es una herramienta en la que se manifiesta la asignación de bienes y servicios que recibirá cada sector de la comunidad, definiendo concomitantemente quiénes aportarán el mayor esfuerzo económico para la concreción del plan de gobierno. Debe formularse de modo que permita el cumplimiento de los objetivos y acciones concretas, como una “guía de acción” que minimice situaciones improvisadas.

Según la guía básica de la dirección general del presupuesto público publicado por el Ministerio de Economía y Finezas [MEF] (2011), define al presupuesto público como:

El Presupuesto Público es un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. (p. 8)

Atento a la composición del presupuesto anual, se destacan dos partes: una contiene los recursos que se espera recaudar durante el ejercicio y la otra, los gastos que se proyecta realizar en el mismo período. Ya sea Manual de gestión municipal para los recursos como para los gastos, los datos concernientes a cada uno de ellos pueden presentarse clasificados de diversas formas para facilitar la comprensión y análisis. (MEF, 2011)

#### **2.2.2.4.2. Manejo de recursos financieros en Municipios.**

El tema de las finanzas vincula al conjunto de áreas que hacen posible el funcionamiento de la Administración Pública Municipal. Para Deschaps (2004) menciona: que “el objeto de las finanzas públicas municipales es lograr una adecuada, eficiente y segura operación económica de los recursos financieros y patrimoniales que tiene el gobierno municipal para la realización de sus fines” (p. 11).

Por lo tanto, el conocimiento del proceso de manejo de recursos financieros es de suma importancia para poder mejorar su funcionamiento. La ley de ingresos con los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como las participaciones y las aportaciones, serán la fuente que nutra las arcas municipales. (Deschaps, 2004)

Los Recursos financieros que percibe el municipio, a través de su tesorería, por el cobro de conceptos estipulados en la Ley de ingresos o por medio de convenios o decretos establecidos. Por su origen, los ingresos pueden ser: Ingresos ordinarios e ingresos extraordinarios. Y los gastos efectuadas por el gobierno municipal para el cumplimiento de sus objetivos establecidos, por su orientación el gasto puede ser: Corriente, son las erogaciones destinadas para cubrir el costo directo de la administración; de inversión, recursos destinados para la construcción de obras públicas así como de bienes adquiridos; y de deuda, son los recursos destinados al cumplimiento de los compromisos financieros contradices por el Ayuntamiento, mediante empréstitos. (MEF, 2011)

#### **2.2.2.4.3. Fuentes de financiamiento municipal.**

Se entiende las fuentes como ingreso público por aportaciones de tipo económico con carácter público que reciben los municipios, para la implementación y aplicación de políticas de desarrollo dentro de su jurisdicción política.

Conforme a la Ley Orgánica de Municipales - Ley N° 27972, el presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia.

Las fuentes de financiamiento que obtiene la municipalidades según el MEF (2017) son:

Por transferencia del gobierno central: Canon y sobre canon, participación en Rentas de Aduana, Fondo de Compensación Municipal, regalías mineras y fondo de desarrollo socioeconómico del proyecto de Camisea. Ingresos corrientes: impuestos y contribuciones obligatorias, venta de bienes, servicios y derechos administrativos; otros ingresos corrientes, rentas de la propiedad. Ingresos por financiamiento: saldo de balance y endeudamiento. E ingresos de capital. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 65)

#### **2.2.2.4.4. Gastos municipales.**

Los gastos municipales son los desembolsos que realiza la municipalidad, como ejecución del techo presupuestal aprobado en el presupuesto. Según la INEI, (2017) indica sobre el gasto municipal como: “Conjunto de egresos que por concepto de gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, realizan las municipalidades, para ser orientados a la prestación de servicios públicos y acciones desarrolladas de conformidad con sus funciones” (p. 69).

Se puede diferenciar tres tipos de gastos municipales según el MEF (2017):

Los gastos corrientes que se realizan para el mantenimiento u operación de los servicios que presta la municipalidad como: bienes y servicios, personal y obligaciones sociales, pensiones y otras prestaciones sociales, donaciones y transferencias corrientes y otros gastos corrientes. Gastos de capital que son gastos de inversión en infraestructura para el mejoramiento de los servicios que presta la municipalidad o para la promoción del desarrollo local como: construcción de edificios y estructuras, otros gastos por adquisición de activos no financieros, adquisición de vehículos, maquinarias, equipos y otros, donaciones y transferencias de capital. Y por último gastos de contrapartida que son gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por las deudas contraídas y gastos para solventar sentencias judiciales. (INEI, 2017, p. 72)

#### **2.2.2.5. Atención a la ciudadanía.**

La atención a la ciudadanía hacer referencia al nivel de satisfacción de los Ciudadanos con respecto a la atención recibida por parte de la entidad pública que los representa, donde los municipios son los que están más cercanos a ellos. Es por ello que la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros desarrolló un plan de mejora de atención [PCM-SGP] (2017), que menciona.

Una buena atención a la ciudadanía involucra prestar los servicios de calidad y pasa por interiorizar que todas nuestras acciones o inacciones, a lo largo del ciclo de la gestión pública, impactan en el servicio final que la entidad presta al ciudadano. (p. 14)

Las entidades públicas, por definición, prestan servicios únicos, establecidos por ley, por lo que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas entidades. Las entidades requieren, entonces, de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos que ofrecen a la ciudadanía.

Se requiere que el enfoque por oferta, existente en la actualidad, centrado en los servicios que las entidades tienen establecidos por competencias y funciones; cambie a uno por demanda, es decir centrado en las necesidades de la ciudadanía. Será necesario, por lo tanto, definir las prioridades e intervenciones de las entidades a partir de las necesidades ciudadanas, siendo el personal de las entidades públicas el agente del cambio, que impulse mejoras continuas en los procesos de gestión a fin de responder mejor a esas necesidades, con los recursos y capacidades disponibles. (PCM-SGP, 2017)

En esa línea el enfoque por demanda debe tener las características como: Calidad en la atención a la ciudadanía, Implementación de buenas prácticas de atención a la ciudadanía, interculturalidad, generación de incentivos y reconocimiento, simplificación administrativa, inclusiva y un sistema abierto. (PCM-SGP, 2017)

#### **2.2.2.5.1. Servicios municipales.**

Servicios públicos son el conjunto de actividades y subsidios permitidos, reservados o exigidos a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento de la sociedad, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva del desarrollo personal, económico, la igualdad y el bienestar social. (PCM-SGP, 2017)

Todos los servicios públicos dependen de la acción municipal; son uno de los elementos centrales de su misión. Es a través de ellos que las municipalidades inciden directamente en la calidad de vida de las personas; por ellos reciben muchas presiones y la manera cómo dan estos servicios influye en el juicio que las poblaciones hacen de sus autoridades municipales. Entre las más usuales son: Licencias y Registros, Agua y desagüe, Salubridad y limpieza pública, Suministro Eléctrico, Cementerios, Seguridad Ciudadana, Transporte Público, Mercados y camales. (PCM, 2018)

Es por ello que la PCM (2018) a través de su portal municipio al día indica:

La calidad de vida de las personas tiene una relación directa con el entorno en el que vive: si es un espacio limpio, con alumbrado público, con agua y desagüe; con parques o lugares de esparcimiento; con mercados y camales controlados y limpios. Algunos de estos servicios son incluso Necesidades Básicas. (párr. 1)

### 2.3. Marco conceptual

**Manejo de conflictos:** se entiende el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa. (Robbins & Judge, 2009)

**Conflicto:** Es el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. (Robbins & Judge, 2009)

**Conflictos de Intereses:** Oposición que entre las funciones públicas y los intereses privados de un empleado público, cuando el empleado tiene a título particular interés que podrían influir indebidamente en la forma correcta del ejercicio de sus funciones y responsabilidades oficiales. (Martinez, 2004)

**Estilo:** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan una cosa, una persona, un grupo o un modo de actuación. (Real academia de lengua española)

**Estrategia:** Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (Chiavenato, 2008)

**Relaciones interpersonales:** Relacionarse con distintas personas, tener amigos y llevarse bien con la gente (vecinos, compañeros, etc.). Se mide con los siguientes indicadores: Relaciones sociales, Tener amigos claramente identificados, Relaciones familiares, Contactos sociales positivos y gratificantes, Relaciones de pareja y Sexualidad. (Martinez, 2004)

**Clima laboral:** Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. (Robbins & Judge, 2009)

**Clima organizacional:** Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 2008)

**Inversión:** La inversión es un gasto de bienes de capital que realiza la empresa y el gobierno para llevarlos al proceso productivo como factor en un periodo de tiempo. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017)

**Eficiencia:** Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos. (Fernandez & Sanchez, 1997)

**Eficacia:** Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno. (Fernandez & Sanchez, 1997)

**Eficiencia – eficacia:** Las diferencias entre eficiencia y eficacia son aceptadas. A pesar de no existir consenso frente a estas, en términos generales, ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos. (Fernandez & Sanchez, 1997)

**Presupuesto:** Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. (Burbano, 2005)

**Presupuesto público:** Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017)

**Programa Presupuestal:** Unidad de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población objetivo, en concordancia con los objetivos estratégicos de la política de Estado formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017)

**Gastos Públicos:** Son el conjunto de erogaciones que por concepto de gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas de conformidad con las funciones y objetivos institucionales. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017)

**Administración de recursos humanos:** La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.. (Chiavenato, 2008)

**Desempeño laboral:** Es el comportamiento evaluado en comparación con los objetivos organizacionales fijados, es un indicador del avance estratégico respecto a objetivos deseados. (Chiavenato, 2008)

**Desempeño organizacional.** Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. (Chiavenato, 2008)

**Servidores del estado:** Trabajadores con vínculo laboral en el sector público. Se clasifica a los servidores como: (i) *Funcionario público:* quien desarrolla funciones de preeminencia política, desarrolla políticas de Estado y/o dirige organismos o entidades públicas; (ii) *empleado de confianza:* cargo de confianza técnico o político, distinto al de funcionario público y (iii) *servidor público.* Se clasifica en: a. *directivo superior:* desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión y actuación administrativa; b. *ejecutivo:* desarrolla funciones administrativas; c. *especialista:* desempeña labores de ejecución de servicios públicos y no ejerce función administrativa; d. *apoyo:* desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. (Ley 30057 ley servir, 2013)

## CAPÍTULO III:

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Definición de variables

Existen diversas definiciones referentes a las variables, sin embargo resaltaremos de Hernández, Fernández y Baptista (2014). “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). De manera que entendemos como cualesquiera característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, en efecto puede ser medido o evaluado.

##### **Variable independiente**

**Manejo de conflicto:** El manejo de conflicto se considera de gran importancia y como las habilidades principales que debe tener un directivo de cualquier nivel en el que trabaje. “El manejo de conflictos consiste de una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación así como otras intervenciones creadas con el fin de evitar, reducir o solucionar los conflictos” (AMORÓS, 2007, p. 112).

##### **Variable dependiente**

**Gestión municipal:** la gestión municipal es la obligación que una autoridad municipal debe asumir la función de dirigir una población, debe brindar condición de calidad de vida para los ciudadanos. Navarro (2001) afirma:

La gestión municipal implica la entidad y el empleo de una secuencia de requerimientos estructurados, financiamiento, humanos y técnicos por parte del municipio para suministrar a los diferentes grupos de la población los satisfactores de sus correspondientes requerimientos de esencia particular y grupal, e incentivar sus probabilidades de crecimiento local. (p. 252)

### 3.2. Operacionalización de variables

*Tabla 1: Operacionalización de variable*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Valoración/ índice
<b>1. Manejo de conflicto</b>	1.1. Diagnóstico del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del conflicto</li> <li>- Definir quiénes son los involucrados en el conflicto.</li> <li>- Identificar las causas del conflicto</li> </ul>	Nunca (1) Casi nunca (2)
	1.2. Estilos interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competición</li> <li>- Colaboración</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Evasión</li> <li>- Cesión</li> </ul>	Regularmente (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
	1.3. Estrategias de negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación distributiva</li> <li>- Negociación integradora</li> </ul>	
<b>2. Gestión municipal</b>	2.1. Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional flexible con enfoque a objetivos y metas adecuadas, desarrollo del personal y mejora tecnológica.</li> </ul>	Muy bajo (1)
	2.2. Manejo de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de optimización de ingresos financieros.</li> <li>- Capacidad de orientación productiva de los ingresos.</li> <li>- Capacidad de gasto presupuestal</li> </ul>	Bajo (2) Medio (3) Alto (4)
	2.3. Atención a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de ofrecer servicios municipales de calidad</li> <li>- Capacidad de atención en los trámites documentarios</li> </ul>	Muy alto (5)

Fuente: elaboración propia

### 3.3. Hipótesis de la investigación

#### 3.3.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018

#### 3.3.2. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y atención a la ciudadanía de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

### 3.4. Tipo y diseño de investigación

#### 3.4.1. Tipo de investigación

El presente investigación utiliza el método deductivo con un enfoque cuantitativo, según su propósito es de tipo básico, y según alcance o nivel correlacional.

El método deductivo de investigación deberá ser entendido como un método de investigación que utiliza la deducción o sea el encadenamiento lógico de proposiciones para llegar a una conclusión o un descubrimiento. Para definir al enfoque cuantitativo se recurre a Hernández et al. (2014), que menciona. “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Por lo tanto, es secuencial y probatorio, y el orden es riguroso, aunque se pueda redefinir alguna fase.

El enfoque cualitativo mide las variables en un determinado contexto; y analiza las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. Del cual, Hernández et al. (2014), manifiesta sobre las técnicas de recolección del enfoque cuantitativo como: “las técnicas de recolección de datos en la investigación cuantitativa son: cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión, etc.” (p. 14).

El propósito de tipo básico de una investigación, según Carrasco (2006): “la investigación básica o fundamental, se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones” (p. 43). Lo cual indica que un investigador realiza la investigación básica para enriquecer el conocimiento teórico sin preocuparse por la aplicación directa o inmediata de los resultados.

Sobre el alcance correlacional, Hernández et al. (2014), alude:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p.93)

Los estudios Correlacionales mide cada variable para ver si existe o no relación entre ellas de manera, es decir, de qué manera afecta la variable independiente a la variable dependiente; los estudios explicativos intentan interpretar el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable.

### 3.4.2. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental - Transeccional.

El diseño de investigación según Hernández et al. (2014), es: “El plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, y cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio.

El diseño de investigación no experimental es: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 152). Es decir, en ellas no se manipulan de forma deliberada una o más variables independientes, aquí lo más importante es la observación de los fenómenos en su ambiente natural.

Por consiguiente, “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p. 154).

De los cuales, este diseño permitirá la descripción de las variables de estudio, en un momento único, así como determinar la relación que existe entre el manejo de conflicto y gestión municipal en el distrito de Tamburco, en el año 2018.

## 3.5. Población y muestra

### 3.5.1. Población

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así para Hernández et al. (2014), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

La unidad de análisis es la Municipalidad Distrital de Tamburco, de la Provincia de Abancay y Región Apurímac y la temporalidad es retrospectiva al año 2018.

La población según el cuadro de personal de dicha municipalidad está integrada por los 63 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, identificadas en los diversos niveles ocupacionales: alcalde (01), regidores (05), personal nombrado (04), personal contratado a plazo indeterminado (07), personal designado (03), personal - contratación administrativa de servicios CAS (19), personal contratado por locación (24).

### 3.5.2. Muestra

La muestra se define como: “Un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al., 2014, p. 175).

La muestra de esta investigación es de tipo probabilístico, el cual Hernández et al. (2014), define:

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales/causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. (p. 177)

La definición del tamaño de la muestra para la investigación esta definida en 62 de los 63 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco, por ser de una magnitud medible, de igual forma para obtener resultados más exactos y precisos. Cabe mencionar que el estudio de la presente investigación es el manejo de conflicto y gestión municipal, que es responsabilidad directa que viene a ser el alcalde, por ello se le excluyó de la aplicación de los instrumentos planteados.

### 3.6. Procedimiento de la investigación

La investigación que se llevó a cabo es conocida como descriptiva. Este estudio intentó recolectar información referente al manejo de conflictos laborales que existen en la gestión municipal del distrito de Tamburco.

Los capítulos siguientes relatarán en detalle cómo se recolectó esta información. En primer lugar, se esquematizará la estrategia de investigación. Luego, se definirán los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia. En tercer lugar, serán definidas las variables de interés. Cuarto, se explicará el proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio. En quinto lugar, se discutirán los instrumentos utilizados para el estudio. Finalmente, se presentará el proceso de análisis aplicado a los datos.

### **3.7. Material de investigación**

Para la recolección de información del presente trabajo de investigación se aplicará:

#### **3.7.1. Pruebas de entrada proceso y salida de la investigación**

Para la presente tesis de investigación se realizó como prueba de entrada el uso de los instrumentos de recojo de información fue el cuestionario, siguiendo con la aplicación de la técnica de encuesta realizada a la muestra identificada de los trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco. De la misma forma como pruebas de salida se utilizó el programa estadístico IBM SPSS, STATISTICS 25, para realizar el respectivo procesamiento de los datos obtenidos en campo, para luego realizar la interpretación, y de esa manera plantear las discusiones y recomendaciones.

#### **3.7.2. Instrumento de investigación**

La técnica que se aplicó en la presente investigación es la encuesta. El instrumento de medición fue el cuestionario acorde con la escala de Likert.

El instrumento cuestionario se utiliza a través de la técnica de encuesta, “(...) La encuesta Es una técnica para investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad y sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtienen” (Carrasco, 2006, p. 314). Según a lo mencionado la técnica de investigación que se utilizará en el presente trabajo de investigación es la encuesta y el instrumento empleado será el cuestionario.

La escala de Likert para Carrasco (2006) es:

Una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proporciones positivas, sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y colectivos de personas o instituciones (...) para ello es necesario que cada ítems contenga una graduación escalonada de respuestas, que vayan de lo más favorable a lo menos favorable o viceversa, de tal manera permitan a las personas observadas, expresar su opinión o parecer de manera objetiva y precisa. (p. 296).

Es por ello en la esta investigación se plantea según la escala de Likert para facilitar la medición de las respuestas de los encuestados.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Descripción relacional del manejo de conflicto y gestión municipal**

#### **4.1.1. De la Municipalidad Distrital de Tamburco**

El Distrito de Tamburco es uno de los nueve distritos de la Provincia de Abancay ubicada en el departamento de Apurímac, la cual es administrada por un alcalde distrital electo. En dicha municipalidad de sucia el problema de la baja calidad de gestión en cual se nota en la ejecución presupuestal y la atención al usuario los cuales cumple a cabalidad, dicho problema es causada principalmente por el ineficiente manejo de conflictos interno entre los trabajadores por motivos laborales e interés personales. Por consiguiente, la presente investigación se realizó con una muestra de 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco, los encuestados fueron funcionarios, empleados de confianza y servidores públicos. Cabe recalcar que se incluyó al alcalde en los resultados de datos generales con el fin de tener mayor precisión en el porcentaje de la totalidad de los trabajadores en dicha organización.

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvieron datos generales como (género, edad, nivel ocupacional, relación laboral, cargo de los servidores públicos, tiempo en la institución), que permite conocer de mejor manera el perfil de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, el mismo que se detalla a continuación:

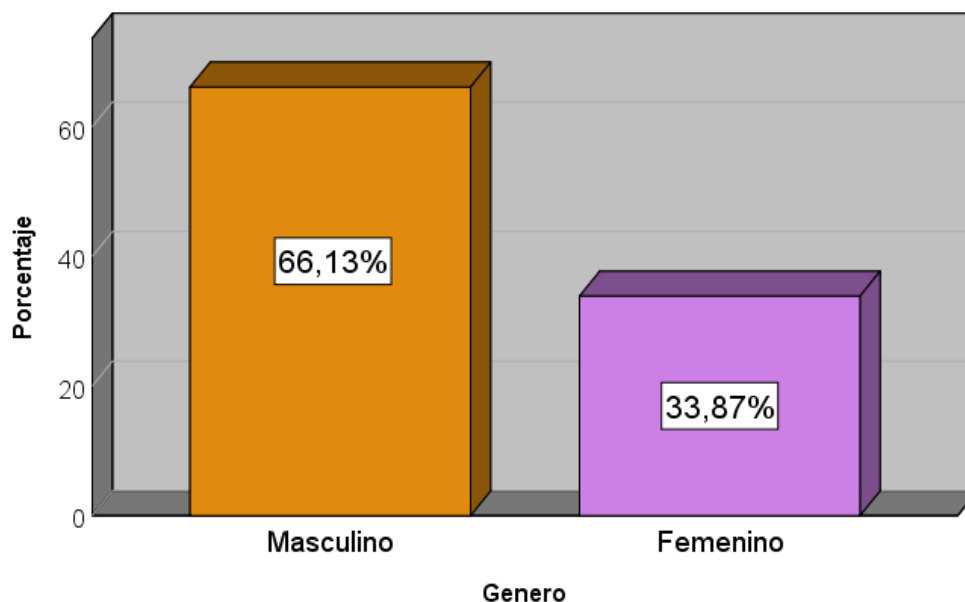
#### 4.1.1.1. Género de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco en el periodo 2018, sobre el género de los mismos se puede observar en la tabla 2 y figura 2 que: el 66,13%, corresponde al género masculino, y el 33,87%, corresponde al género femenino.

**Tabla 2: Genero de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	41	66,1	66,1	66,1
	Femenino	21	33,9	33,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 2: Genero de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25

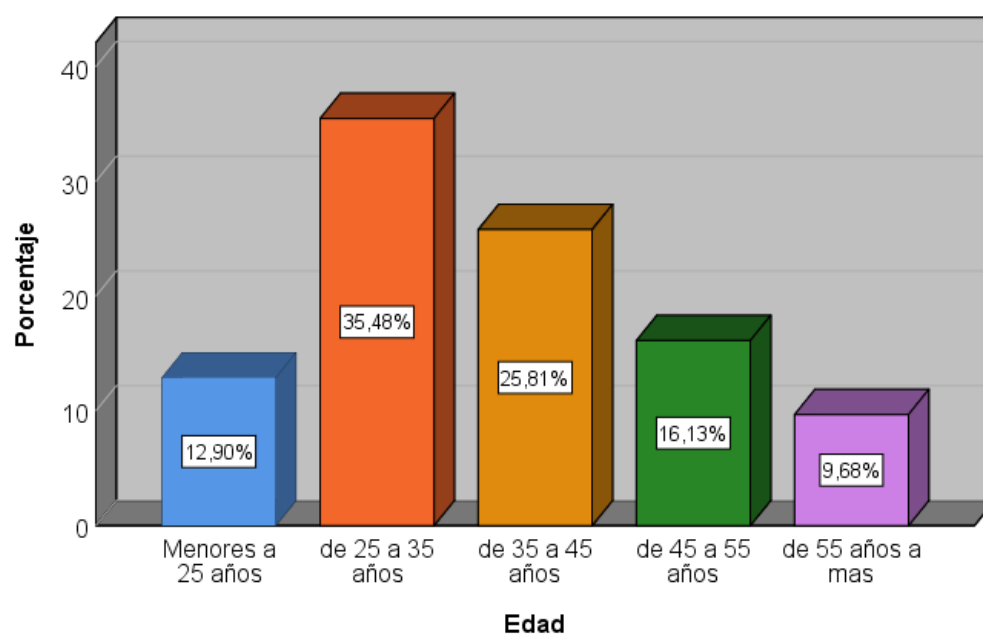
#### 4.1.1.2. Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco

En la tabla 3 y figura 3 que corresponde a la edad de los 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco en el periodo 2018, podemos observar que 12.9% de los trabajadores tienen la edad entre 18 a 25 años, un 35.48% tienen la edad entre 25 a 35 años, un 25.81% tienen la edad entre 35 a 45 años y un 9,58% tienen la edad entre 55 a más años. Es decir que la mayor parte de los trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco son jóvenes.

