

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

**SISTEMA DE VALORES E INFLUENCIA EN LOS ESTILOS DE GESTIÓN
DEL CONFLICTO – CASO MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO,
PERÍODO 2017**

PRESENTADA POR:

NILDA MABEL FLORES CHÁVEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mi familia por el apoyo permanente y comprensión en la consecución de este propósito.

AGRADECIMIENTO

A los Miembros del Jurado, Dr. Juan de Dios Cutipa Lima, Antonio Espillico Chique, Dr. Roberto Arpi Mayta, por sus aportes y contribución a la investigación.

A mi asesor Dr. Edgardo Pineda Quispe por su constante apoyo en la culminación del presente informe de investigación.

A la plana docente del Doctorado de Administración por la formación impartida.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1. Marco teórico	4
1.1.1. Con relación a la variable independiente: sistema de valores organizacionales	4
1.1.