**Tabla 3: Edad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menores a 25 años	8	12,9	12,9	12,9
de 25 a 35 años	22	35,5	35,5	48,4
de 35 a 45 años	16	25,8	25,8	74,2
de 45 a 55 años	10	16,1	16,1	90,3
de 55 años a mas	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 3: Edad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25

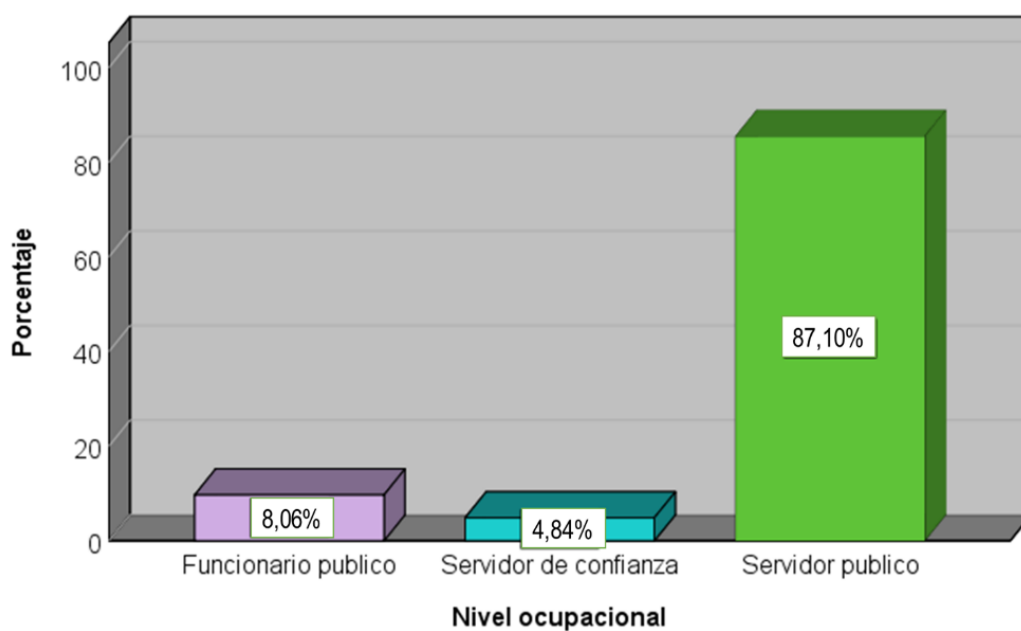
#### 4.1.1.3. Nivel Ocupacional los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco

En la tabla 4 y figura 4 que corresponde al nivel ocupacional de los 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco en el periodo 2018, se puede observar que: un 8,06% son funcionarios públicos (alcalde y regidores), un 4,84% don servidores de confianza (designados por el alcalde) y un 87,10% son servidores públicos (entre nombrados y contratados).

**Tabla 4: Nivel Ocupacional los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Funcionario publico	5	8,1	8,1	8,1
Servidor de confianza	3	4,8	4,8	12,9
Servidor publico	54	87,1	87,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



*Figura 4: Nivel Ocupacional los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.*

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25

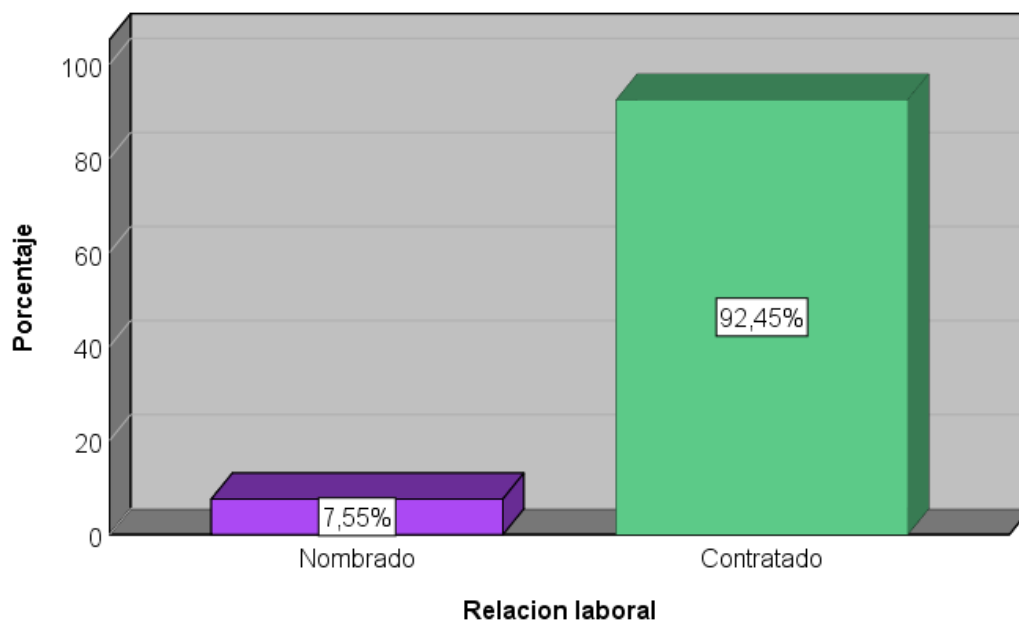
#### 4.1.1.4. Relación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco

En la tabla 5 y figura 5 que corresponde a la relación laboral que mantienen los 53 servidores públicos que corresponde al 85,45% del total de los trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco en el periodo 2018, se puede observar que: un 7.55% son nombrados y un 92% son contratados.

**Tabla 5: Relación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	4	6,5	7,5	7,5
	Contratado	49	79,0	92,5	100,0
	Total	53	85,5	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 5: Relación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25

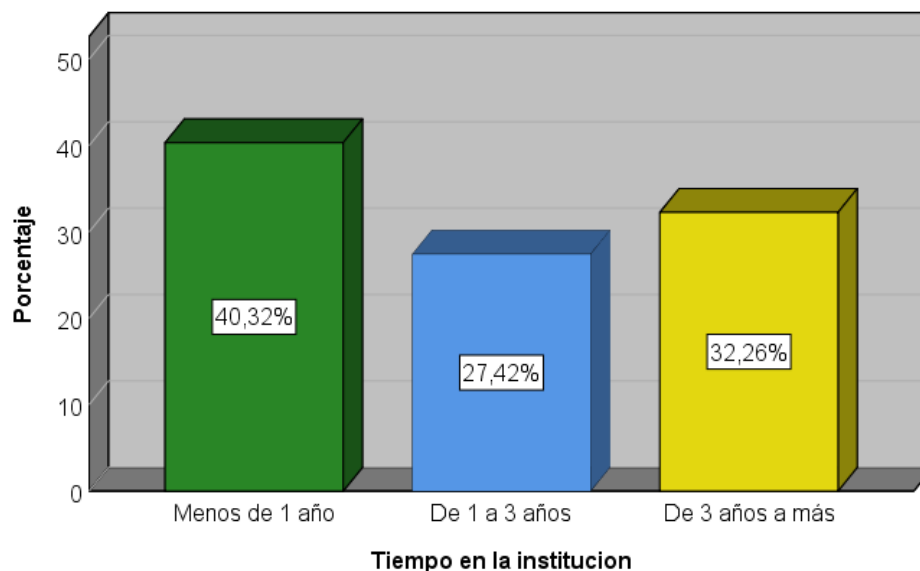
#### 4.1.1.5. Tiempo de Trabajo en la Municipalidad Distrital de Tamburco

En la tabla y figura que corresponde al tiempo de relación laboral de los 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco en el periodo 2018, se puede observar que: un 40,32% laboran menos de 1 año, 27,42% laboran entre 1 a 3 años, y un 32,26% laboran más de 3 años.

**Tabla 6: Tiempo de Trabajo en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Menos de 1 año	25	40,3	40,3	40,3
	De 1 a 3 años	17	27,4	27,4	67,7
	De 3 años a más	20	32,3	32,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 6: Tiempo de Trabajo en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.**

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25

#### 4.1.2. El manejo de conflicto de los trabajadores

El manejo de conflicto se considera de gran importancia y como las habilidades principales que debe tener un directivo de cualquier nivel en el que trabaje. “El manejo de conflictos consiste de una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación así como otras intervenciones creadas con el fin de evitar, reducir o solucionar los conflictos” (Amorós, 2007, p. 112).

Para una mejor comprensión se ha disgregado:

##### 4.1.2.1. Proceso de diagnóstico

En el proceso de diagnóstico del conflicto se realiza el reconocimiento de la situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. Por lo cual, en primer lugar se verifica de la existencia del conflicto dentro de la organización, luego la forma de intervención de los directivos de los distintos niveles, para luego pasar a determinar los involucrados en el conflicto y las causas que lo provocan.

##### a) Situación actual del conflicto

Sobre la existencia de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, se observa en la tabla 7 y figura 7, donde el 40.3% de los encuestados han opinado que casi siempre surgen conflictos, el 32.3% que regularmente sucedieron, el 12.9% que siempre sucedieron, el 9.7% y el 4.8% indica que casi nunca y nunca se han suscitado.

Se resalta la existencia de conflictos en dicha institución, considerados como una forma de búsqueda de oportunidades para inyectar cambios que generen mayor integración y desempeño, estos conflictos deben ser encaminados a una solución óptima para las partes, con la finalidad de instaurar una convergencia saludable para la organización. Esta situación se confirma con la teoría de Robbins y Judge (2009), que los conflictos están presentes en la vida diaria de los seres humanos y de la misma forma con mayor nivel en las organizaciones ya sean públicas o privadas.

**Tabla 7: Manifestación de Conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	4,8	4,8	4,8
	Casi Nunca	6	9,7	9,7	14,5
	Regularmente	20	32,3	32,3	46,8
	Casi Siempre	25	40,3	40,3	87,1
	Siempre	8	12,9	12,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta.

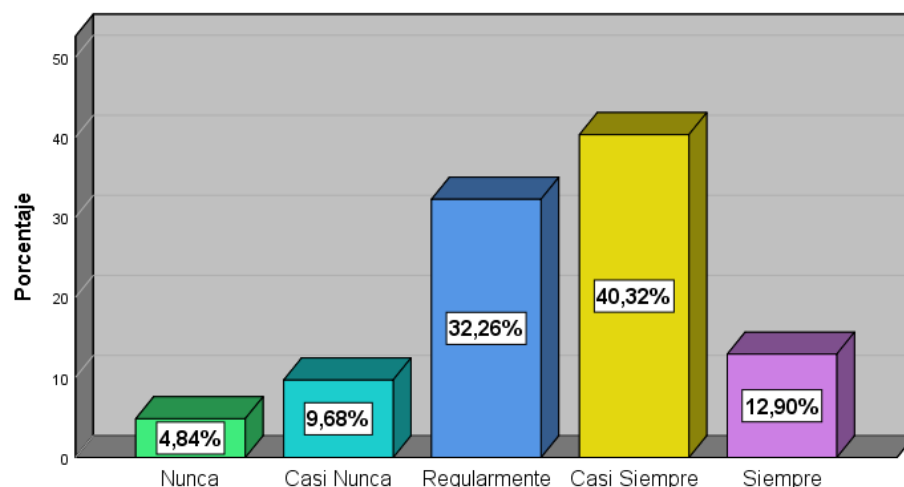


Figura 7: Manifestación de Conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2018.

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta.

#### b) Intervención de los directivos en los conflictos

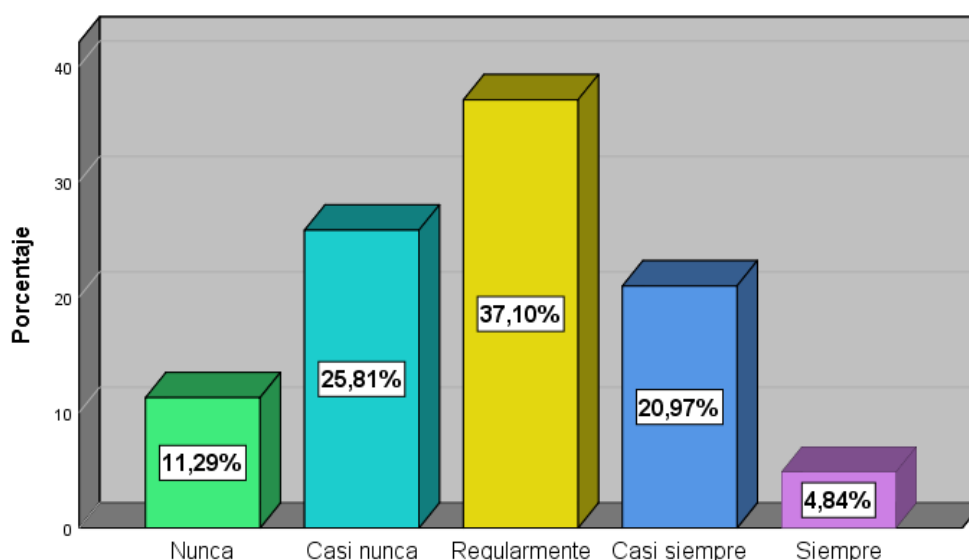
En la existencia de conflictos siempre participan las autoridades o personas indicadas como mediadores con el fin de proponer soluciones previo proceso de negociaciones, ésta realidad se refleja en la tabla 8 y figura 8, el 37.1% de los encuestados indicaron que regularmente los directivos de la Municipalidad Distrital de Tamburco, han intervenido en los conflictos suscitados, el 25.8% casi nunca intervinieron, el 21% casi siempre, el 11.3% nunca y el 4.8% siempre intervinieron.

En los conflictos suscitados, han intercedido regularmente los directivos que estén a cargo del personal con quienes labora, como muestra de interés por buscar soluciones; sin embargo, en algunas ocasiones no hay necesidad de intervenir por ser de poca magnitud, y que los mismos involucrados lo solucionan de forma inmediata y discreta. Sin embargo, si los conflictos salen de control de los involucrados interviene los directivos inmediatos que estén a cargo de dichos personales, pero si persiste los desacuerdos, la persona encargada de solucionar dichos conflictos es el jefe de personal quien procede según al artículo 37° del reglamento de organización y funciones (ROF) de dicha municipalidad. O en casos excepcionales, que el conflicto salga de control del jefe de personal el encargado de tomar las decisiones finales sería el alcalde según el artículo 15° del ROF, con fines de salvaguardar la gestión municipal.

**Tabla 8: Intervención de los Directivos de Distintos Niveles en los Conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

Válido		Frecuenci		Porcentaje	
		a	Porcentaje	válido	acumulado
	Nunca	7	11,3	11,3	11,3
	Casi nunca	16	25,8	25,8	37,1
	Regularmente	23	37,1	37,1	74,2
	Casi siempre	13	21,0	21,0	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta.



**Figura 8: Conocimiento de Estrategias para Manejar Conflictos de los Directivos de Distintos Niveles.**

Fuente: elaboración propia

**c) Partes involucradas en los conflictos**

En los conflictos existen por lo menos dos partes involucradas quien a verse afectados con la acción de la otra parte entra en disputa por sacar ventaja en la situación. Para la actual investigación se ha agrupado a las partes de la siguiente forma: funcionarios, empleados de confianza y los servidores. De las cuales se realizó una evaluación de la reiteración de conflictos que se suscitan entre estas partes.

### **Conflictos entre funcionario – funcionario**

En la tabla 9 y figura 9 se observa el resultado de la existencia de conflicto entre funcionario a funcionario públicos, como en este caso son el alcalde y los regidores. De la tabla 9 y figura 9 el 37.1% de los encuestados indicaron que el conflicto entre estas partes fue regular, el 24.2% de los encuestados indicaron casi siempre hubo conflicto, el 19.4% indicaron casi nunca hubo conflicto, el 9.7% indicaron que siempre y el 9.7% que nunca se presenciaron los conflictos entre las partes mencionadas.

Entonces, el conflicto entre funcionario público sucede de forma regular, por razones como: tener diferentes ideologías políticas, o que el alcalde incentiva planes o proyectos que favorecen solo a un grupo, o anteponer el interés personal. Sin embargo, el regular conflicto entre estas partes demuestra que no es notorio estos conflictos, y coinciden con sus planteamientos o que los regidores ceden ante las propuestas del alcalde.

### **Conflictos entre empleados de confianza – empleados de confianza**

Los empleados de confianza son contratados por voto de confianza por el titular del pliego que es el alcalde, con el fin de que estos le colaboren de forma cercana en la gestión. De la tabla 9 y figura 9, el 45.2% de los encuestados indicaron que entre estas partes casi nunca hubo conflicto, el 24.2% de los encuestados indicaron que regularmente hubo conflicto entre dichas partes, el 16.1% indica nunca hubo conflicto, el 11.3% indicaron casi siempre y 3.2% indicaron siempre.

Por lo tanto, se interpreta que el conflicto entre empleados de confianza es mínimo, por tener buenas relaciones interpersonales entre ellos y haber sido contratados por el alcalde como un soporte de confianza para su gestión.

### **Conflictos entre servidor – servidor**

El servidor público es un trabajador contratado o nombrado en la municipalidad distrital de Tamburco, quien labora en actividades afines a la gestión según el rubro para el cual tiene dicho contrato o relación laboral. De la tabla 9 y figura 9, el 40.3% de los encuestados indicaron que el conflicto entre servidor y servidor es casi siempre, el 27.4% indicaron que regularmente existe conflicto entre dichas partes, el 17.7% indica que casi nunca de la existencia de conflicto, el 8.1% indica que siempre, y el 6.5% indica que nunca.

Por lo cual, se interpreta que el conflicto entre servidores públicos se suscitó casi siempre, por razones de interacción constante entre las diferentes áreas para realizar cualquier tipo de labor.

De la misma forma, por el incumplimiento de tareas y funciones, el conflicto se genera entre compañeros y/o con el jefe de tal área, y esto al no solucionarse genera malestar a las demás áreas y allí surge el problema latente de todas las organizaciones públicas, el culparse entre áreas por la mala gestión municipal. La municipalidad al tener un sistema burocrático es muy interdependiente entre áreas para cumplir con sus funciones, por lo tanto los conflictos se suscitan a menudo.

### **Conflictos entre funcionarios – servidores de confianza**

En el análisis de la tabla 9 y figura 9, de la existencia de conflicto entre funcionario – servidor de confianza, el 41.9% de los encuestados indicaron que casi nunca hubo conflictos entre funcionarios y servidores de confianza, el 25.8% indicaron que nunca hubo conflicto entre los mencionados, el 19.4% indica que regularmente hubo conflicto, el 8.1% indica que casi siempre, y el 4.8% indica que siempre de la existencia de conflicto entre dichas partes.

Por lo tanto, casi nunca hubo conflictos entre funcionario y empleado de confianza, porque la relación entre estas partes es más de amistad que laboral.

### **Conflictos entre funcionarios y servidor público**

El conflicto entre funcionario y servidor público se suscitó de la siguiente manera que se muestra en la tabla 9 y figura 9, el 37.1% indicaron que el conflicto entre dichas partes es regularmente, el 24.2% de los encuestados indicaron que casi siempre hubo conflicto entre los mismos, el 19.4% indica que casi nunca, el 12.9% indicaron que siempre, y el 6.5% indicaron que nunca sobre la existencia de conflicto entre las partes mencionadas.

Del cual, se interpreta que regularmente hubo conflictos entre funcionario y servidor público, el cual sucede por la dependencia que los servidores tienen con los funcionarios, y es generado por desacuerdos y decisiones no acatadas que incrementa el conflicto. Generalmente, este tipo de conflictos se genera entre el alcalde y sus gerentes de las distintas áreas, y los gerentes al ser la parte subordinada no discrepan en muchas ocasiones sin embargo trasladan el malestar a sus respectivas áreas generando conflicto con sus colaboradores, el cual se refleja en el conflicto evaluado entre servidores públicos.

### **Conflicto entre empleados de confianza – servidor publico**

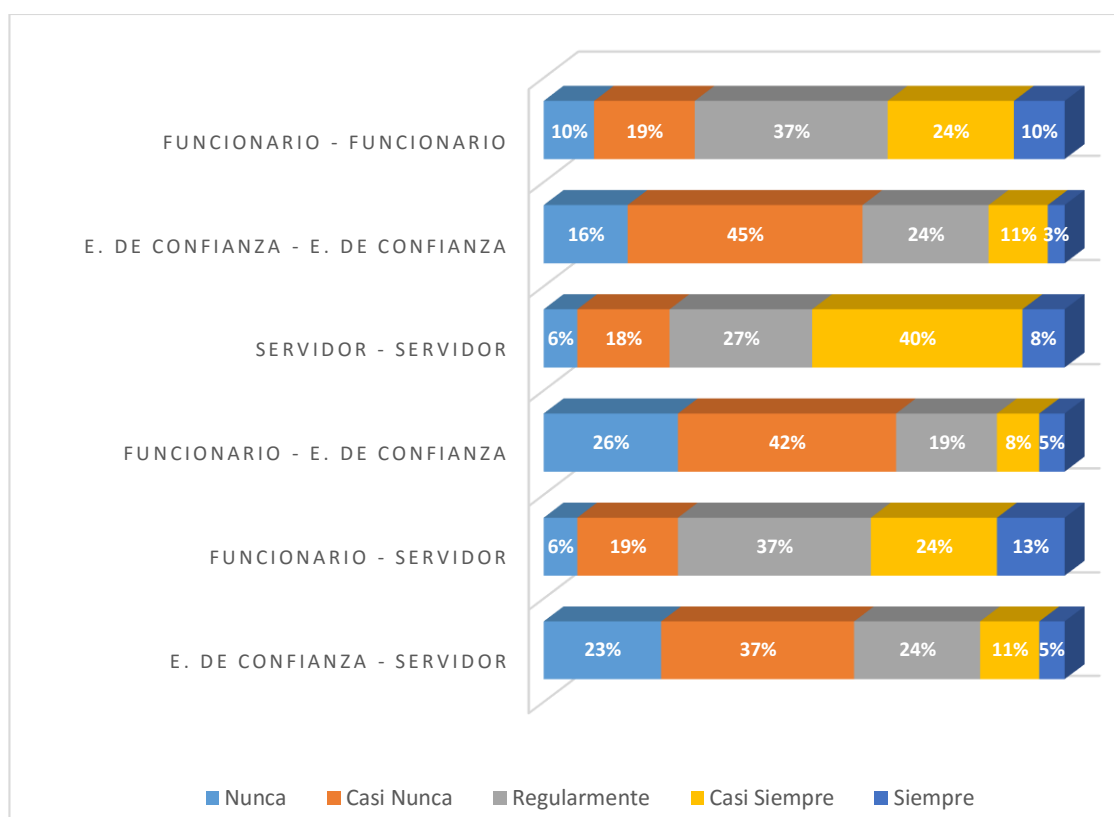
Por último, de la tabla 9 y figura 9 se analiza en conflicto entre empleado de confianza y servidor público, el 37.1% indicaron que casi nunca hubo conflicto entre estas partes, el 24.2% indicaron que regularmente hubo conflictos entre los mismos, el 22.6% indicaron que nunca, el 11.3% indicaron que casi siempre y el 4.8% indicaron que siempre tuvo lugar el conflicto entre dichas partes.

Por lo tanto se observa que el conflicto es mínima entre empleado de confianza y servidor público, por razones que los empleados de confianza son pocos y no se relacionan con frecuencia con los servidores públicos, y al existir conflictos los empleados de confianza se sienten respaldados por el alcalde.

**Tabla 9: Partes Involucradas en los Conflictos Dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

Componentes	Nunca		Casi Nunca		Regularmente		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
funcionario - funcionario	6	9.7	12	19.4	23	<b>37.1</b>	15	24.2	6	9.7
Empleados de confianza - Empleados de confianza	10	16.1	28	<b>45.2</b>	15	24.2	7	11.3	2	3.2
Servidores públicos - Servidores públicos	4	6.5	11	17.7	17	27.4	25	<b>40.3</b>	5	8.1
funcionario - Empleado de confianza	16	25.8	26	<b>41.9</b>	12	19.4	5	8.1	3	4.8
funcionario - Servidor público	4	6.5	12	19.4	23	<b>37.1</b>	15	24.2	8	12.9
Empleado de confianza - Servidor público	14	22.6	23	<b>37.1</b>	15	24.2	7	11.3	3	4.8

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta.



**Figura 9 Partes Involucradas en los Conflictos Dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco**

Fuente: elaboración propia

#### **d) Causas de los conflictos**

Las causas que provocan el surgimiento de conflictos son diversas, por lo cual, Robbins y Judge (2009) lo categorizo en tres tipos fundaméntale: estructurales, de comunicación y personales. Dentro de la municipalidad distrital de Tamburco, las causas de conflicto se han categorizado de la misma forma planteada por el autor mencionado.

##### **Causas estructurales**

En la figura 10 y tabla 10 se observa las causas estructurales, el 40.3% de los encuestados indicaron que casi siempre la causa de los conflictos fue el esquema estructural de dicha municipalidad, el 35.5% indicaron que regularmente fue tal causa, el 9.7% indicaron que casi nunca, el 8.1% indicaron siempre y 6.5% indicaron que nunca de las causas estructurales de conflicto.

Por lo tanto se interpreta, que la estructura de dicha municipalidad fue fuente potencial de existencia de conflictos. Por razones como: la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión, que obstaculiza las labores y genera conflictos entre de los trabajadores.

##### **Causas de comunicación**

Por otro lado, en la figura 10 y tabla 10 se observa las causas de comunicación, el 37.1% de los encuestados indicaron que casi siempre la causa de los conflictos fue la comunicación, el 30.6% indicaron que regularmente fue la causa del conflicto la comunicación, el 14.5% indica que casi nunca sobre dicha causa, el 9.7% indicaron que nunca es dicha causa y el 8.1% indicaron que siempre.

Se interpreta, que casi siempre la causa de los conflictos es la comunicación, es decir, que en la municipalidad distrital de Tamburco los mecanismos de comunicación tienen falencias por lo tanto la información no fluye como debe ser, y la información es inoportuna, no enfatizan en la retroalimentación de la misma. Cabe mencionar que el más influyente de la causa del conflicto es la poca interacción en los trabajadores, que según Robbins y Judge (2009) la comunicación es más fluido cuando hay mayor interacción. Por tanto, la poca interrelación genera que los trabadores tengan mayor conflicto entre ellos y con sus superiores.

##### **Causas personales**

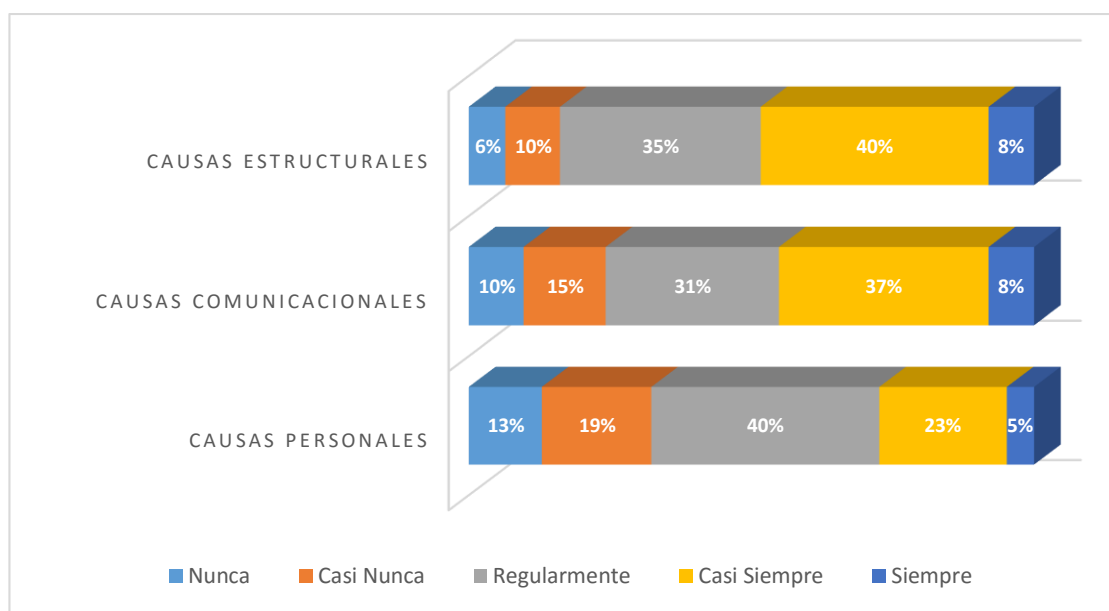
Del mismo modo, en la figura 10 y tabla 10 se observa de las causas personales, el 40.3% de los encuestados indicaron que regularmente la causa de los conflictos fueron personales, el 22.6% indicaron que casi siempre, el 19.4% indicaron que casi nunca sobre tal causa, el 12.9% indicaron que nunca y el 4.8% indicaron que siempre.

Por lo tanto, regularmente la causa de los conflictos son personales, es decir: la personalidad, las emociones y valores influye de manera regular en la existencia de los conflictos. Que haciendo un análisis genérico, los conflictos personales no muestran mayor impacto porque la mayoría de los trabajadores son contratados y evitan ser alterados o prepotentes, ocultan sus emociones y tratan de comportarse con buenos valores.

**Tabla 10: Causas del Conflicto**

Componentes	Nunca		Casi Nunca		Regularmente		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Causas estructurales	4	6.5	6	9.7	22	35.5	25	<b>40.3</b>	5	8.1
Causas comunicacionales	6	9.7	9	14.5	19	<b>30.6</b>	23	37.1	5	8.1
Causas personales	8	12.9	12	19.4	25	<b>40.3</b>	14	22.6	3	4.8

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta.



*Figura 10: Conocimiento de Estrategias para Manejar Conflictos de los Directivos de distintos Niveles.*

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2.2. Estilos de relaciones interpersonales

Las personas adoptan distintos estilos según su personalidad y contexto en los conflictos en la que se ven involucradas. Es por ello, que Ken Thomas y Ralph Kilmann (1970) lo categorizaron en cinco estilos básicos: impositivo, colaborador, transaccional, complaciente y evasivo.

### **Estilo impositivo**

En el estilo impositivo, se observa en la figura 11 y tabla 11, donde el 40.3% de los encuestados indicaron que casi nunca adoptaron el estilo impositivo, el 27.4% indicaron que regularmente se adoptó dicho estilo, también el 19.4% indica que nunca adoptaron tal estilo, el 8.1% indicaron que casi siempre y el 4.8% indicaron que siempre se adoptó el estilo impositivo.

Por lo tanto, los trabajadores casi nunca adoptan el estilo impositivo en un conflicto, donde su objetivo es ganar a toda costa y hacer valer la posición de uno mismo para anteponer sus propósitos, aunque exista el riesgo de quedar mal o de romper alguna relación. Generalmente este estilo lo adoptan los directivos cuando se aferran a una idea, especialmente cuando está convencido de que su posición es la más acertada y conveniente para todos.

### **Estilo colaborador**

Sobre la adopción del estilo colaborador, se observa en la figura 11 y tabla 11, donde el 37.1% de los encuestados indicaron que casi nunca adoptaron el estilo colaborador los involucrados en el conflicto, 30.6% indicaron que regularmente se adoptó dicho estilo, el 17.7% indica que nunca adoptaron el mismo, el 9.7% indicaron casi siempre y 4.8% indicaron que siempre respectivamente adoptaron el estilo colaborador.

Por ello, los trabajadores casi nunca adoptaron el estilo colaborador en un conflicto, es decir, son pocos trabajadores que buscan transformar la incompatibilidad de intereses en alternativas superiores que los satisfagan a ambos. Tal estilo es el más adecuado para mejorar las relaciones interpersonales y de la mano la satisfacción propia del involucrado, sin embargo como Ken Thomas y Ralph Kilmann (1970) lo indicaron, es difícil de lograr y requiere de una estrategia bien planteada en un largo plazo.

### **Estilo transaccional**

De la misma forma se tiene el estilo transaccional, en la figura 11 y tabla 11 se observa, (busca llegar a un acuerdo de salir ganando a medias partes), el 40.3% de los encuestados indicaron que regularmente adoptaron dicho estilo, el 27.4% indicaron que casi siempre adoptaron tal estilo, el 16.1% indicaron que casi nunca, el 11.3% que siempre y el 4.8% indicaron que nunca adoptaron el estilo transaccional.

Por lo tanto, en los conflictos los trabajadores regularmente adoptaron el estilo transaccional; cabe mencionar, que las partes no consiguieron del total de lo que está en juego, sino que por intermedio de concesiones mutuas, llegaron a un acuerdo para para no perder ninguna de las partes. Este es un modo de transar que resuelve dificultades, que según Ken Thomas y Ralph Kilmann es cuando no quieren colaborar las partes pero quieren ganar.

### **Estilo complaciente**

Del mismo modo se tiene los resultados de la adopción del estilo complaciente, se observa en la figura 11 y tabla 11, el 38.7% de los encuestados indicaron que casi siempre adoptaron el estilo complaciente según las circunstancias, el 32.3% indicaron que regularmente adoptaron dicho estilo, el 14.5% casi nunca, el 3.8% nunca y 9.7% indicaron que siempre adoptaron el estilo complaciente.

De ello, en los conflictos casi siempre se adopta el estilo complaciente por parte de los trabajadores; lo cual quiere decir, que en dicha municipalidad un gran porcentaje de trabajadores tratan de complacer a la otra parte con el fin de quedar bien o por miedo a represalias posteriores. Generalmente sucede en conflictos de colaboradores con gerentes, como la gran parte de los trabajadores se encuentran en contratos de corto tiempo o haya sido favorecidos para su ingreso, tratan de no arriesgar su puesto laboral, de lo cual, los de mayor jerarquía o respaldados por estos aprovechan esa ventaja para ganar en los conflictos.

### **Estilo evasivo**

Por último se tiene el estilo evasivo, se observa en la figura 11 y tabla 11, el 41.9% de los encuestados indicaron que regularmente adoptaron el estilo evasivo, el 24.2% indicaron que casi siempre adoptaron dicho estilo, el 21% indicaron que casi nunca se adoptó el estilo evasivo, el 8.1% que nunca y el 4.1% indicaron que siempre adoptaron tal estilo.

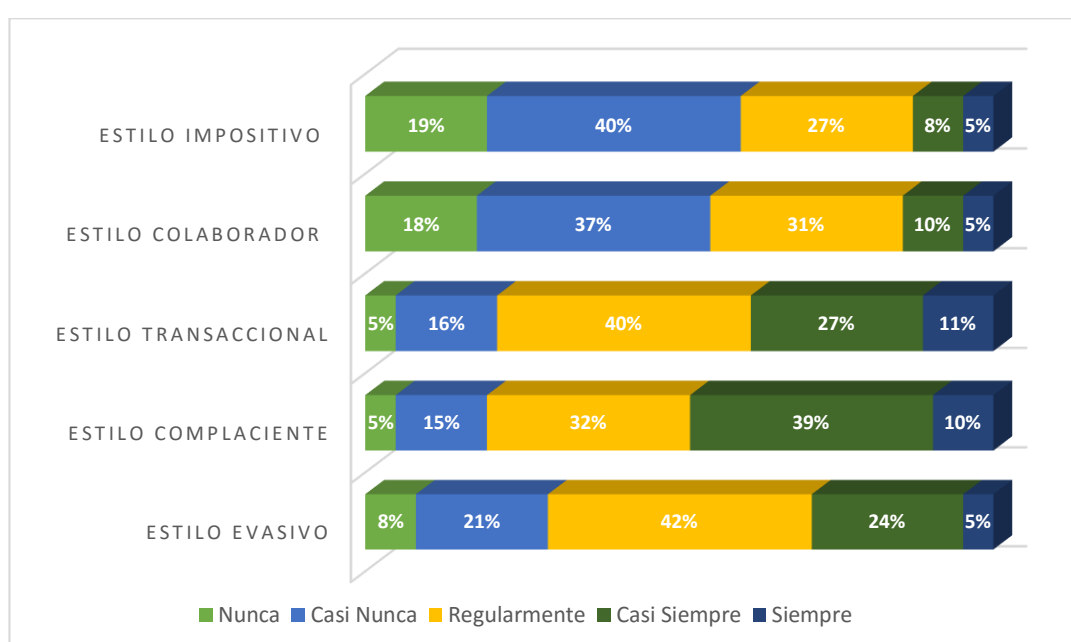
Por lo tanto, en los distintos conflictos que se ven involucrados los trabajadores regularmente adoptan el estilo evasivo; quiere decir, que una parte de los trabajadores no se involucraron tanto en los conflictos, para evitar poner en juego las relaciones interpersonales. Generalmente sucede cuando los trabajadores se sienten atemorizados o no quieren ganarse enemistades y se alejan de estos contextos.

En general de los estilos anteriormente mencionados en su mayoría los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco adoptaron el estilo complaciente. Sucede cuando no pueden ganar el conflicto o sienten desventaja jerárquica, en el otro caso prefieren evitar el conflicto, como se observa en la tabla 3 y 5 el mayor porcentaje de los trabajadores son jóvenes y el 92% son contratados, entonces tienen más desventajas. Pero también, hay trabajadores que tratan de transar el conflicto para quedar en parte satisfechos y sucede cuando ambas partes tienen el mismo poder y ninguno quiere ceder; sin embargo una mínima parte de los trabajadores adoptan el estilo colaborador como algunos directivos que sienten que de esa forma se lograra el éxito de la organización. Es por ello que Ken Thomas y Ralph Kilmann (1970) estudiaron los estilos que las personas adoptan ante un conflicto y lo categorizaron como se muestra en la figura 1, con lo cual se corrobora esta investigación.

**Tabla 11 : Estilos de Relaciones Interpersonales de las Partes en un Conflicto**

Estilos interpersonales	Nunca		Casi Nunca		Regularmente		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estilo impositivo	12	19.4	25	<b>40.3</b>	17	27.4	5	8.1	3	4.8
Estilo colaborador	11	17.7	23	<b>37.1</b>	19	30.6	6	9.7	3	4.8
Estilo transaccional	3	4.8	10	16.1	25	<b>40.3</b>	17	27.4	7	11.3
Estilo complaciente	3	4.8	9	14.5	20	32.3	24	<b>38.7</b>	6	9.7
Estilo de evasión	5	8.1	13	21.0	26	<b>41.9</b>	15	24.2	3	4.8

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta



**Figura II: Estilos de Relaciones Interpersonales**

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2.3. Estrategias de negociación para la resolución de conflictos

La negociación es un proceso de solución de un conflicto entre dos o más partes, en la negociación la idea es que las partes involucradas lleguen a un acuerdo y se sientan satisfechas con el resultado. Según Robbins y Gudge (2009), la estrategia es el conjunto de acciones que se van a llevar a cabo durante la negociación para alcanzar los objetivos fijados. Al momento de negociar se debe identificar la manera en que se va a proceder adecuadamente para obtener los mejores resultados y así alcanzar los objetivos fijados, de tal manera que se tiene presente las siguientes estrategias de la negociación: distributivos e integradores.

### **Negociación distributiva**

En primer lugar se tiene las negociaciones distributivas (ganar - perder), se observa en la figura 12 y tabla 12, el 37.1% de los encuestados indicaron que en la Municipalidad Distrital de Tamburco casi siempre se suscitó los acuerdos distributivos en una resolución de conflicto, el 30.6% regularmente, el 21% siempre, el 8.1% casi nunca y el 3.2% nunca.

De ello, la negociación de conflictos por acuerdos distributivos suele suscitarse con frecuencia, es decir, en las intervenciones que hacen los directivos o encargados de las distintas áreas, usaron la estrategia, se enfocaron más en resolver a favor de una sola parte basándose ya sea en hechos verídicos o por tener alguna conexión, deuda, favor u otro con una de las partes. Sin embargo, dicha negociación no beneficia a la organización en un largo plazo por que debilita las relaciones interpersonales y genera que la parte que pierde se sienta insatisfecho y no se comprometa o se identifique con la municipalidad.

### **Negociación integradora**

En segundo lugar se presenta los acuerdos integradores (ganar - ganar), se observa en la figura 12 y tabla 12, el 32.3% de los encuestados mencionaron que regularmente se suscitaron las negociaciones integradoras en la Municipalidad Distrital de Tamburco al momento de resolver los conflictos, del mismo modo el 29% indicaron que casi nunca se suscitó los acuerdos integradores, el 19.4% indicaron que casi siempre se suscitó los acuerdos integradores, y el 11.3% indicaron que siempre se suscitaron este tipo de acuerdos, y el 8.1% indicaron que nunca se suscitaron dichos acuerdos.

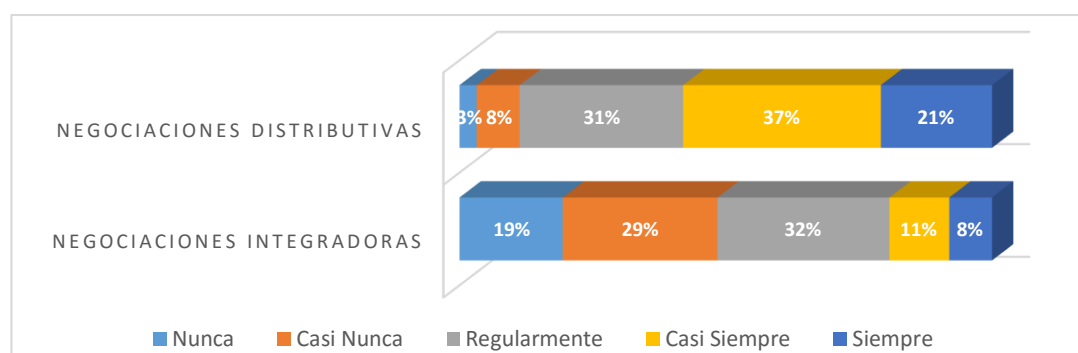
Por lo cual, regularmente los directivos de los distintos niveles de la organización llegan a los acuerdos distributivos, es decir, buscan la mejor alternativa de solución aunque esta lleve mayor tiempo en lograrlo; tales acuerdos genera la satisfacción de las partes involucradas, porque se sienten ganadores en el conflicto y cambia la perspectiva del enfrentamiento para pasar a una relación interpersonal mejor a lo anterior.

En lo general, de los datos analizados de las estrategias de negociación, se interpreta que existen directivos en los distintos niveles de la Municipalidad Distrital de Tamburco que optan por las negociaciones integrativas; generando ganancias mutuas y una alta cooperación, en el largo plazo el resultado es satisfactorio en las relaciones interpersonales. Sin embargo hay otra parte de directivos que resuelve los conflictos con la estrategia distributiva generando insatisfacción en los trabajadores y debilitando las relaciones interpersonales. Consecuentemente, la resolución integradora es de mayor impacto al generar satisfacción y sinergia como lo indica Robbins y Gudge (2009). Todo ello, genera que la organización mejore pero de forma lenta, es decir, aunque una parte de los directivos trabaje con mayor dedicación y compromiso la mayor parte no aporta a la mejoría.

**Tabla 12: Estrategias de Negociación de Conflictos de los Directivos en la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

Estrategias de negociación	Nunca		Casi Nunca		Regularmente		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Negociaciones distributivos	2	3.2	5	8.1	19	30.6	23	<b>37.1</b>	13	21.0
Negociaciones integradores	12	19.4	18	29.0	20	<b>32.3</b>	7	11.3	5	8.1

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta



**Figura 12: Estrategias de Negociación de Conflictos de los Directivos en la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

Fuente: elaboración propia

### 4.1.3. Gestión municipal del municipio distrital de Tamburco periodo 2018

La gestión municipal es de suma importancia para el desarrollo de una población que en este caso es el distrito de Tamburco. Según Navarro (2009) la gestión municipal es el empleo de una secuencia de requerimientos estructurados, financiamiento, humanos y técnicos por parte del municipio para suministrar a los diferentes grupos de la población los satisfactores de sus correspondientes requerimientos de esencia particular y grupal, e incentivar sus probabilidades de crecimiento local.

Sin embargo, todo lo propuesto no se logra si internamente el municipio no está bien organizada y con las condiciones necesarias para la gestión. Por lo tanto, esta investigación hace énfasis en tres dimensiones básicas: estructura organizacional, manejo de recursos financieros y atención a la ciudadanía.

#### 4.1.3.1. Estructura Organizacional

Respecto a la dimensión estructura organizacional, de la variable gestión municipal, los resultados obtenidos se ha evaluado el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional. Del cual se observa en la tabla 13 y figura 13, el 37.1% del total de encuestados indicaron que el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional en la Municipalidad Distrital de Tamburco es de nivel medio, y el 30.6% de los mismos indicaron nivel alto, seguidamente por el 16.1% que indicaron nivel muy alto, el 11.3% indicaron nivel bajo y el 4.8% indicaron nivel muy bajo.

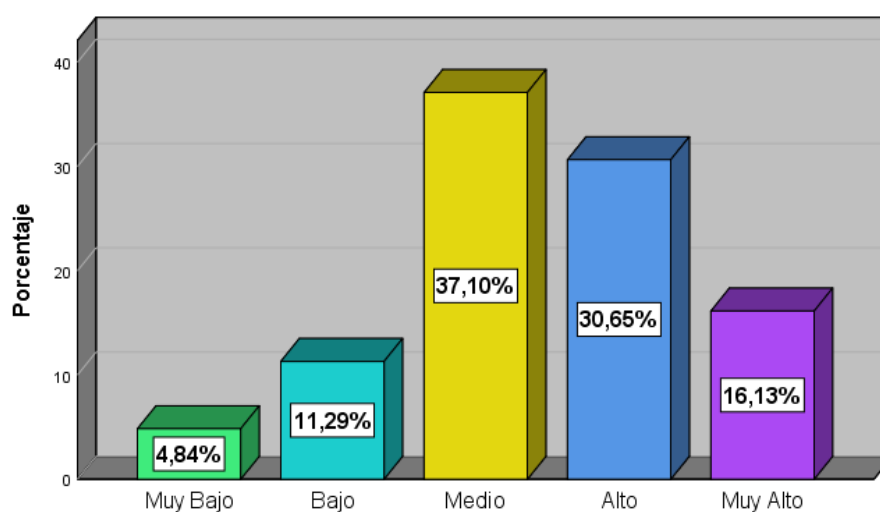
Por la tanto, se interpreta que el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional en la municipalidad distrital de Tamburco logrado en el año 2018 fue de nivel medio. Dicho resultado indica que, la institución investigada aún cuenta con un enfoque burocrático con apego a reglas y papeleos como lo mencionado por Robbins y Judge (2009). El cual según Minsal y Pérez (2007), la estructuración de la compañía no debe hacerse por la vía tradicional de construir departamentos aislados, sino que estos deben conformarse como un todo o deben colocarse ponerse al servicio de los principales procesos productivos, que impide a la organización para poner más énfasis en las personas.

A pesar de que en dicha municipalidad cuenta con herramientas y software adecuado para optimizar las labores cotidianas; sin embargo, no se pone énfasis en las personas para mejorar sus habilidades y destrezas en gestión municipal, del mismo modo, no se pone énfasis en el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre trabajadores y sus superiores.

**Tabla 13: Nivel de flexibilidad de estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	3	4,8	4,8	4,8
	Bajo	7	11,3	11,3	16,1
	Medio	23	37,1	37,1	53,2
	Alto	19	30,6	30,6	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta



**Figura 13: Nivel de flexibilidad de la estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.3.2. Manejo de recursos financieros

Respecto a la dimensión manejo de recursos financieros, de la variable gestión municipal se observa en la tabla 14 y figura 14 que el 35.5% del total de los encuestados mencionan que el nivel de manejo de recursos financieros es de nivel alto, y el 33.9% indica que el nivel del mismo es de nivel medio, seguidamente por el 14.5% que indican que el nivel es muy alto, el 9.7% indicaron que fue de nivel bajo y 6.5% indican que fue de nivel muy bajo.

Por lo tanto, el manejo de recursos financieros en la Municipalidad Distrital de Tamburco fue de nivel alto. El ministerio de economía y finanzas - MEF a través de su portal de consulta amigable muestra la ejecución presupuestal que obtuvo un resultado de 80.2% en el año 2018. Sin embargo, el manejo presupuestal abarca la obtención y la destinación del financiamiento, es allí donde se refleja el nivel de logro que se realiza dentro de la municipalidad. Dicho resultado se compara con lo mencionado por Pimenta y Pessoa (2015), que la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros. Por ello, falta mejorar las políticas para destinar el recurso en las verdaderas necesidades que le aqueja a la población y también las necesidades de la propia organización.

**Tabla 14: Nivel de Manejo de Recursos Financieros en la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	6	9,7	9,7	16,1
	Medio	21	33,9	33,9	50,0
	Alto	22	35,5	35,5	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta

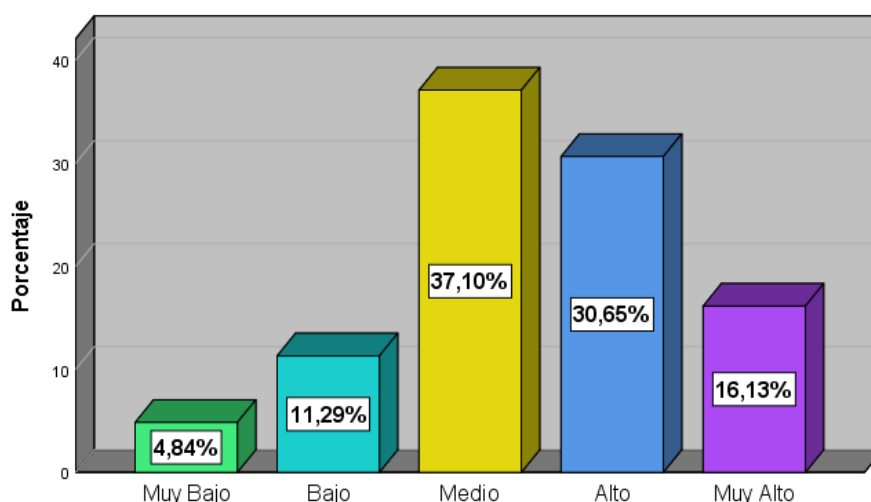


Figura 14: Nivel de Desarrollo Organización de la Municipalidad Distrital de Tamburco  
Fuente: elaboración propia

#### 4.1.3.3. Atención a la ciudadanía

Respecto a la dimensión atención a la ciudadanía del distrito de Tamburco, de la variable gestión municipal se observa en la tabla 15 y figura 15 que, el 37.1% de los encuestados indicaron que el nivel de atención a la comunidad es medio, del mismo modo el 30.6% indicaron que fue de nivel alto, por lo mismo el 14.5% indicaron que el nivel del mismo fue muy alto, el 11.3% indicaron el nivel fue bajo y 6.5% indicaron que el nivel fue muy bajo.

Por lo tanto, la atención a la ciudadanía en la que interviene los aspectos como servicios municipales y la atención la población en general fueron de nivel medio. Dicho resultado se evalúa con lo mencionado por De la torre (2013), que en la actualidad se requiere un enfoque por oferta centrado en los servicios que las entidades tienen establecidos por competencias y funciones; cambie a uno por demanda, es decir centrado en las necesidades de la ciudadanía. Por lo tanto, el poco interés de la gestión municipal que se le pone a la población para resolver sus necesidades, como es la atención en los servicios que brinda la municipalidad, el no atender los documentos presentados en el tiempo indicado, el no acudir a la población en situaciones de emergencia en momento adecuado. Todo ello, aún no se han mejorado, por tales motivos se refleja el resultado de la tabla anterior.

**Tabla 15: Nivel de Atención a la Comunidad por parte de la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	7	11,3	11,3	17,7
	Medio	23	37,1	37,1	54,8
	Alto	19	30,6	30,6	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con levantamiento de datos vía técnica de encuesta

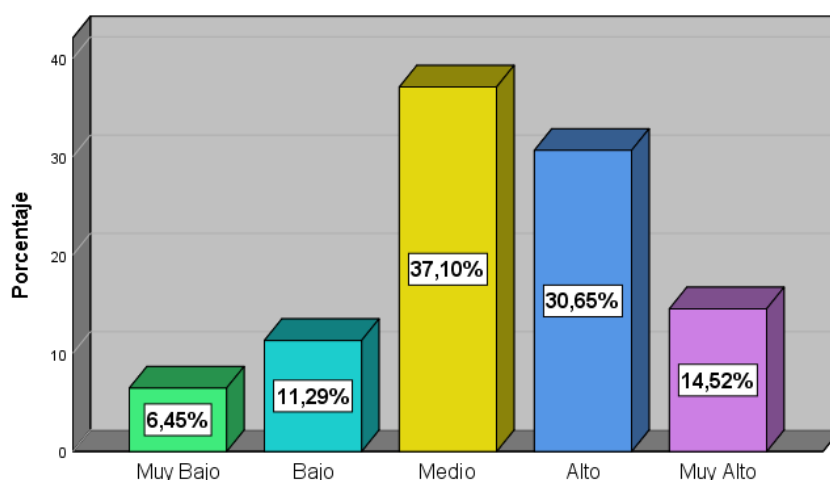


Figura 15: Nivel de Desarrollo Organización de la Municipalidad Distrital de Tamburco.

Fuente: elaboración propia

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.2.1. Hipótesis estadística general

#### a) Hipótesis estadísticas (nula y alterna)

$H_0$ : no existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad distrital de Tamburco, año 2018.

$H_a$ : Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

#### b) Estadístico

De la Tabla 16 se puede observar que el mayor porcentaje es de 33.9% del total de encuestados indican que el manejo de conflictos es regular y genera que la gestión municipal sea de un nivel medio, el 22.6% el manejo de conflictos es bueno y genera que la gestión municipal llegue a estar en un nivel alto, y el 8.1% muy bueno y la gestión municipal esté en un nivel muy alto.

De este resultado de la tabla cruzada, se interpreta que en la Municipalidad Distrital de Tamburco, la variable manejo de conflictos es influyente de forma positiva en la variable gestión municipal. Y que el buen manejo de conflictos dentro de la organización generaría un nivel alto de gestión municipal o el mal manejo de los conflictos llega a generar un bajo nivel de gestión municipal.

*Tabla 16: Tabla Cruzada de las Variables Manejo de Conflictos y Gestión Municipal*

		GESTION MUNICIPAL									
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
		n	%	n	%	N	%	N	%	n	%
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<b>Muy malo</b>	3	<b>4.8</b>	1	1.6	0	0.0	1	1.6	0	0.0
	<b>Malo</b>	0	0.0	4	<b>6.4</b>	1	1.6	2	3.2	1	1.6
	<b>Regular</b>	0	0.0	2	3.2	21	<b>33.9</b>	1	1.6	1	1.6
	<b>Bueno</b>	0	0.0	0	0.0	1	1.6	14	<b>22.6</b>	2	3.2
	<b>Muy bueno</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.2	5	<b>8.1</b>

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

En la tabla 17 se observa que el nivel de significancia es 0,000 mostrando, que es menor a 0.05 nivel de significancia, lo que permite señalar que es significativa la relación entre las variables en contraste.

Del nivel de significancia, con más del 95% de confianza se decide rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_a$ ), por lo tanto, se asevera que: “Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018”.

De acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman muestra que es igual a **0,629** lo que permite señalar que existe una correlación positiva moderada entre las variables en contraste, según se indica en la tabla presentado por Hernandez et al. (2014).

**Tabla 17: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y Gestión Municipal**

			MANEJO DE CONFLICTOS	GESTION MUNICIPAL
Rho de Spearman	MANEJO DE CONFLICTOS	Coeficiente de correlación	1,000	,629**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	GESTION MUNICIPAL	Coeficiente de correlación	,629**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

#### 4.2.2. hipótesis estadística específica

##### 4.2.2.1. Primera hipótesis estadística específica

###### a) Hipótesis estadísticas (nula y alterna)

**$H_{01}$ :** No existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

**$H_{a1}$ :** Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

###### b) Estadístico

De la Tabla 18, se observa que el mayor 33.8% del total de encuestados indicaron que el manejo de conflictos es regular lo cual genera que la flexibilidad de la estructura organizacional sea de nivel medio, seguidamente se observa que el 19.4% indica el manejo de conflicto es bueno el cual genera una flexibilidad de la estructura organizacional de nivel alto, y el 8.1% indica que el manejo de conflicto es muy bueno y genera una flexibilidad de la estructura organizacional de nivel alto.

Del resultado de la tabla cruzada, se interpreta que en la Municipalidad Distrital de Tamburco, la variable manejo de conflictos es influyente de forma positiva en la dimensión estructura organizacional. Es decir, el buen manejo de los conflictos dentro de la organización generaría un buen nivel de flexibilidad en la estructura organizacional, o el mal manejo de los conflictos genera un bajo nivel de flexibilidad en la estructura organizacional.

**Tabla 18: Tabla Cruzada de la Variable Manejo de Conflictos y la Dimensión estructura Organizacional**

		FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
MANEJO DE CONFLICTOS	Muy malo	3	<b>4.8</b>	1	1.6	0	0.0	1	1.6	0	0.0
	Malo	0	0.0	3	<b>4.8</b>	2	3.2	1	1.6	2	3.2
	Regular	0	0.0	1	1.6	21	<b>33.9</b>	3	4.8	0	0.0
	Bueno	0	0.0	2	3.2	0	0.0	12	<b>19.4</b>	3	4.8
	Muy bueno	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.2	5	<b>8.1</b>

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

En la tabla 19 se observa que el nivel de significancia es 0,000 mostrando, que es menor a 0.05 lo que permite señalar que es significativa la relación entre la variable y la dimensión en contraste.

Con el nivel de significancia y nivel confianza del 95%, se decide rechazar la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a1}$ ), por lo tanto, se asevera que “Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018”.

De acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a **0,652** lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación positiva moderada entre variable en contraste y la dimensión.

**Tabla 19: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y estructura Organizacional**

		MANEJO DE CONFLICTOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	MANEJO DE CONFLICTOS	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	62
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,652**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	62

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

#### 4.2.2.2. Segunda hipótesis estadística específica

##### a) Hipótesis estadísticas (nula y alterna)

$H_{02}$ : Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

$H_{a2}$ : No existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

##### b) Estadístico

De la Tabla 20 se observa que el 33.9% del total de encuestados indicaron que el manejo de conflictos es regular y genera que el manejo de recursos financieros sea de un nivel medio, seguidamente el 19.4% indicaron que el manejo de conflictos es bueno el cual genera que el manejo de recursos financieros es de nivel alto, y el 9.7% indica que el manejo de conflictos es regular y genera el manejo de recursos financieros sea de nivel alto.

Del resultado de la tabla cruzada, se interpreta que en la Municipalidad Distrital de Tamburco, la variable manejo de conflictos es influyente de forma positiva en la dimensión manejo de recursos financieros. Es decir, el buen manejo de los conflictos dentro de la organización generaría un buen nivel de manejo de recursos financieros, o el mal manejo de los conflictos genera un bajo nivel de manejo de recursos financieros.

**Tabla 20: Tabla Cruzada de la Variable Manejo de Conflictos y la Dimensión Manejo de Recursos Financieros**

		MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS									
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
MANEJO DE CONFLICTOS	Muy malo	3	4.8	0	0.0	0	0.0	2	3.2	0	0.0
	Malo	1	1.6	3	4.8	0	0.0	3	4.8	1	1.6
	Regular	0	0.0	0	0.0	21	33.9	4	6.4	0	0.0
	Bueno	0	0.0	3	4.8	0	0.0	12	19.4	2	3.2
	Muy bueno	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.6	6	9.7

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

En la tabla 21 se observa que el nivel de significancia es 0,000 mostrando, que es menor a 0.05 lo que permite señalar que es significativa la relación entre la variable y la dimensión en contraste.

Con el nivel de significancia y nivel confianza del 95%, se decide rechazar la hipótesis nula ( $H_{02}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a2}$ ), por lo tanto, se asevera que “Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018”.

De acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a **0,592** lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación positiva moderada entre variable en contraste y la dimensión.

**Tabla 21: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y Manejo de Recursos Financieros**

			MANEJO DE CONFLICTOS	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS
<b>Rho de Spearman</b>	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<b>Coeficiente de correlación</b>	1,000	,592**
		<b>Sig. (bilateral)</b>	.	,000
		<b>N</b>	62	62
	<b>MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>Coeficiente de correlación</b>	,592**	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	,000	.
		<b>N</b>	62	62

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

#### 4.2.2.3. Tercera hipótesis estadística específica

##### a) Hipótesis estadísticas (nula y alterna)

**H<sub>03</sub>:** Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y atención a la ciudadanía de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

**H<sub>a3</sub>:** No existe relación significativa entre el manejo de conflictos y atención a la ciudadanía de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.

##### b) Estadístico

De la Tabla 22 que muestra el cruce del variable manejo de conflictos con la dimensión atención a la población, se observa que el mayor porcentaje es de 33.9% del total de encuestados que indicaron que el manejo de conflictos es regular y genera que la atención a la comunidad sea de un nivel medio, de la misma forma el 19.4% indicaron que el manejo de conflictos es bueno entonces la atención a la población llega a estar en un nivel alto, y un 8.1% indica que el manejo de conflictos es muy bueno y la atención a la población llega a estar en un nivel muy alto.

Del resultado de la tabla cruzada, se interpreta que en la Municipalidad Distrital de Tamburco, la variable manejo de conflictos es influyente de forma positiva en la dimensión atención a la población. Es decir, el buen manejo de los conflictos dentro de la organización generaría un buen nivel de atención a la población, o el mal manejo de los conflictos genera un bajo nivel de atención a la población.

**Tabla 22: Tabla Cruzada de la Variable Manejo de Conflictos y la Dimensión Atención a la Población**

		ATENCIÓN A LA POBLACION									
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<b>Muy malo</b>	4	<b>6.5</b>	1	1.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	<b>Malo</b>	0	0.0	3	4.8	1	1.6	3	4.8	1	1.6
	<b>Regular</b>	0	0.0	3	<b>4.8</b>	20	<b>32.3</b>	1	1.6	1	1.6
	<b>Bueno</b>	0	0.0	0	0.0	2	3.2	13	<b>21.0</b>	2	3.2
	<b>Muy bueno</b>	0	0.0	0	1.6	0	0.0	2	3.2	5	<b>8.1</b>

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 25

En la tabla 23 se observa que el nivel de Significancia es 0,000 mostrando, que es menor a 0.05 lo que permite señalar que es significativa la relación entre la variable y la dimensión en contraste.

Con el nivel de significancia y nivel confianza del 95%, se decide rechazar la hipótesis nula ( $H_{02}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a2}$ ), por lo tanto, se asevera que “Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y atención a la ciudadanía de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018”.

De acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a **0,579** lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación positiva moderada entre variable en contraste y la dimensión.

**Tabla 23: Prueba de Hipótesis entre Manejo de Conflictos y Atención a la Población**

		MANEJO DE CONFLICTOS	ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
<b>Rho de Spearman</b>	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	1,000	<b>,579**</b>
	<b>Sig. (bilateral)</b>	.	<b>,000</b>
	<b>N</b>	62	62
<b>ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA</b>	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<b>,579**</b>	1,000
	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>,000</b>	.
	<b>N</b>	62	62

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y datos procesados del SPSS 22

### 4.3. Discusión de resultados

El municipio es sin duda el acercamiento más próximo que tiene el Estado hacia los ciudadanos. Por ello, el Municipio Distrital de Tamburco tiene la obligación de trabajar por el desarrollo de su localidad. Como en toda organización, las personas son el pilar del éxito o fracaso de la misma. Por lo cual, los responsables de dicho municipio debe mantener un ambiente laboral óptimo, donde los trabajadores puedan tener las mejores relaciones interpersonales, para lograr lo mencionado los directivos deben tener conocimiento sobre manejo de conflictos, por ser la fuente del malestar y hostilidad laboral. Ello garantiza que la gestión municipal sea de buen o mal nivel. De forma particular, la presente investigación parte de la consulta ¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?, el mismo que merece de una respuesta acertada.

Ejecutando el análisis de la relación de las variables la información estadística ha consentido establecer que el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco está definida en el 33.9% que han calificado como regular en congruencia con la gestión municipal de nivel medio, seguidamente el 22.6% fue calificado el manejo conflictos como bueno y la gestión municipal de nivel alto, estableciendo la relación “A buen manejo de conflictos mayor es el nivel de gestión municipal”. Por lo mismo, se confirma con Rho de Spearman un coeficiente de correlación del 0.629 y un nivel de confianza del 95% que existe una relación positiva moderada entre el manejo de conflictos y la gestión municipal. Entonces el manejo de conflictos influye directamente en la gestión municipal, en donde el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional, manejo de recursos y atención a la ciudadanía se ve afectada por las estrategias aplicadas en la resolución de conflictos.

Esta información como resultado propicia la sugerencia comparativa con la investigación de Rojas (2016), en su estudio de “Relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-irh SAC, Chiclayo, año 2016”, del cual obtiene una correlación de spearman de 0.738, que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. El mismo modo menciona que los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa Ata-Irh SAC, conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, y según dicho autor el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados.

De la comparación con el resultado de Rojas (2016), concuerdo que existe una correlación de nivel alto entre conflicto y desempeño laboral. Sin embargo discrepo con la conclusión que plantea de que el conflicto como tal conlleva al bajo desempeño laboral. Porque según Urcola

(2010), el conflicto como tal, es la situación en que dos o más personas tienen intereses y metas opuestas o distintas; y la consecución de resultados o resolución del conflicto es competencia del que lo maneja. Por lo tanto, el manejo de conflictos es el responsable de que el resultado del conflicto sea productivo o destructivo para la organización municipal.

Para tener en claro, el manejo de conflictos, según el planteamiento de Folberg (1997), enfatiza en el propósito de encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva del conflicto, y no en saber cómo evitar o suprimir el conflicto; al igual que Whetten y Cameron (2011) que afirman que el manejo de conflictos es el uso adecuado de estrategias del individuo a cargo, según el contexto y el ambiente del conflicto.

Con respecto a la gestión municipal, se procede a evaluar el trabajo realizado por Rivera (2018), que tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre Gestión Municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ate – Lima 2018. Del cual, demostró que existe una relación estadísticamente significativa, muy alta (0,864) y directamente proporcional, entre Gestión Municipal y el desempeño laboral. Con dichos resultados se deduce que la relación positiva que existe entre los conflictos y desempeño laboral y ello con la gestión municipal, y que estas variables se influyen directamente.

Se reafirma con el presente estudio la relación que existe entre el manejo de conflictos y la gestión municipal, con lo mencionado por Navarro (2001), Cohaila (2012), Hurtado y Gonzales (2015), que coinciden en definir la gestión municipal como las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros. Los cuales solo se logran al tener controlado y direccionado la presencia de conflictos en dicha organización.

Consecuentemente, con la discusión de los resultados mencionados en los párrafos anteriores, el actual estudio de correlación causal se asevera que a buen manejo de conflictos genera que se obtenga también un nivel alto de gestión municipal.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusión

En la presente tesis, luego de una exhaustiva investigación donde se da a conocer el manejo de conflictos y la gestión municipal se llegó a las siguientes conclusiones:

**Primera:** Se ha determinado que existe una relación positiva moderada entre el manejo de conflictos y la gestión municipal dentro de la Municipalidad Distrital de Tamburco en el año 2018, según los resultados del procesamiento estadístico con Rho de Spearman, se alcanzó un coeficiente de correlación del 0.629 a un nivel de confianza del 95%. Del mismo modo, del cruce de variables que se aprecia en la tabla 16, se obtuvo un 56.5%, que el manejo de conflictos fluctúa entre regular y bueno el cual encamina que la gestión municipal sea de nivel medio y alto.

Se concluye también, que la fuente de los conflictos en su gran parte son comunicacionales, al igual que los actores más frecuentes de los conflictos se genera entre servidores públicos y funcionarios. Con respecto al manejo de conflictos, gran parte de los trabajadores optan por el estilo complaciente generando que los conflictos no sean visibles y sean difíciles de manejarlos, por otro lado, algunos directivos tratan de solucionar dichos conflictos utilizando estrategias integradoras, así mejorando que las relaciones interpersonales. Sin embargo, existen directivos que usan estrategias distributivas generando inconformidad entre las partes, además en ocasiones los directivos juegan el papel de juez y parte, lo cual obliga al trabajador de menor jerarquía optar por estilos complacientes o evasivos. Todo ello, afecta de forma positiva y negativa respectivamente en la gestión municipal lograda.

**Segunda:** Se ha determinado que existe una relación positiva moderada entre el variable manejo de conflictos y la dimensión estructura organizacional en la Municipalidad Distrital de Tamburco en el año 2018; con el procesamiento estadístico de Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación del 0.652 a un nivel de confianza del 95%. Además, como se observa en la tabla 18, a un 53.3% el manejo de conflictos fue entre regular y el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional fue medio.

Entonces, se concluye que el regular manejo de conflictos influye directamente que la estructura organizacional se mantenga en su forma burocrática y no sea flexible. Generando así, una deficiencia tanto en el planteamiento de metas y objetivos anuales, herramientas de gestión. Porque, al no haber un equipo fortalecido con buenas relaciones interpersonales, los trabajadores no se comprometen con la gestión y solo asisten por cumplir sus horas laborales. Es por ello que no existe mejora en el ámbito estructural y personal de la institución.

**Tercera:** Existe una relación positiva moderada entre la variable manejo de conflictos y la dimensión manejo de recursos financieros en la Municipalidad Distrital de Tamburco en el año 2018; con lo procesado por Rho de Spearman se alcanzó un coeficiente de correlación del 0.592 a un nivel de confianza del 95%. Por lo mismo, en la tabla 20 se observa que a un 53.3% el manejo de conflictos fue regular lo cual compromete que el nivel de manejo de recursos financieros sea ente medio y alto.

Se concluye que el regular manejo de conflictos afecta tanto en el proceso de obtención de recursos y al momento de ejecutarlos. El manejo presupuestal involucra a toda la organización al ser la municipalidad una entidad pública y tener un sistema burocrático, y como se sabe para poder usar los recursos financieros se realiza varios procedimientos comprometiendo a las diferentes áreas según el organigrama. Por lo tanto, la falta interacción y comunicación entre funcionarios y servidores, afecta en el cumplimiento de ejecución de la totalidad del presupuesto anual.

**Cuarta:** Existe una relación positiva moderada entre la variable manejo de conflictos y la dimensión atención a la población por parte de la Municipalidad Distrital de Tamburco en el año 2018; según el Rho de Spearman se tiene un coeficiente de correlación del 0.579 a un nivel de confianza del 95%. Por lo mismo, de la tabla 22 se observa que a un 53.3% el manejo de conflictos se encuentra entre regular y bueno generando que el nivel de atención a la ciudadanía sea moderado.

Se concluye que la interacción con la comunidad al cual se rige la municipalidad está siendo moderada por acciones, como el nivel medio de eficiencia y eficacia en el proceso documentario, resolución de quejas, atención de demandas urgentes. El cual es suscitado por el regular manejo de conflictos internos.

## 5.2. Recomendación

Implementar un programa de capacitación en manejo y resolución de conflictos, en el cual los directivos puedan aprender estrategias de negociación más convenientes para las mejores soluciones. Simultáneamente el uso y aplicación de los diferentes estilos interpersonales por parte de los directivos de los niveles de gestión institucional, es importante resaltar que cada persona tiene percepciones distintas, por lo que se debe personalizar el tratamiento de los conflictos de acuerdo a la naturaleza y característica de conflicto. Cabe recalcar que en el mismo programa debe establecerse una serie de reglamentos que obliguen a los malos directivos y subordinados a actuar de manera adecuada en los conflictos con la visión de mejorar la organización en conjunto.

Implantar mecanismos para incentivar la flexibilidad de la estructura organizacional burocrática, poniendo énfasis en mejorar las habilidades, el conocimiento del capital humano que son los servidores públicos, por ser el mismo pilar fundamental de esta organización. Por lo tanto, se recomienda capacitar a los gerentes de las diferentes áreas a principios de la gestión, y así mejorar el desempeño de los mismos para que las metas puedan ser alcanzadas de forma planificada y se logren los objetivos propuestos. De la misma forma, contar con mecanismos para mejorar las redes de comunicación de área a área, lo cual es de suma importancia para que la información pueda fluir de forma oportuna. De la misma forma, se recomienda se recomienda que se mejore las relaciones interpersonales entre trabajadores, lo cual influye en la comunicación que puede ser formal o informal, para poder mejorar el nivel de gestión de la municipalidad distrital de Tamburco.

Implantar normativas para el buen manejo financiero, con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia en la consecución y gasto presupuestal. El cual priorice las agendas que involucren la destinación de presupuestos urgentes o que los plazos se estén venciendo, el cual se retrasa cuando es trasapelado de oficina en oficina. De esta manera se lograría optimizar los recursos financieros y cumplir con el gasto presupuestal anual en su totalidad.

Implantar un programa que se oriente a la buena atención a la comunidad, por ser una de sus debilidades que aún le falta superar. Con el objetivo de mejorar la ineficiencia en el proceso documentario, lo cual genera que los usuarios estén inconformes. De igual manera que dicho programa recoja las demandas urgentes e importantes que satisfagan a la comunidad, porque no es suficiente con la concertación de planes que realizan todos los municipios en ocasiones solo de forma teórica. También que contenga el plan de contingencia el cual pueda solucionar dichos problemas en el tiempo oportuno. Del mismo modo, contar con plataformas virtuales para publicar documentos, archivos, resoluciones, ordenanzas, etc., el cual es de vital importancia mostrar la transparencia de la gestión.

## Referencia bibliográfica

- Aguilar, L. F. (2013). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alvarez, J. F. (2017). *Guía de clasificadores presupuestarios*. Lima: Instituto Pacífico.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: Escuela de economía USAT.
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada*. Madrid: Díaz de Santos.
- Barrera, R. (2004). *Negociación y transformación de conflictos*. Guatemala: Serviprensa.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la Burocracia*. México: FCE.
- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2008). Public Management. *Institute for Democracy and Electoral Assistance - IDEA International*.
- Bermejo, G. (2003). El Manejo del Conflicto y la Eficacia Laboral de los trabajadores del Gobierno de Estado de Nuevo León, año 2002. *Tesis de Maestría*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.
- Bernandez, M. (2007). *Desempeño Organizacional*. México: Indiana.
- Bravo, C., & Márquez, Y. &. (2016). *El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES*. Calceta, Ecuador: Las ciencias.
- Brousseau, K. (2006). El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado. *Harvard Business Review*.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México: McGraw Hill.
- Carbonero, P. (2018). *Métodos de resolución y negociación eficaz*. Madrid: Cep S.L.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Carrillo, J. (2009). Conflicto, solución y estrategias. *MAILXMAIL*, 21.
- Casas, C. (17 de Septiembre de 2012). La gestión financiera del Estado peruano. *GESTION*, pág. 1.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración en los nuevos tiempos*. México: Mc Graw Hill.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la Gestión Pública. *Administración & Desarrollo*, 57-74.
- Cohaila, R. (2012). *Gestión y gerencia de servicios públicos locales*. Lima: A&R Consultores.
- Coraggio, J. (1998). *Economía urabana: la perspectiva popular*. Quito: Abya-Yala.
- Córdova, M. (2016). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cruz, W. (2016). *Estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo organización: enfoque integral*. México: LIMUSA: Noriega editores.
- De la torre, D. (2013). *Regionalización de servicios públicos y propiedad municipal*. Bogotá: Externado.

- De León, N. (2012). *Inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos. Tesis de Licenciatura*. Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Guatemala.
- Deschaps, L. (2004). *Guía para el Buen Gobierno Municipal*. México: INAFED.
- Domínguez, M. (2015). *La gestión administrativa municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Comas, Lima, 2015. Tesis de Maestría*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Dubrin, A. (2007). *Relaciones humanas* (novena ed.). México: Pearson Educación.
- Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente* (Primera ed.). Madrid: Paraninfo.
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas*. Madrid: Paraninfo.
- Fernandez, M., & Sanchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Dias de Santos.
- Folberg, J. (1997). *Mediación: Resolución de conflictos*. México: Limusa.
- Forbes Alvarez, R. (2015). *Gestión de procesos y gestión municipal. CEGESTI*, 3-4.
- Gómez, J., & Hofstadt, C. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Díaz De Santos S.A.
- Grundmann, G., & Joachim, S. (2004). *Como la sal en la sopa*. México: Abya-Yala.
- Guerrero, M. (2008). *La nueva Gestión Pública: un modelo privatizador del proceder del estado*. México: IAPE México.
- Guerrero, O. (2004). *Gerencia Pública*. México: Universidad Autónoma de México.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12° ed. ed.). México: Sengage Learning.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hurtado, A., & Gonzales, R. (2015). *La gestión y planificación municipal en el Perú. Revista Tecnológica ESPOL – RTE*, 110-118.
- Instituto Nacional de estadística e Informática [INEI]. (5 de Diciembre de 2017). *Indicadores de Gestión Municipal*. Obtenido de publicaciones digitales: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf)
- Knight, J. (2001). *Hacia un análisis institucional comparativo*. Cambridge: MIT Press.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global* (Doseava ed.). México: McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2013). *Administración de Equipos Humanos*. buenos Aires: Cengage Learning.
- Malaret, J. (2007). *Negociación en acción*. México: Díaz de Santos.

- Martinez, M. (2004). *Gestión de los conflictos de interes en el servicio público*. Madrid: Estudios.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economic, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (Julio de 2011). *Gia básica del sistena nacional del presupuesto Público*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/guia\\_sistema\\_nacional\\_presupuesto.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (29 de enero de 2017). *Del Gobierno Municipal*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/sistema-tributario-lineamientos-de-politica-tributaria/del-gobierno-municipal>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Marco macroeconomico multianual 2018-2021*. Lima: El peruano.
- Ministerio de la mujer y desarrollo social [MIMDES]. (2008). *Guía para el manejo constructivo de los conflictos*. Lima: Industria Macole.
- Minsal, D. &. (2007). *En busca de una estructura adecuada para la organización*. México: Acimed .
- Mirabal, D. (2003). Técnicas Para Manejo de Conflictos, negociacion y articulacion de alianzas efectivas. *red de revistas cientificas de americal latiena yel caribe, españa y portugal.*, 57-71.
- Molina, F., Cruz, I., Álvarez, M., Méndez, n., & Castro, Y. (26 de junio de 2016). *Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local*. Obtenido de SciELO: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552016000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200007)
- Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Navarro, J. (2001). *Territorio y administraciones públicas en Andalucía*. Madrid: Pedro Cid.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: MC GRAW HILL.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Cambridge: Prentice-Hall.
- Onrubia, J., & Alvi, E. (2010). *Economía de la Gestión pública*. Madrid: Ramón Areces.
- Pérez, M. (2014). Estilos de Manejo de Conflicto como Estrategia de Gerencia en el Personal Ejecutivo en Empresas Siderúrgicas a Nivel Nacional. *Tesis para Licenciatura*. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín de Venezuela, Caracas.
- Pimenta, C., & Pessoa, M. (2015). *Gestión financiera pública en América Latina*. New York: Fast Lines.
- Presidencia de Consejo de Ministros y Secretaria de Gestión Pública [PCM-SGP]. (2017). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: NEVA STUDIO SAC.
- Presidencia de Consejo de Ministros, PCM. (30 de enero de 2018). *Municipio al día*. Obtenido de <https://municipioaldia.com/accion-municipal/servicios-publicos/>
- Ravines, G. (2012). Clima Organizacional en las Entidades. *Actualidad Gubernamental*, 3-4.

- Rivera, R. (2018). Gestión Municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ate. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (decimo tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, K. (2016). Relación entre resolución de conflicto y desempeño laboral en ata-irh SAC, Chiclayo. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.
- Schroder, P. (2004). *Estrategias políticas*. Distrito Federal: Fundación Friedrich Naumann.
- Shack Yalta, N. (2002). Gestión por resultados y evaluación de desempeño. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 5-9.
- Stoner, J. (2003). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice - Hall.
- Suller, N. (3 de Marzo de 2008). *CECUDHA*. Obtenido de Instrumentos de Gestión Municipal: <http://ce cudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas* (Sexta edicion ed.). Madrid, España: ESIC.
- Walton, R. (2002). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Crat.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Yacavilca, N. (2017). Inteligencia emocional y manejo de conflictos en el Hospital Nacional Dos de Mayo, 2017. *Tesis de Maestría*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.

# ANEXOS

**ANEXO N° 01. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTION MUNICIPAL DEL DISTRITO DE TAMBURCO, AÑO 2018**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b> ¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b> a. ¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018? b. ¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018? c. ¿Cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la atención a la comunidad de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018?</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con la gestión Municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> a. Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018. b. Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018. c. Determinar de qué manera se relaciona el manejo de conflictos con la atención a la comunidad por parte de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.</p>	<p><b>GENERAL</b> Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.</p> <p><b>SUBSIDIARIAS</b> a. Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018. b. Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el manejo de recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018. c. Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y atención a la ciudadanía de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2018.</p>	4.1.1. Manejo de conflicto	4.1.1.1. Diagnóstico de los conflictos	- Descripción del conflicto - Definir quiénes son los involucrados en el conflicto. - Identificar las causas del conflicto	<p><i>Enfoque investigación cuantitativo</i> <b>Tipo de investigación:</b> Básica <b>Alcance de Investigación:</b> Correlacional <b>Método de Investigación</b> Deductivo Inductivo <b>Diseño de investigación:</b> No Experimental- Transeccional- Correlacional <b>Población:</b> 62 trabajadores</p> <p><b>Muestra:</b> 62 trabajadores</p>
				4.1.1.2. Estilos interpersonales	- Competición - Colaboración - Compromiso - Evasión - Cesión	
				4.1.1.3. Estrategias de negociación	- Negociación distributiva - Negociación integradora	
			4.1.2. Gestión municipal	4.1.2.1. Estructura organizacional	- Estructura con enfoque a objetivos y metas adecuadas. - estructura con enfoque hacia el personal. - Estructura con enfoque de mejora tecnológica.	
				4.1.2.2. Manejo de recursos financieros	- Estructura organizacional flexible con enfoque a objetivos y metas adecuadas, desarrollo del personal y mejora tecnológica.	
				4.1.2.3. Atención a la comunidad	- Capacidad de ofrecer servicios municipales de calidad - Capacidad de atención en los tramites documentarios	

Fuente: elaboración propia



**ANEXO N° 02. Diseño del cuestionario**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
E.A.P. ADMINISTRACIÓN**



**CUESTIONARIO**

N°:

**Dirigido a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco.**

La encuesta tiene por finalidad realizar la investigación titulado “MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE TAMBURCO, 2018”. Para lo cual, solicitamos de forma encarecida facilitar de una seria información que permitirá conocer la actual situación de este importante sector. Quedamos agradecidos por su valiosa contribución.

**Indicaciones:** marque usted con un aspa “X” la respuesta que considera y se ajusta más a la realidad. Gracias

<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Género:</b> ( ) Femenino ( ) Masculino
	<b>Edad:</b> ( ) <25 años ( ) 25 - 35 años ( ) 35 - 45 años ( ) 45 - 55 años ( ) > 55 años
	<b>Nivel ocupacional:</b> ( ) Funcionario ( ) Servidor de confianza ( ) Servidor publico
	<b>Relación laboral (Servidor público):</b> ( ) Nombrado ( ) Contratado
	<b>Tiempo en la institución:</b> ( ) Menos de 01 año ( ) Entre 2 y 3 años ( ) Más de 3 años

N°	Ítems	Nunca	Casi Nunca	Regularmente	Casi Siempre	Siempre
<b>Variable: MANEJO DE CONFLICTOS</b>						
<b>I1: diagnóstico del conflicto</b>						
<b>a) Situación actual de la organización</b>						
01	¿Existe manifestación de conflictos dentro de la municipalidad?					
02	¿Los directivos de los distintos niveles intervienen en los conflictos relevantes?					
<b>b) Involucrados en el conflicto</b>						
03	¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionarios?					
04	¿Se percata de la existencia de conflictos entre empleados de confianza?					
05	¿Se percata de la existencia de conflictos entre servidores públicos?					
06	¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y empleado de confianza?					
07	¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y servidor público?					
08	¿Se percata de la existencia de conflictos empleado de confianza y servidor público?					
<b>c) Causas del conflicto</b>						
<b>c.1) Estructurales</b>						
09	¿Usted considera que los conflictos están asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión?					
<b>c.2) Comunicacionales</b>						
10	¿Usted considera que los conflictos se suscitan por el inoportuno manejo de información?					



11	¿Usted considera que los conflictos se manifiestan por la inadecuada retroalimentación en la información?					
12	¿Usted considera que los conflictos nacen por la poca interacción de los trabajadores?					
<b>c.3) Personales</b>						
13	¿Usted considera que los conflictos nacen por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores?					
14	¿Usted considera que los conflictos nacen por el poco control de emociones negativas?					
15	¿Usted considera que los conflictos nacen por desacuerdos con decisiones implementadas?					
16	¿Usted considera que los conflictos nacen por falta de valores personales?					
<b>I<sub>3</sub>: estilos interpersonales</b>						
<b>a) Estilo impositivo</b>						
17	¿Usted considera que los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto?					
<b>b) Estilo colaborador</b>						
18	¿Usted considera que los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto?					
<b>c) Estilo transaccional</b>						
19	¿Usted considera que los trabajadores buscan solucionar transando a medias partes lo que está en juego en un conflicto?					
<b>d) Estilo complaciente</b>						
20	¿Usted considera que los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o temor a represalias?					
<b>e) Estilo evasivo</b>						
21	¿Usted considera que los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roles posteriores?					
<b>I<sub>3</sub>: Estrategias de negociación</b>						
<b>a) Negociación distributiva</b>						
22	¿Usted considera que el directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado?					
23	¿Usted considera que el directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón?					
<b>b) Negociación integradora</b>						
24	¿Usted considera que el directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto?					
25	¿Usted considera que el directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos?					
N°	Ítems	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
<b>Variable 2: Gestión municipal</b>						
<b>II<sub>1</sub>: Estructura organizacional</b>						
26	¿Cuál es el nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad?					
27	¿Cuál es el nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión?					
28	¿Cuál es el nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión?					

29	¿Cuál es el nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal?					
30	¿Cuál es el nivel de implementación de planes y programas de capacitación para directivos y trabajadores de la municipalidad?					
31	¿Cuál es el nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores?					
<b>II<sub>2</sub> : Manejo de recursos financieros</b>						
32	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros?					
33	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros?					
34	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la municipalidad?					
35	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión?					
<b>II<sub>3</sub> : Atención a la ciudadanía</b>						
36	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento, resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía?					
37	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad?					
38	¿Cuál es el nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población?					
39	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población?					

**Leyenda de respuestas**

N	1	Nunca
CN	2	Casi nunca
R	3	Regularmente
CS	4	Casi siempre
S	5	Siempre

MB	1	Muy bajo
B	2	Bajo
M	3	Medio
A	4	Alto
MA	5	Muy alto

### ANEXO N° 03. Modelo de encuesta aplicada



PUNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
E.A.P. ADMINISTRACIÓN



#### CUESTIONARIO

N°: 12

Dirigido a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco.

La encuesta tiene por finalidad realizar la investigación titulado "MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE TAMBURCO, 2018". Para lo cual, solicitamos de forma encarecida facilitar de una seria información que permitirá conocer la actual situación de este importante sector. Quedamos agradecidos por su valiosa contribución.

Indicaciones: marque usted con un aspa "X" la respuesta que considera y se ajusta más a la realidad. Gracias

DATOS GENERALES	Género: <input checked="" type="checkbox"/> Femenino ( ) Masculino
	Edad: ( ) <25 años <input checked="" type="checkbox"/> 25 - 35 años ( ) 35 - 45 años ( ) 45 - 55 años ( ) > 55 años
	Nivel ocupacional: ( ) Funcionario ( ) Servidor de confianza <input checked="" type="checkbox"/> Servidor público
	Relación laboral (Servidor público): ( ) Nombrado <input checked="" type="checkbox"/> Contratado
	Tiempo en la institución: <input checked="" type="checkbox"/> Menos de 01 año ( ) Entre 2 y 3 años ( ) Más de 3 años

N°	Ítems	Nunca	Casi Nunca	Regularmente	Casi Siempre	Siempre
<b>Variable: Manejo de conflictos</b>						
01	¿Existe manifestación de conflictos dentro de la municipalidad?				<input checked="" type="checkbox"/>	
02	¿Los directivos de los distintos niveles intervienen en los conflictos relevantes?				<input checked="" type="checkbox"/>	
03	¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionarios?			<input checked="" type="checkbox"/>		
04	¿Se percata de la existencia de conflictos entre empleados de confianza?		<input checked="" type="checkbox"/>			
05	¿Se percata de la existencia de conflictos entre servidores públicos?				<input checked="" type="checkbox"/>	
06	¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y empleado de confianza?		<input checked="" type="checkbox"/>			
07	¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y servidor público?			<input checked="" type="checkbox"/>		
08	¿Se percata de la existencia de conflictos empleado de confianza y servidor público?		<input checked="" type="checkbox"/>			
09	¿Usted considera que los conflictos están asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión?			<input checked="" type="checkbox"/>		
10	¿Usted considera que los conflictos se suscitan por el inoportuno manejo de información?			<input checked="" type="checkbox"/>		
11	¿Usted considera que los conflictos se manifiestan por la inadecuada retroalimentación en la información?			<input checked="" type="checkbox"/>		
12	¿Usted considera que los conflictos nacen por la poca interacción de los trabajadores?				<input checked="" type="checkbox"/>	
13	¿Usted considera que los conflictos nacen por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores?			<input checked="" type="checkbox"/>		
14	¿Usted considera que los conflictos nacen por el poco control de emociones negativas?			<input checked="" type="checkbox"/>		
15	¿Usted considera que los conflictos nacen por desacuerdos con decisiones implementadas?			<input checked="" type="checkbox"/>		

16	¿Usted considera que los conflictos nacen por falta de valores personales?			X		
17	¿Usted considera que los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto?				X	
18	¿Usted considera que los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto?	X				
19	¿Usted considera que los trabajadores buscan solucionar transando a medias partes lo que está en juego en un conflicto?			X		
20	¿Usted considera que los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o temor a represalias?	X				
21	¿Usted considera que los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roles posteriores?			X		
22	¿Usted considera que el directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado?				X	
23	¿Usted considera que el directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón?				X	
24	¿Usted considera que el directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto?			X		
25	¿Usted considera que el directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos?		X			
N°	Ítems	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
<b>Variable 2: Gestión municipal</b>						
26	¿Cuál es el nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad?			X		
27	¿Cuál es el nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión?			X		
28	¿Cuál es el nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión?				X	
29	¿Cuál es el nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal?				X	
30	¿Cuál es el nivel de implementación de planes y programas de capacitación para directivos y trabajadores de la municipalidad?			X		
31	¿Cuál es el nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores?		X			
32	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros?			X		
33	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros?				X	
34	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la municipalidad?				X	
35	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión?			X		
36	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento y resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía?			X		
37	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad?			X		
38	¿Cuál es el nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población?			X		
39	¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población?			X		

## ANEXO N° 04. Validación del instrumento de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
"Promotores de la investigación científica y tecnología en la Región de Apurímac"

### DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

##### 1.1. DE (LOS) EXPERTOS

Apellidos y Nombres: Dr. Wilson Mallecondo Flores

##### 1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación: "MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE TAMBURCO, AÑO 2018"

Responsables/s: Bach. RAUL CHILINGANO HUAMAN

##### Instrumento:

Cuestionario  Formato de entrevista ( ) Otros ( )

##### 1.3. FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			Deficiente (0 - 20%)	Regular (21 - 40%)	Bueno (41 - 60%)	Muy bueno (61 - 80%)	Excelente (81 - 100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado				X	
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables				X	
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología				X	
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica				X	
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad				X	
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de estrategia				X	
7	CONSISTENCIA	Sustenta aspectos teóricos científicos				X	
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices				X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito del problema				X	
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno				X	
TOTAL						X	

#### II. OPINIÓN DEL EXPERTO:

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices en cumplimiento con los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del reglamento general de grados y títulos – UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

( ) Se valida

( ) No se valida

Firma y sello del experto:

Abancay, 07 de 02 del 2019.

  
Dr. Wilson Mallecondo Flores  
INGENIERO ESTADÍSTICO  
CIP - 84611

## ANEXO N°05. Constancia de aplicación de la encuesta



### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TAMBURCO Cuna de la Heroína Micaela Bastidas



"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

## CONSTANCIA

El que suscribe Abg. EDWARD GUTIERREZ MENDOZA, identificado con DNI N° 31020536, Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Tamburco, de la Provincia de Abancay, Región Apurímac.

### HACE CONSTAR:

QUE, el Bach. Sr. RAUL CHILINGANO HUAMAN, identificada con DNI N° 70402986, ha realizado trabajos de INVESTIGACION (encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco), denominado: "MANEJO DE CONFLICTOS Y GESTIÓN MUNICIPAL"- DISTRITO DE TAMBURCO, AÑO 2018. Trabajo de Investigación que le permitirá concluir su Tesis, y así optar el título Profesional de LIC. EN ADMINISTRACION, de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Se le expide la presente Constancia a solicitud del interesado para los fines que estime por conveniente.

Tamburco, 14 de Diciembre del 2018.

Atentamente;

MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
TAMBURCO  
Abg. Edward Gutiérrez Mendoza  
(e) RECURSOS HUMANOS

Teléfonos: 083-323773  
Dirección: Plaza de Armas S/N  
E-mail: munitamburco@munitamburco.gob.pe

## ANEXO N° 06. Datos procesados de la encuesta

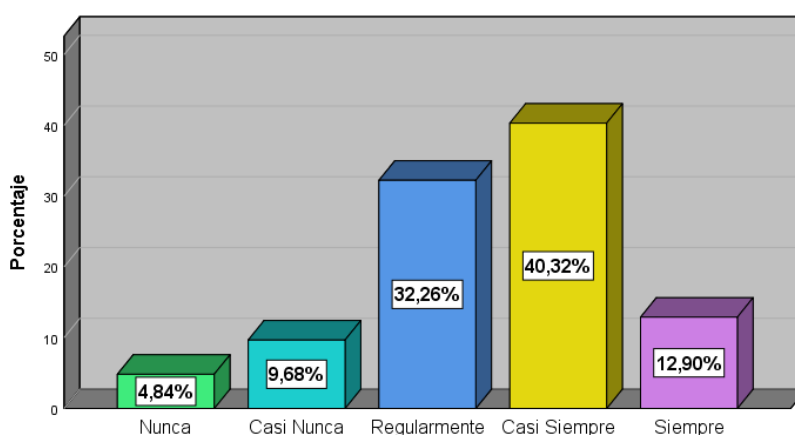
### P1. ¿Cómo es la manifestación de conflictos dentro de la municipalidad?

Sobre la existencia de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, se observa en la tabla 24 y figura 16, donde el 40.3% de los encuestados han opinado que casi siempre surgen conflictos, el 32.3% que regularmente sucedieron, el 12.9% que siempre sucedieron, el 9.7% y el 4.8% indica que casi nunca y nunca se han suscitado.

**Tabla 24: manifestación de conflictos dentro de la municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	4,8	4,8	4,8
	Casi Nunca	6	9,7	9,7	14,5
	Regularmente	20	32,3	32,3	46,8
	Casi Siempre	25	40,3	40,3	87,1
	Siempre	8	12,9	12,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 16: manifestación de conflictos dentro de la municipalidad**

**Fuente:** elaboración propia

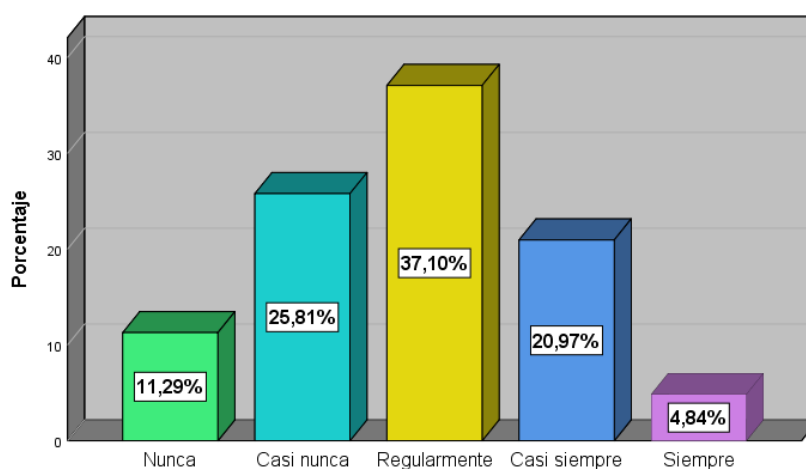
### P2. ¿Los directivos de los distintos niveles intervienen en los conflictos relevantes?

En la existencia de conflictos siempre participan las autoridades o personas indicadas como mediadores con el fin de proponer soluciones previo proceso de negociaciones, ésta realidad se refleja en la tabla 25 y figura 17, el 37.1% de los encuestados indicaron que regularmente los directivos de la Municipalidad Distrital de Tamburco han intervenido en los conflictos suscitados, el 25.8% casi nunca intervinieron, el 21% casi siempre, el 11.3% nunca intervinieron, y el 4.8% siempre.

**Tabla 25: intervención en los conflictos de los directivos de distintos niveles de la municipalidad distrital de Tamburco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,3	11,3	11,3
	Casi nunca	16	25,8	25,8	37,1
	Regularmente	23	37,1	37,1	74,2
	Casi siempre	13	21,0	21,0	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 17: conocimiento de estrategias para manejar conflictos de los directivos de distintos niveles.**

**Fuente:** elaboración propia

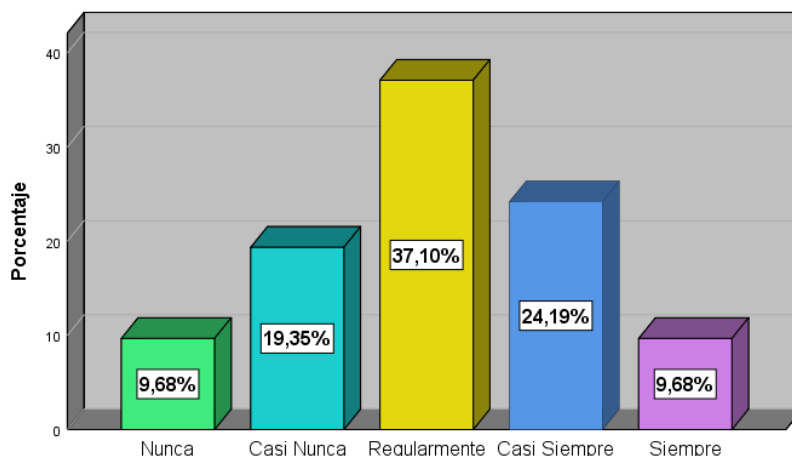
### P3. ¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionarios?

En la tabla 26 y figura 18 se observa el resultado de la existencia de conflicto entre funcionario – funcionario como son el alcalde y los regidores, el 37.1% indicaron que el conflicto entre estas partes fue regular, el 24.2% indicaron casi siempre hubo conflicto, el 19.4% indicaron casi nunca hubo conflicto, el 9.7% indicaron que siempre y el 9.7% que nunca.

**Tabla 26: Conflictos entre funcionarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	9,7	9,7	9,7
	Casi Nunca	12	19,4	19,4	29,0
	Regularmente	23	37,1	37,1	66,1
	Casi Siempre	15	24,2	24,2	90,3
	Siempre	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 18: Conflictos entre funcionarios**

Fuente: elaboración propia

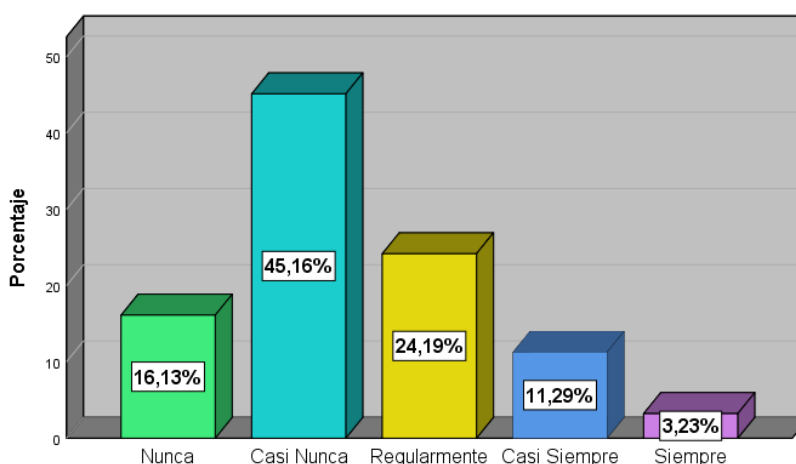
**P4. ¿Se percata de la existencia de conflictos entre empleados de confianza?**

Los empleados de confianza son contratados por voto de confianza por el titular del pliego que es el alcalde con el fin de que estos le colaboren de forma cercana en la gestión, en la tabla 27 y figura 19 se observa que: el 45.2% indicaron que entre estas partes casi nunca hubo conflicto, el 24.2% indicaron que regularmente hubo conflicto entre dichas partes, el 16.1% indica nunca hubo conflicto, el 11.3% indicaron casi siempre y 3.2% indicaron siempre.

**Tabla 27: Conflictos entre empleados de confianza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	16,1	16,1	16,1
	Casi Nunca	28	45,2	45,2	61,3
	Regularmente	15	24,2	24,2	85,5
	Casi Siempre	7	11,3	11,3	96,8
	Siempre	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 19: Conflictos entre empleados de confianza**

Fuente: elaboración propia

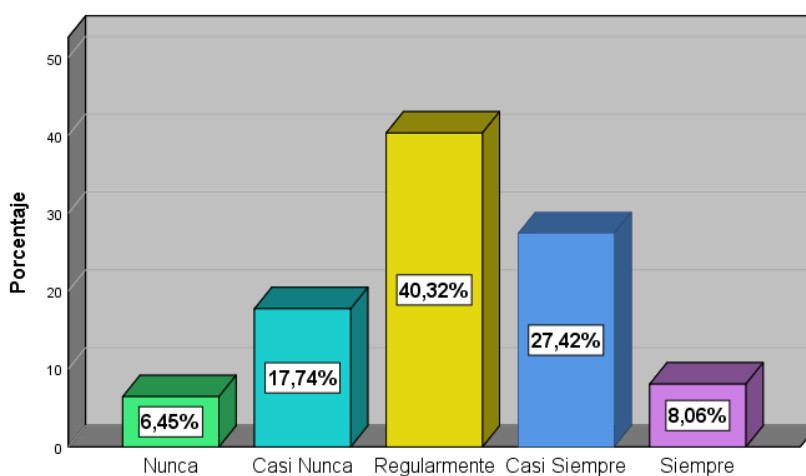
**P5. ¿Se percata de la existencia de conflictos entre servidores públicos?**

El servidor público es un trabajador contratado o nombrado en la municipalidad distrital de Tamburco, quien labora en actividades afines a la gestión según el rubro para el cual tiene dicho contrato o relación laboral, el 40.3% indicaron que el conflicto entre servidor y servidor es casi siempre, el 27.4% indicaron que regularmente existe conflicto entre dichas partes, el 17.7% indica que casi nunca de la existencia de conflicto, el 8.1% indica que siempre, y el 6.5% indica que nunca.

**Tabla 28: Conflictos entre servidores públicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,5	6,5	6,5
	Casi Nunca	11	17,7	17,7	24,2
	Regularmente	25	40,3	40,3	64,5
	Casi Siempre	17	27,4	27,4	91,9
	Siempre	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 20: Conflictos entre servidores públicos**

**Fuente:** elaboración propia

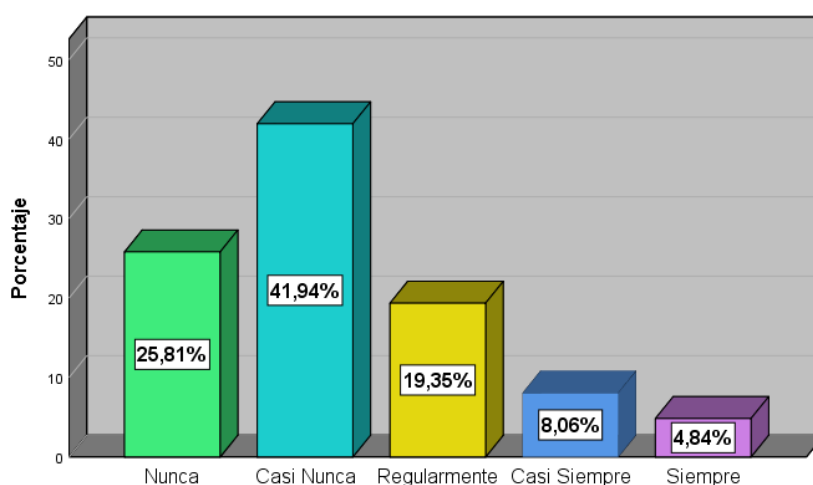
**P6. ¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y empleado de confianza?**

En el análisis de la existencia de conflicto entre funcionario – servidor de confianza como se observa en la tabla 29 y figura 21, el 41.9% indica que casi nunca hubo conflictos entre funcionarios y servidores de confianza, el 25.8% indicaron que nunca hubo conflicto entre los mencionados, el 19.4% indica que regularmente hubo conflicto, el 8.1% indica que casi siempre, y el 4.8% indica que siempre de la existencia de conflicto entre dichas partes.

**Tabla 29: Conflictos entre funcionario y empleado de confianza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	25,8	25,8	25,8
	Casi Nunca	26	41,9	41,9	67,7
	Regularmente	12	19,4	19,4	87,1
	Casi Siempre	5	8,1	8,1	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 21: Conflictos entre funcionario y empleado de confianza**

**Fuente:** elaboración propia

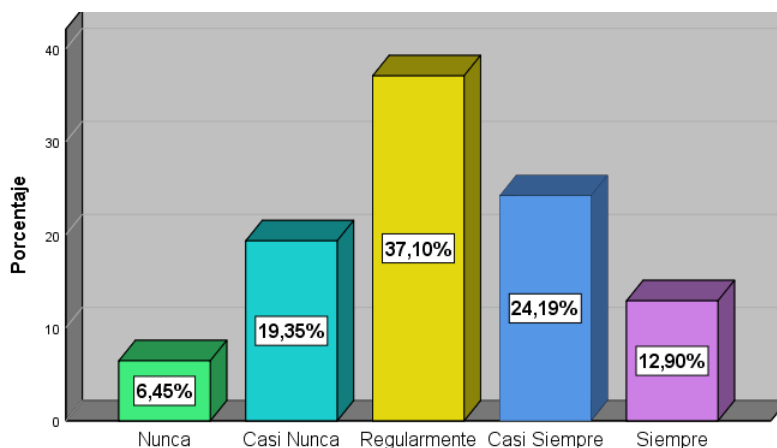
### P7. ¿Se percata de la existencia de conflictos entre funcionario y servidor público?

El conflicto entre funcionario – servidor público se suscitó de la siguiente manera, el 37.1% indicaron que el conflicto entre dichas partes es regularmente, el 24.2% indicaron que casi siempre hubo conflicto entre los mismos, el 19.4% indica que casi nunca, el 12.9% indicaron que siempre, y el 6.5% indicaron que nunca sobre la existencia de conflicto entre las partes mencionadas.

**Tabla 30: Conflictos entre funcionario y servidor público**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,5	6,5	6,5
	Casi Nunca	12	19,4	19,4	25,8
	Regularmente	23	37,1	37,1	62,9
	Casi Siempre	15	24,2	24,2	87,1
	Siempre	8	12,9	12,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 22: Conflictos entre funcionario y servidor público**

Fuente: elaboración propia

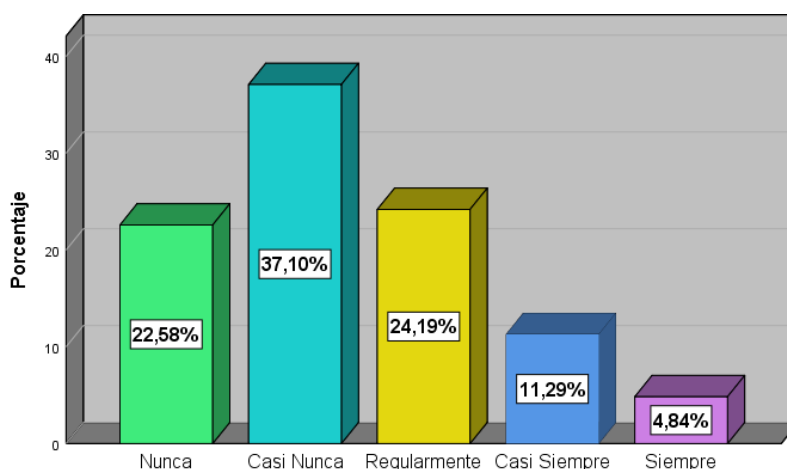
### P8. ¿Se percata de la existencia de conflictos entre empleado de confianza y servidor público?

Por último, se analiza en conflicto entre empleado de confianza - servidor público como se observa en la tabla 31 y figura 23, el 37.1% indicaron que casi nunca hubo conflicto entre estas partes, el 24.2% indicaron que regularmente hubo conflictos entre los mismos, el 22.6% indicaron que nunca, el 11.3% indicaron que casi siempre y el 4.8% indicaron que siempre tuvo lugar el conflicto entre dichas partes.

**Tabla 31: Conflictos entre empleado de confianza y servidor público**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	22,6	22,6	22,6
	Casi Nunca	23	37,1	37,1	59,7
	Regularmente	15	24,2	24,2	83,9
	Casi Siempre	7	11,3	11,3	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 23: Conflictos entre empleado de confianza y servidor público**

Fuente: elaboración propia

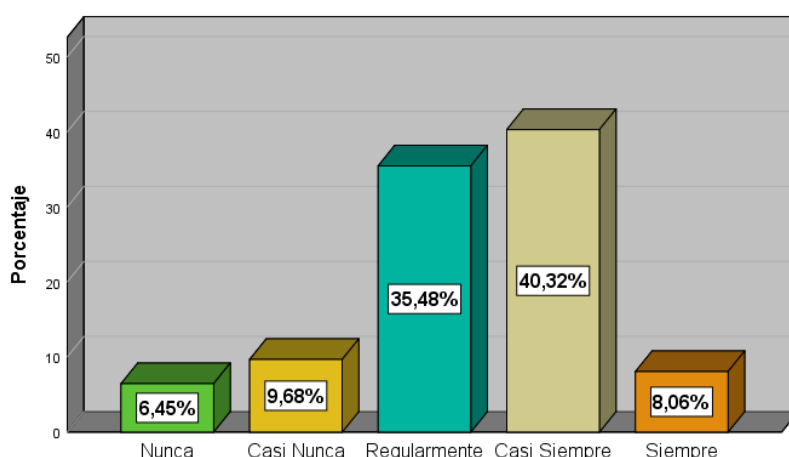
**P9. ¿Usted considera que los conflictos están asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión?**

En la tabla 32 y figura 24 se observa que, el 40.3% de los encuestados indicaron que casi siempre los conflictos están asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión, el 35.5% de los encuestados indicaron que regularmente la mencionada es la causante, el 9.8% indicaron que casi nunca, el 8.1% indicaron que siempre y el 6.5% indicaron que nunca sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 32: Conflictos asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,5	6,5	6,5
	Casi Nunca	6	9,7	9,7	16,1
	Regularmente	22	35,5	35,5	51,6
	Casi Siempre	25	40,3	40,3	91,9
	Siempre	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 24: Conflictos asociados a la imprecisión de planes, reglamentos y normas de gestión**

**Fuente:** elaboración propia

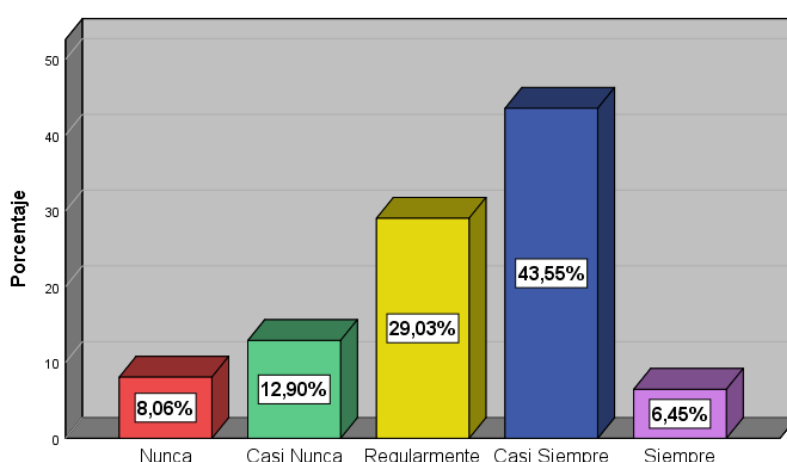
**P10. ¿Usted considera que los conflictos se suscitan por el inoportuno manejo de información?**

En la tabla 33 y figura 25 se observa que, el 43.5% de los encuestados indicaron que casi siempre los conflictos están asociados al inoportuno manejo de la documentación, el 29% de los encuestados indicaron que regularmente la mencionada es la causante, el 12.8% indicaron que casi nunca, el 8.1% indicaron que nunca y el 6.5% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 33: conflictos por el inoportuno manejo de la documentación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8,1	8,1	8,1
	Casi Nunca	8	12,9	12,9	21,0
	Regularmente	18	29,0	29,0	50,0
	Casi Siempre	27	43,5	43,5	93,5
	Siempre	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 25: conflictos por el inoportuno manejo de la documentación**

**Fuente-** Elaboración propia

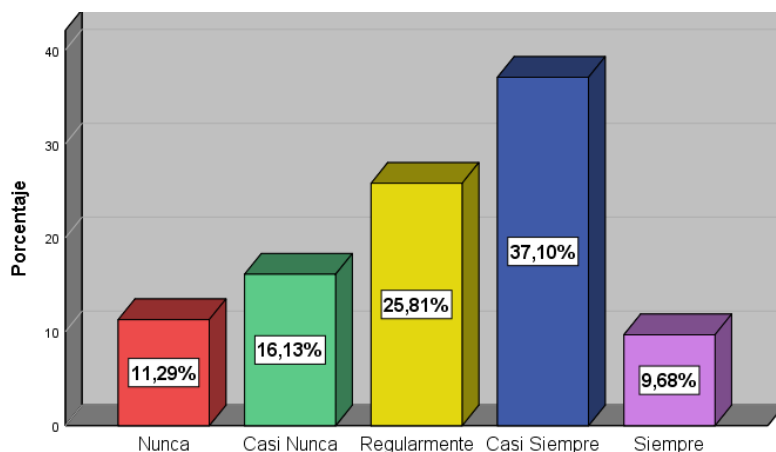
**P11. ¿Usted considera que los conflictos se manifiestan por la inadecuada retroalimentación en la información?**

En la tabla 34 y figura 26 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que casi siempre los conflictos se manifiestan por la inadecuada retroalimentación de la información, el 29% de los encuestados indicaron que regularmente la mencionada es la causante, el 12.8% indicaron que casi nunca, el 11.3% indicaron que nunca y el 9.7% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 34: Conflictos por la inadecuada retroalimentación en la información.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,3	11,3	11,3
	Casi Nunca	10	16,1	16,1	27,4
	Regularmente	16	25,8	25,8	53,2
	Casi Siempre	23	37,1	37,1	90,3
	Siempre	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25.



**Figura 26: Conflictos por la inadecuada retroalimentación en la documentación**  
Fuente: elaboración propia

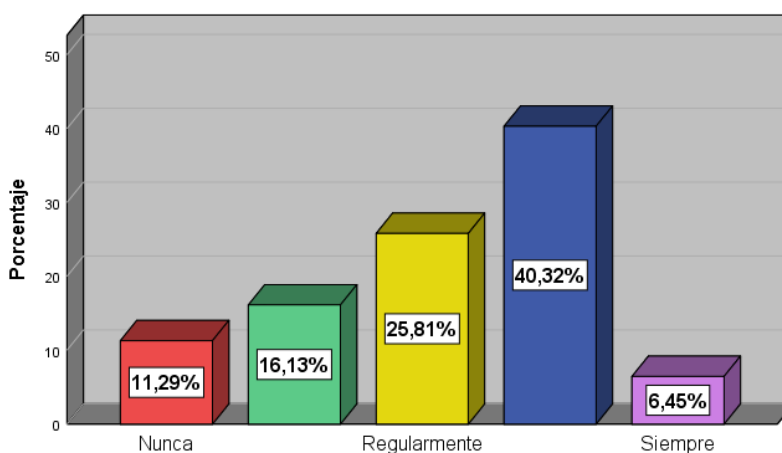
**P12. ¿Usted considera que los conflictos nacen por la poca interacción de los trabajadores?**

En la tabla 35 y figura 27 se observa que, el 40.3% de los encuestados indicaron que casi siempre los conflictos nacen por la poca interacción de los trabajadores, el 25.8% de los encuestados indicaron que regularmente la mencionada es la causante, el 16.1% indicaron que casi nunca, el 11.3% indicaron que nunca y el 6.5% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 35: Conflictos por la poca interacción de los trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,3	11,3	11,3
	Casi Nunca	10	16,1	16,1	27,4
	Regularmente	16	25,8	25,8	53,2
	Casi Siempre	25	40,3	40,3	93,5
	Siempre	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 27: Conflictos por la poca interacción de los trabajadores**  
Fuente: elaboración propia

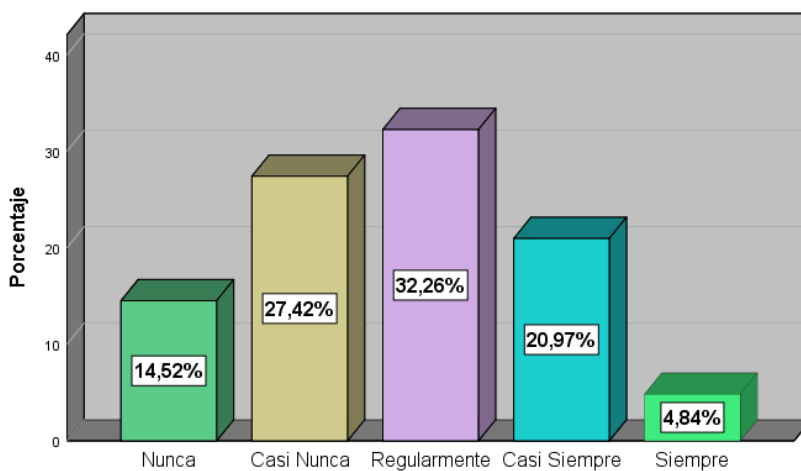
**P13. ¿Usted considera que los conflictos nacen por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores?**

En la tabla 36 y figura 28 se observa que, el 32.3% de los encuestados indicaron que regularmente los conflictos nacen por el poco desarrollo de habilidades y competencias del trabajador, el 27.4% de los encuestados indicaron que casi nunca la mencionada es la causante de los conflictos, el 21% indicaron que casi siempre, el 14.5% indicaron que nunca y el 4.8% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 36: Conflictos por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	14,5	14,5	14,5
	Casi Nunca	17	27,4	27,4	41,9
	Regularmente	20	32,3	32,3	74,2
	Casi Siempre	13	21,0	21,0	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 28: Conflictos por el poco desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores.**

**Fuente:** elaboración propia

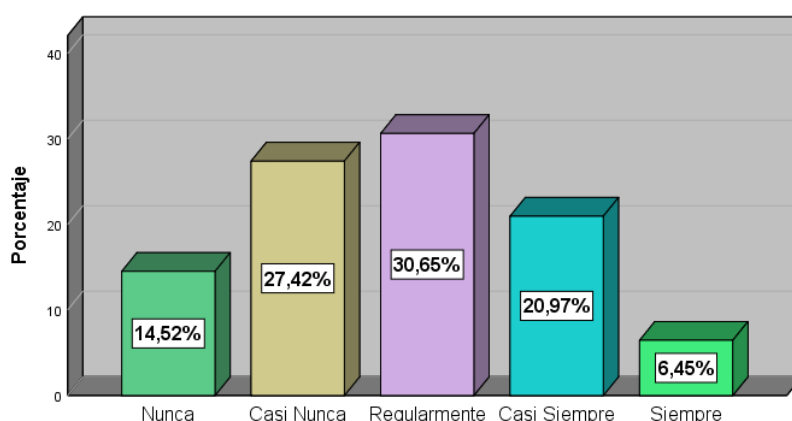
**P14. ¿Usted considera que los conflictos nacen por el poco control de emociones negativas?**

En la tabla 37 y figura 29 se observa que, el 30.6% de los encuestados indicaron que regularmente los conflictos nacen por el poco control de emociones negativas por parte de los trabajadores, el 27.4% de los encuestados indicaron que casi nunca la mencionada es la causante de los conflictos, el 21% indicaron que casi siempre, el 14.5% indicaron que nunca y el 6.5% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 37: Conflictos por el poco control de emociones negativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	14,5	14,5	14,5
	Casi Nunca	17	27,4	27,4	41,9
	Regularmente	19	30,6	30,6	72,6
	Casi Siempre	13	21,0	21,0	93,5
	Siempre	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 29: Conflictos por el poco control de emociones negativas**

**Fuente:** elaboración propia

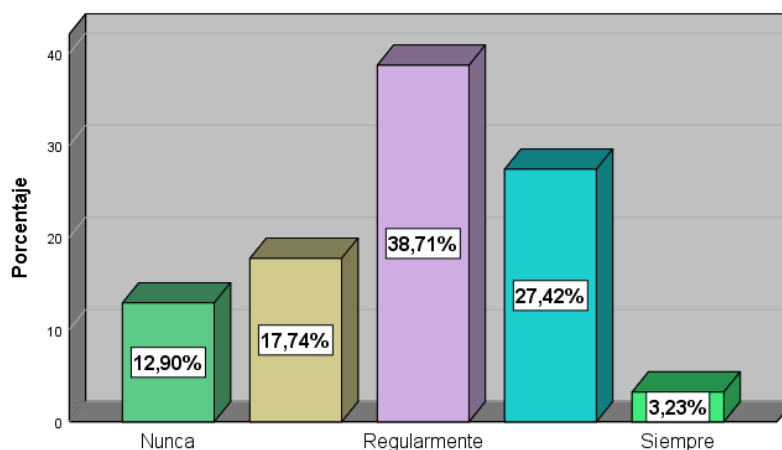
### **P15. ¿Usted considera que los conflictos nacen por desacuerdos con decisiones implementadas?**

En la tabla 38 y figura 30 se observa que, el 38.7% de los encuestados indicaron que regularmente los conflictos nacen por desacuerdos por parte de los trabajadores con las decisiones implementados, el 27.4% de los encuestados indicaron que casi siempre la mencionada es la causante de los conflictos, el 17.7% indicaron que casi nunca, el 12.9% indicaron que nunca y el 3.2% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 38: Conflictos por desacuerdos con decisiones implementadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	12,9	12,9	12,9
	Casi Nunca	11	17,7	17,7	30,6
	Regularmente	24	38,7	38,7	69,4
	Casi Siempre	17	27,4	27,4	96,8
	Siempre	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 30: Conflictos por desacuerdos con decisiones implementadas**

Fuente: elaboración propia

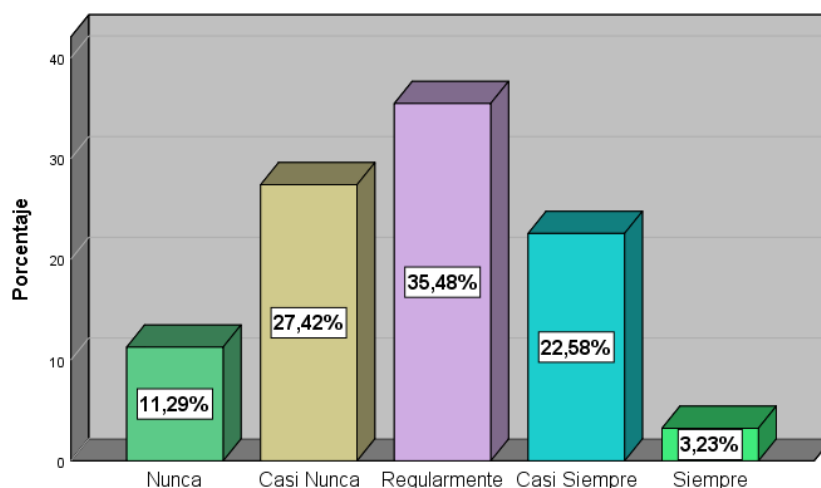
**P16. ¿Usted considera que los conflictos nacen por falta de valores personales?**

En la tabla 39 y figura 31 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que regularmente los conflictos nacen por la falta de valores de los trabajadores, el 27.4% de los encuestados indicaron que casi nunca la mencionada es la causante de los conflictos, el 22.6% indicaron que casi siempre, el 11.2% indicaron que nunca y el 3.2% indicaron que siempre sobre la causante mencionada de los conflictos.

**Tabla 39: Conflictos por falta de valores personales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,3	11,3	11,3
	Casi Nunca	17	27,4	27,4	38,7
	Regularmente	22	35,5	35,5	74,2
	Casi Siempre	14	22,6	22,6	96,8
	Siempre	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 31: Conflictos por falta de valores personales**

Fuente: elaboración propia

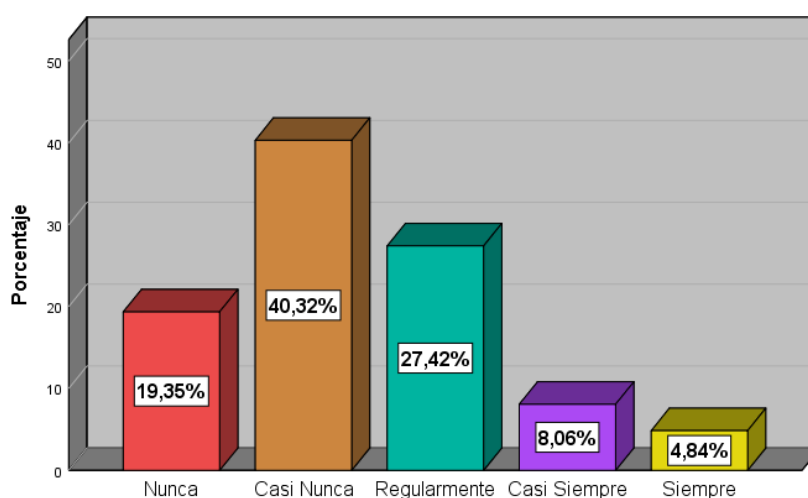
**P17. ¿Usted considera que los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto?**

En la tabla 40 y figura 32 se observa que, el 40.3% de los encuestados indicaron que casi nunca buscaron imponer sus ideales para ganar en un conflicto, el 27.4% de los encuestados indicaron que regularmente buscaron imponer sus ideales para ganar un conflicto, el 19.4% indicaron que nunca, el 8.1% indicaron que casi siempre y el 4.8% indicaron que siempre buscaron imponer sus ideales en los conflictos existentes.

**Tabla 40: Los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	19,4	19,4	19,4
	Casi Nunca	25	40,3	40,3	59,7
	Regularmente	17	27,4	27,4	87,1
	Casi Siempre	5	8,1	8,1	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 32: Los trabajadores buscan imponer sus ideales para ganar en un conflicto**

**Fuente:** elaboración propia

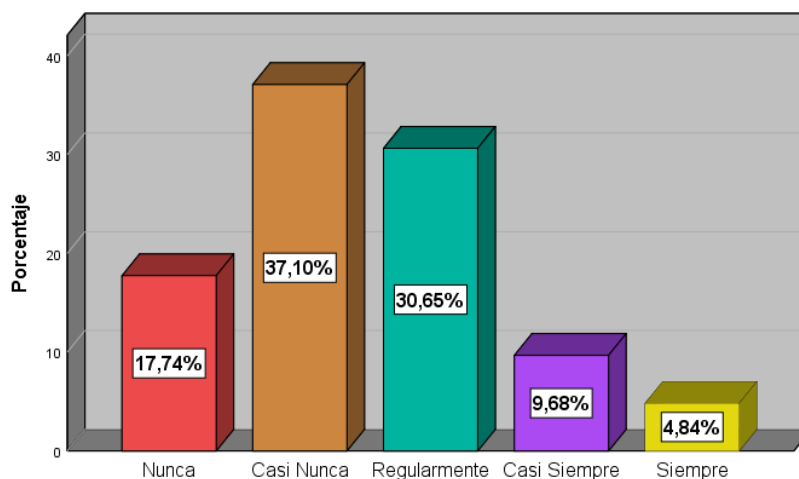
**P18. ¿Usted considera que los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto?**

En la tabla 41 y figura 33 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que casi nunca buscaron colaborar en los conflictos para encontrar mejores soluciones, el 30.6% de los encuestados indicaron que regularmente buscaron colaborar en los conflictos, el 17.4% indicaron que nunca, el 9.7% indicaron que casi siempre y el 4.8% indicaron que siempre buscaron colaborar en los conflictos existentes.

**Tabla 41: los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	17,7	17,7	17,7
	Casi Nunca	23	37,1	37,1	54,8
	Regularmente	19	30,6	30,6	85,5
	Casi Siempre	6	9,7	9,7	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 33:** Los trabajadores buscan colaborar para así encontrar mejores soluciones en un conflicto  
**Fuente:** elaboración propia

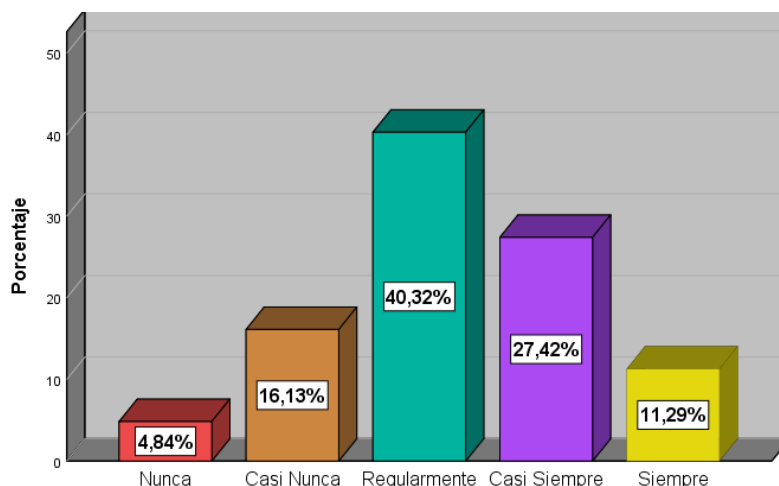
**P19. ¿Usted considera que los trabajadores buscan solucionar transando a medias partes lo que está en juego en un conflicto?**

En la tabla 42 y figura 34 se observa que, el 40.3% de los encuestados indicaron que regularmente buscaron solucionar repartíéndose a medias partes lo que estaba en juego en un conflicto, el 27.4% de los encuestados indicaron que casi siempre buscaron transar en los conflictos, el 16.1% indicaron que casi nunca, el 11.3% indicaron que siempre y el 4.8% indicaron que nunca buscaron transar en los conflictos existentes.

**Tabla 42:** Los trabajadores buscan solucionar repartíéndose a medias partes lo que está en juego en un conflicto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	4,8	4,8	4,8
	Casi Nunca	10	16,1	16,1	21,0
	Regularmente	25	40,3	40,3	61,3
	Casi Siempre	17	27,4	27,4	88,7
	Siempre	7	11,3	11,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 34:** Los trabajadores buscan solucionar repartiéndose a medias partes lo que está en juego.  
Fuente: elaboración propia

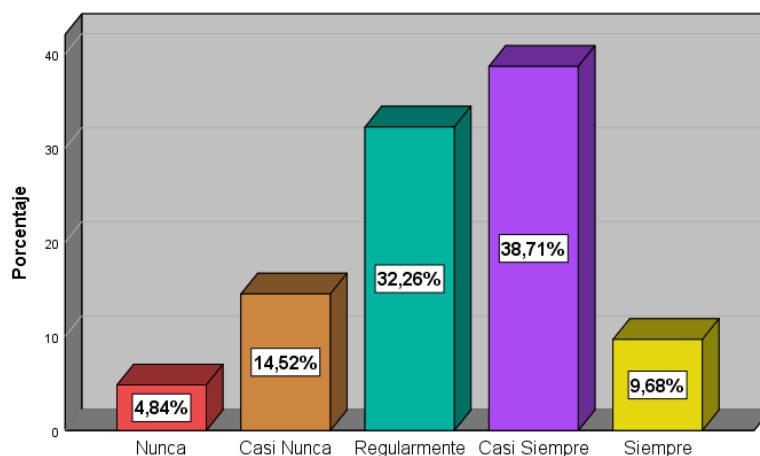
**P20. ¿Usted considera que los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o temor a represalias?**

En la tabla 43 y figura 35 se observa que, el 38.7% de los encuestados indicaron que casi nunca trataron de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o temor a represalias, el 32.3% de los encuestados indicaron que regularmente buscaron ser complacientes en un conflicto, el 14.5% indicaron que casi nunca, el 9.7% indicaron que siempre y el 4.8% indicaron que nunca buscaron ser complacientes en los conflictos.

**Tabla 43:** Los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte por favores, deudas laborales o temor a represalias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	4,8	4,8	4,8
	Casi Nunca	9	14,5	14,5	19,4
	Regularmente	20	32,3	32,3	51,6
	Casi Siempre	24	38,7	38,7	90,3
	Siempre	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 35:** Los trabajadores tratan de someterse a los deseos de la otra parte.  
Fuente: elaboración propia

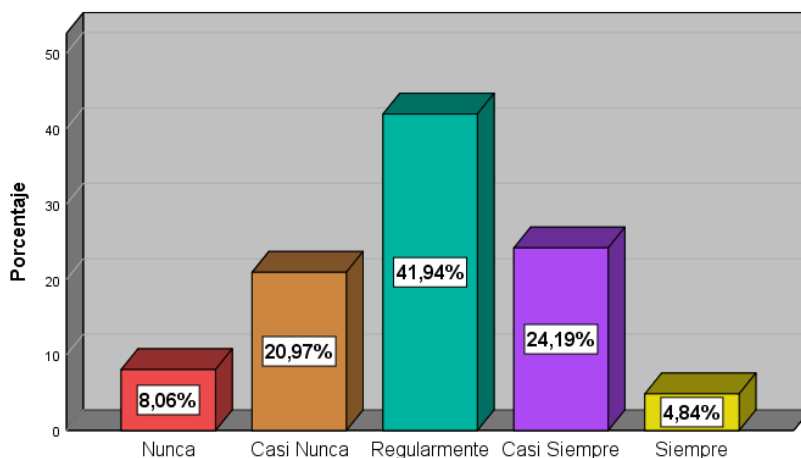
**P21. ¿Usted considera que los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roses posteriores?**

En la tabla 44 y figura 36 se observa que, el 41.9% de los encuestados indicaron que regularmente prefirieron evitar involucrarse en los conflictos para no tener roses posteriores, el 24.2% de los encuestados indicaron que casi siempre buscaron evitar involucrarse en los conflictos, el 21% indicaron que casi nunca, el 8.1% indicaron que nunca y el 4.8% indicaron que siempre buscaron evitar los conflictos existentes.

**Tabla 44: Los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roses posteriores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8,1	8,1	8,1
	Casi Nunca	13	21,0	21,0	29,0
	Regularmente	26	41,9	41,9	71,0
	Casi Siempre	15	24,2	24,2	95,2
	Siempre	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 36: Los trabajadores evitan involucrarse en los conflictos para no tener roses posteriores**

**Fuente:** elaboración propia

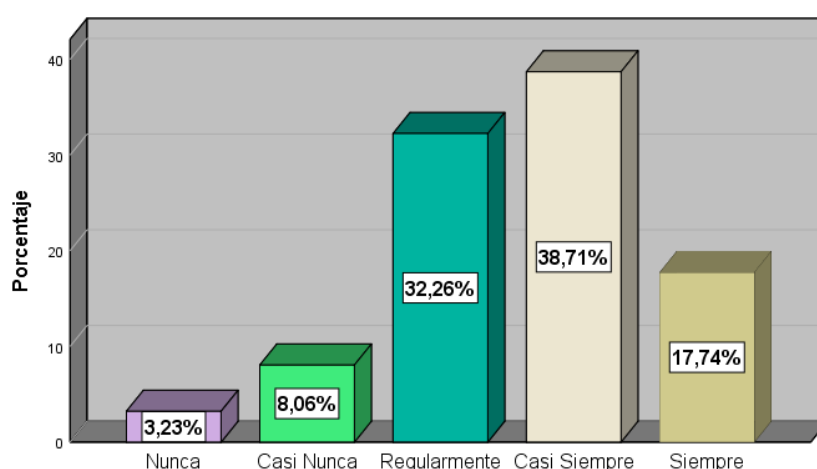
**P22. ¿Usted considera que el directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado?**

En la tabla 45 y figura 37 se observa que, el 38.7% de los encuestados indicaron que casi siempre los directivos a cargo resolvieron el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado, el 32.3% de los encuestados indicaron que regularmente los directivos resolvieron a favor de su allegado, el 17.7% indicaron que siempre, el 8.1% indicaron que casi nunca y el 4.8% indicaron que nunca los directivos resolvieron a favor de su allegado.

**Tabla 45: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,2	3,2	3,2
	Casi Nunca	5	8,1	8,1	11,3
	Regularmente	20	32,3	32,3	43,5
	Casi Siempre	24	38,7	38,7	82,3
	Siempre	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 37: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor de una de las partes que sea su allegado**

**Fuente:** elaboración propia

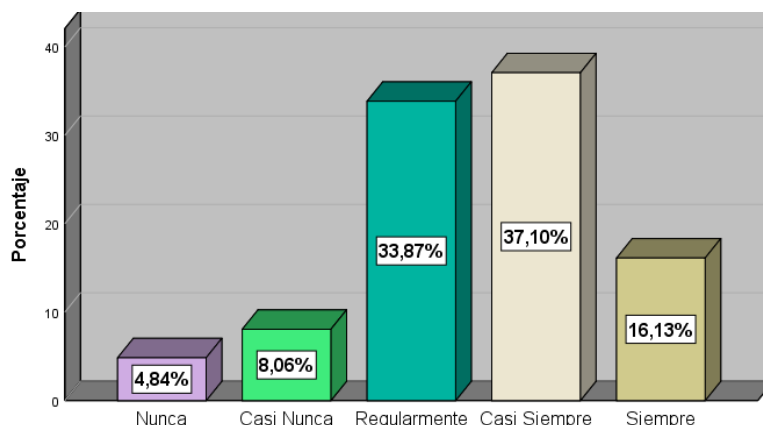
**P23. ¿Usted considera que el directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón?**

En la tabla 46 y figura 38 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que casi siempre los directivos a cargo resolvieron el conflicto en favor de una de las partes que pretende tener la razón, el 33.9% de los encuestados indicaron que regularmente los directivos resolvieron a favor del que pretende tener la razón, el 16.1% indicaron que siempre, el 8.1% indicaron que casi nunca y el 4.8% indicaron que nunca los directivos resolvieron a favor del que pretende tener la razón.

**Tabla 46: El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	4,8	4,8	4,8
	Casi Nunca	5	8,1	8,1	12,9
	Regularmente	21	33,9	33,9	46,8
	Casi Siempre	23	37,1	37,1	83,9
	Siempre	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 38:** El directivo a cargo resuelve el conflicto en favor del que pretende tener la razón  
Fuente: elaboración propia

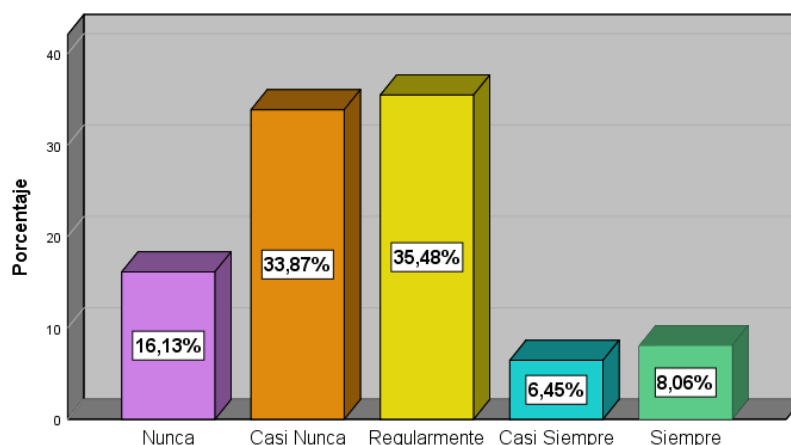
**P24. ¿Usted considera que el directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto?**

En la tabla 47 y figura 39 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que regularmente los directivos a cargo resolvieron el conflicto priorizando las relaciones interpersonales, el 33.9% de los encuestados indicaron que casi nunca los directivos priorizaron las relaciones interpersonales, el 16.1% indicaron que nunca, el 8.1% indicaron que siempre y el 6.5% indicaron que casi siempre los directivos resolvieron los conflictos priorizando las relaciones interpersonales.

**Tabla 47:** El directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	16,1	16,1	16,1
	Casi Nunca	21	33,9	33,9	50,0
	Regularmente	22	35,5	35,5	85,5
	Casi Siempre	4	6,5	6,5	91,9
	Siempre	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 39:** El directivo a cargo prioriza las relaciones interpersonales en la resolución de conflicto  
Fuente: elaboración propia

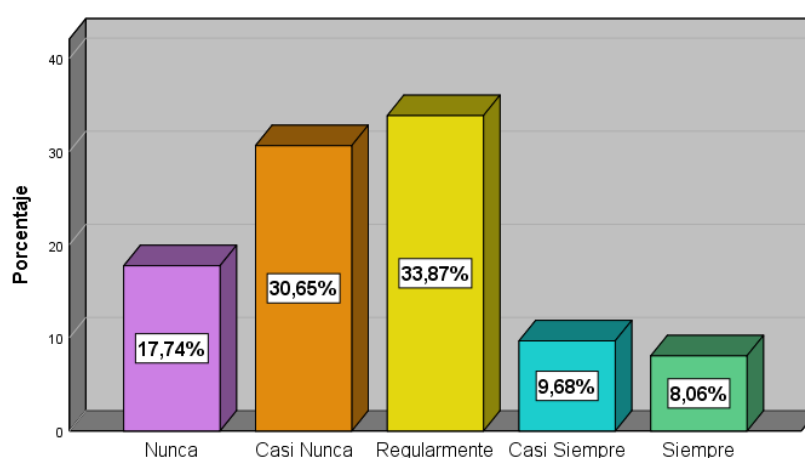
**P25: ¿Usted considera que el directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos?**

En la tabla 48 y figura 40 se observa que, el 33.9% de los encuestados indicaron que regularmente los directivos a cargo pusieron énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de los conflictos, el 30.6% de los encuestados indicaron que casi nunca los directivos enfatizaron la satisfacción de ambas partes, el 17.7% indicaron que nunca, el 9.7% indicaron que casi siempre y el 8.1% indicaron que siempre los directivos resolvieron los conflictos satisfaciendo ambas partes.

**Tabla 48: El directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	17,7	17,7	17,7
	Casi Nunca	19	30,6	30,6	48,4
	Regularmente	21	33,9	33,9	82,3
	Casi Siempre	6	9,7	9,7	91,9
	Siempre	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 40: El directivo a cargo hace énfasis en la satisfacción de ambas partes en la resolución de conflictos**

**Fuente:** elaboración propia

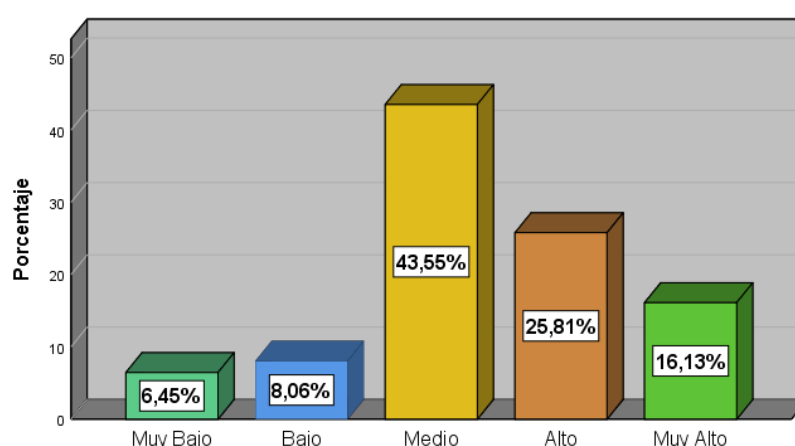
**P26. ¿Cuál es el nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad?**

En la tabla 49 y figura 41 se observa que, el 43.5% de los encuestados indicaron que el nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad fue medio, el 25.8% de los encuestado dos indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 16.1% indicaron que el nivel fue muy alto, el 8.1% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de implementación de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 49: Nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	5	8,1	8,1	14,5
	Medio	27	43,5	43,5	58,1
	Alto	16	25,8	25,8	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 41: Nivel de implementación de planes y normativas municipales para desarrollar y evaluar las actividades dentro de la municipalidad.**

**Fuente:** elaboración propia

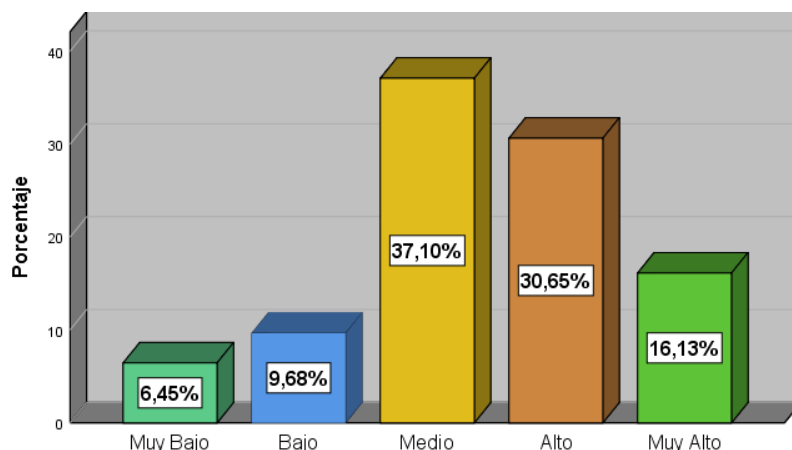
**P27. ¿Cuál es el nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión?**

En la tabla 50 y figura 42 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que el nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión fue medio, el 30.6% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 16.1% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de implementación de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 50: Nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	6	9,7	9,7	16,1
	Medio	23	37,1	37,1	53,2
	Alto	19	30,6	30,6	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 42:** Nivel de implementación de maquinarias, equipos y herramientas para las actividades de gestión  
Fuente: elaboración propia

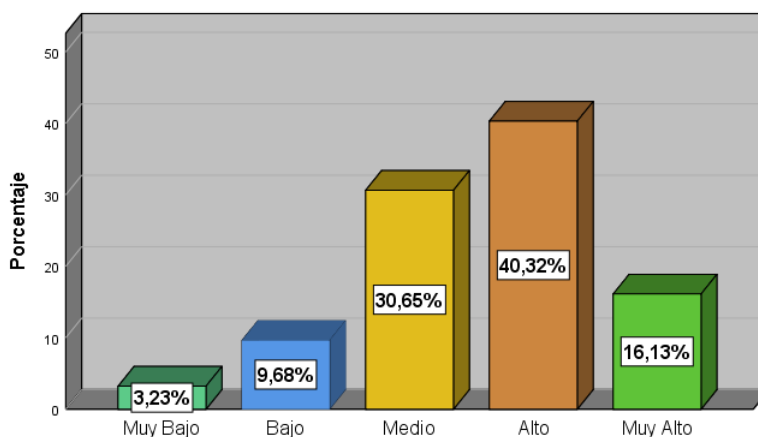
**P28. ¿Cuál es el nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión?**

En la tabla 51 y figura 43 se observa que, el 40.3% de los encuestados indicaron que el nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión fue alto, el 30.6% de los encuestado dos indicaron que el nivel del mismo fue medio, el 16.1% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 3.2% indicaron que el nivel de implementación de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 51:** Nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	2	3,2	3,2	3,2
	Bajo	6	9,7	9,7	12,9
	Medio	19	30,6	30,6	43,5
	Alto	25	40,3	40,3	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 43:** Nivel de implementación de tecnología en los Sistemas informáticos de gestión  
Fuente: elaboración propia

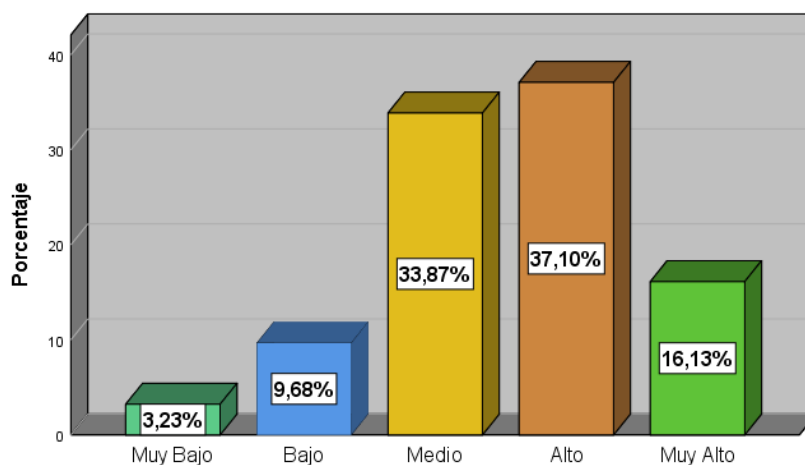
**P29. ¿Cuál es el nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal?**

En la tabla 52 y figura 44 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que el nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal fue alto, el 33.9% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue medio, el 16.1% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 3.2% indicaron que el nivel de implementación de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 52: Nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	2	3,2	3,2	3,2
	Bajo	6	9,7	9,7	12,9
	Medio	21	33,9	33,9	46,8
	Alto	23	37,1	37,1	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 44: Nivel de desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores en gestión municipal**

**Fuente:** elaboración propia

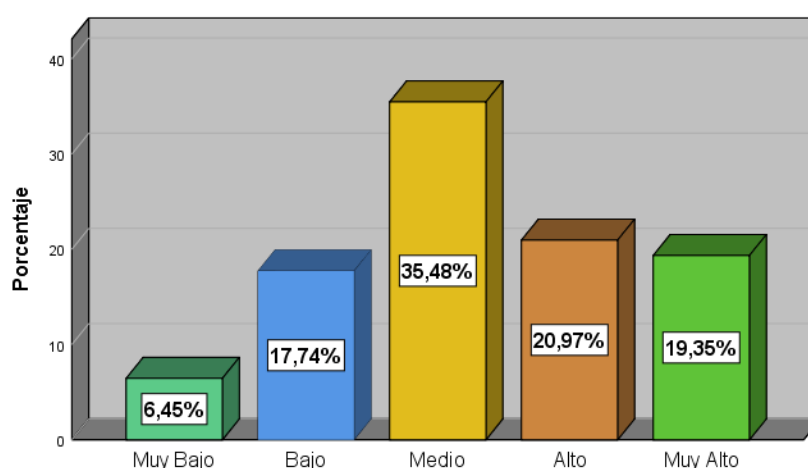
**P30. ¿Cuál es el nivel de implementación de planes y programas de capacitación para directivos y trabajadores de la municipalidad?**

En la tabla 53 y figura 45 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que el nivel de implementación de planes y programas de capacitación para directivos y trabajadores de la municipalidad fue medio, 21% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 19.4% indicaron que el nivel fue muy alto, el 17.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de implementación de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 53: Nivel de implementación de planes y programas de capacitación de los directivos y trabajadores de la municipalidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	11	17,7	17,7	24,2
	Medio	22	35,5	35,5	59,7
	Alto	13	21,0	21,0	80,6
	Muy Alto	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 45: Nivel de implementación de planes y programas de capacitación de los directivos y trabajadores de la municipalidad.**

**Fuente:** elaboración propia

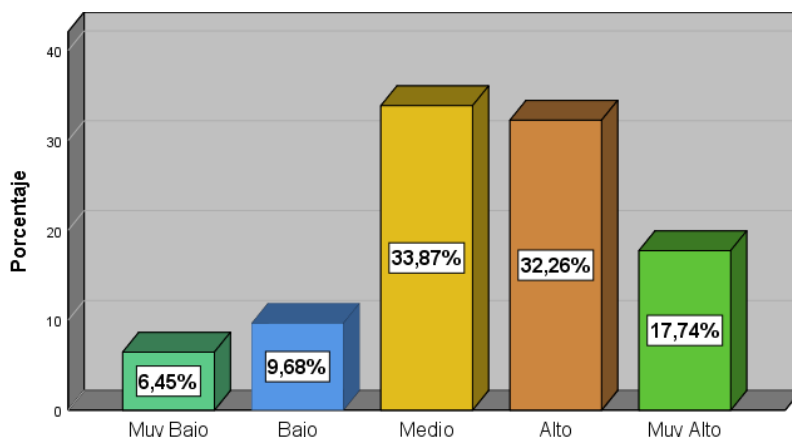
### **P31. ¿Cuál es el nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores?**

En la tabla 54 y figura 46 se observa que, el 33.9% de los encuestados indicaron que el nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores fue medio, 32.3% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 17.7% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de implementación de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 54: nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	6	9,7	9,7	16,1
	Medio	21	33,9	33,9	50,0
	Alto	20	32,3	32,3	82,3
	Muy Alto	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 46:** nivel de implementación de mecanismos de incentivos económicos y motivacionales a los trabajadores  
 Fuente: elaboración propia

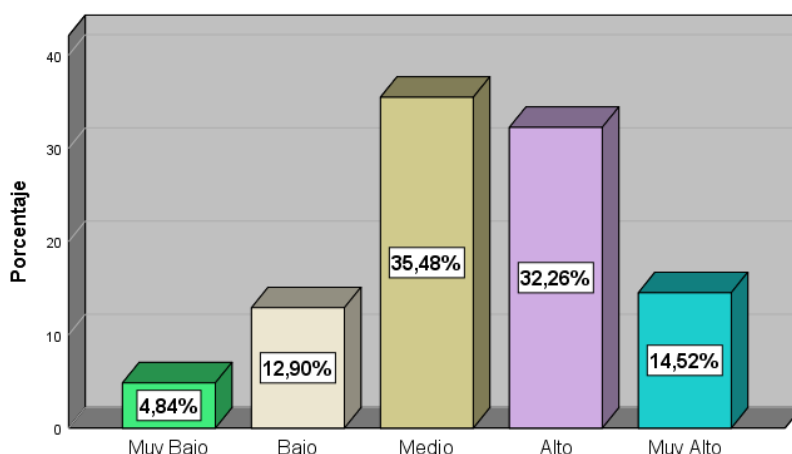
**P32. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros?**

En la tabla 55 y figura 47 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros fue medio, 32.3% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 14.5% indicaron que el nivel fue muy alto, el 12.9% indicaron que el nivel fue bajo y el 4.8% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 55:** Nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	3	4,8	4,8	4,8
	Bajo	8	12,9	12,9	17,7
	Medio	22	35,5	35,5	53,2
	Alto	20	32,3	32,3	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 47:** Nivel de eficiencia y eficacia en la obtención de los recursos financieros  
 Fuente: elaboración propia

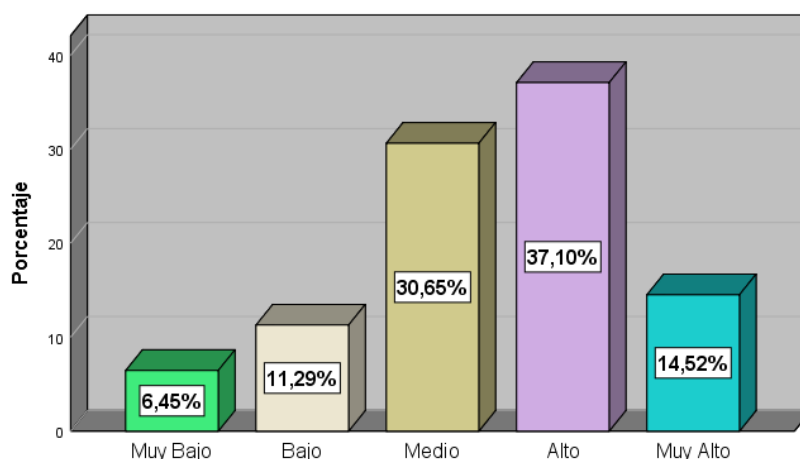
**P33. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros?**

En la tabla 56 y figura 48 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros fue alto, 30.6% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue medio, el 14.5% indicaron que el nivel fue muy alto, el 11.3% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de los mencionados fue muy bajo.

*Tabla 56: Nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	7	11,3	11,3	17,7
	Medio	19	30,6	30,6	48,4
	Alto	23	37,1	37,1	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



*Figura 48: Nivel de eficiencia y eficacia en el gasto los recursos financieros*

**Fuente:** elaboración propia

**P34. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la municipalidad?**

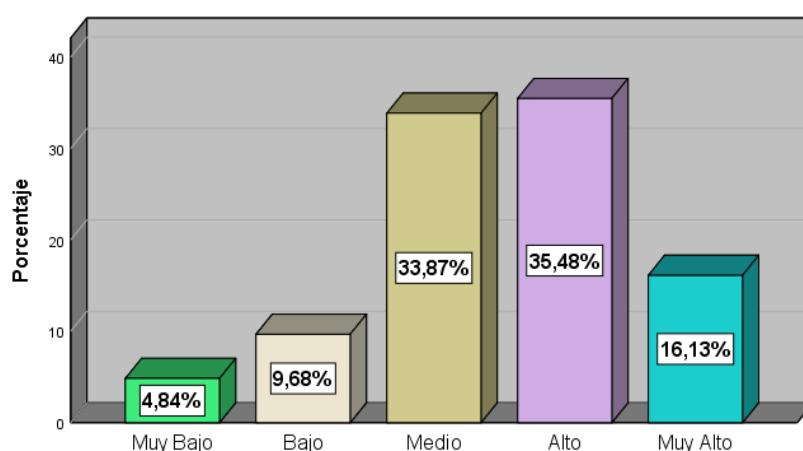
En la tabla 57 y figura 49 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la organización fue alto, el 33.9% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue medio, el 16.1% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 4.8% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de los mencionados fue muy bajo.



**Tabla 57: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la municipalidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	3	4,8	4,8	4,8
	Bajo	6	9,7	9,7	14,5
	Medio	21	33,9	33,9	48,4
	Alto	22	35,5	35,5	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 49: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en las actividades internas de la municipalidad.**

**Fuente:** elaboración propia

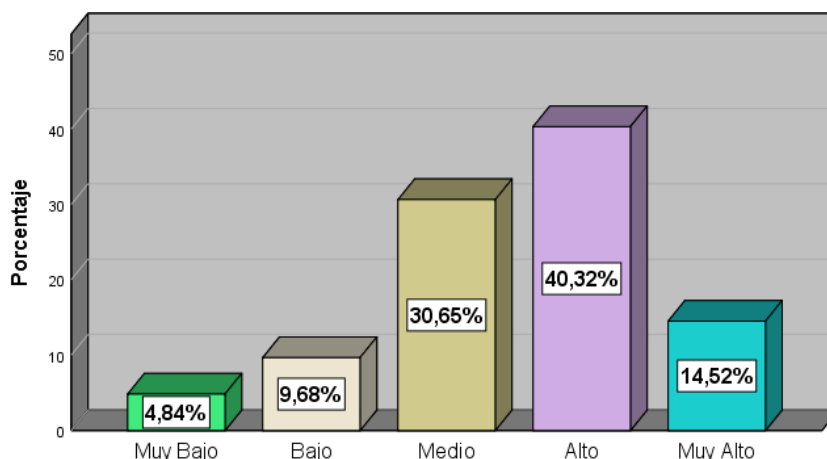
**P35. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión?**

En la tabla 58 y figura 50 se observa que, el 40.3% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión fue alto, el 30.6% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue medio, el 14.5% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 4.8% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 58: Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos de inversión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	3	4,8	4,8	4,8
	Bajo	6	9,7	9,7	14,5
	Medio	19	30,6	30,6	45,2
	Alto	25	40,3	40,3	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 50:** Nivel de eficiencia y eficacia de manejo de recursos financieros en la gestión proyectos.  
Fuente: elaboración propia

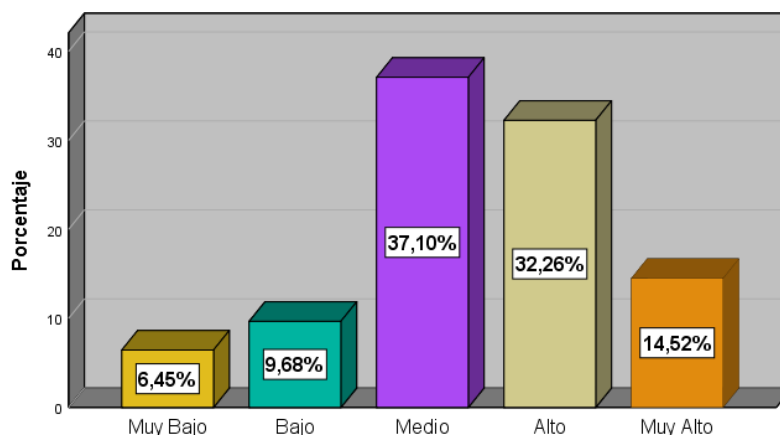
**P36. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento y resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía?**

En la tabla 59 y figura 51 se observa que, el 37.1% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento y resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía fue medio, el 32.3% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 14.5% indicaron que el nivel fue muy alto, el 9.7% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 59:** Nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento, resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	6	9,7	9,7	16,1
	Medio	23	37,1	37,1	53,2
	Alto	20	32,3	32,3	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 51:** Nivel de eficiencia y eficacia en el seguimiento, resolución de los trámites documentarios de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia

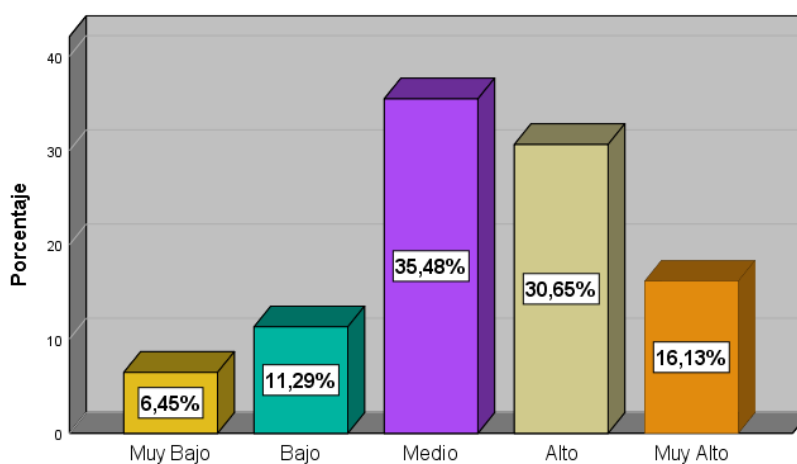
**P37. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad?**

En la tabla 60 y figura 52 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad fue medio, el 30.6% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 16.1% indicaron que el nivel fue muy alto, el 11.3% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 60: Nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	7	11,3	11,3	17,7
	Medio	22	35,5	35,5	53,2
	Alto	19	30,6	30,6	83,9
	Muy Alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 52: Nivel de eficiencia y eficacia en la atención de servicios que brinda la municipalidad**

**Fuente:** elaboración propia.

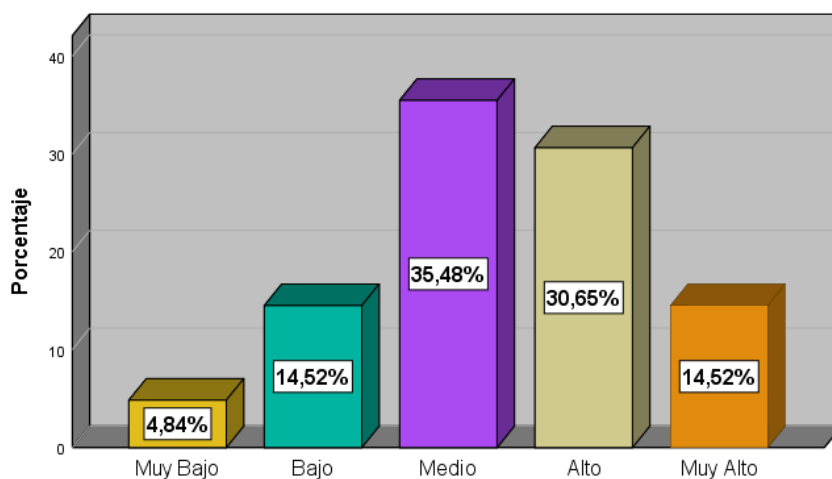
**P38. ¿Cuál es el nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población?**

En la tabla 61 y figura 53 se observa que, el 35.5% de los encuestados indicaron que el nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población fue medio, el 30.6% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 14.5% indicaron que el nivel fue muy alto, el 14.5% indicaron que el nivel fue bajo y el 4.8% indicaron que el nivel de atención con maquinarias y equipos de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 61: Nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	3	4,8	4,8	4,8
	Bajo	9	14,5	14,5	19,4
	Medio	22	35,5	35,5	54,8
	Alto	19	30,6	30,6	85,5
	Muy Alto	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 53: Nivel de uso de maquinarias y equipos para atender las necesidades de la población Fuente:** elaboración propia

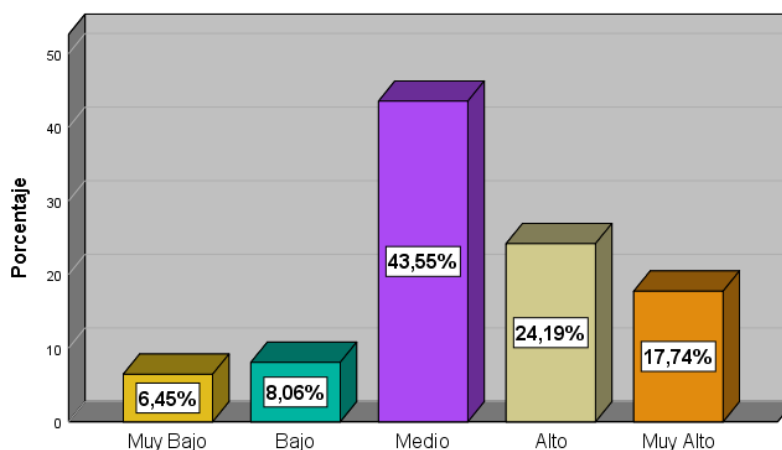
**P39. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población?**

En la tabla 62 y figura 54 se observa que, el 43.5% de los encuestados indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población fue medio, el 24.2% de los encuestados indicaron que el nivel del mismo fue alto, el 17.7% indicaron que el nivel fue muy alto, el 8.1% indicaron que el nivel fue bajo y el 6.5% indicaron que el nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas de los mencionados fue muy bajo.

**Tabla 62: Nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	4	6,5	6,5	6,5
	Bajo	5	8,1	8,1	14,5
	Medio	27	43,5	43,5	58,1
	Alto	15	24,2	24,2	82,3
	Muy Alto	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia de encuesta aplicada y resultados obtenidos del SPSS 25



**Figura 54: Nivel de eficiencia y eficacia en la resolución de quejas y demandas de la población**

**Fuente:** elaboración propia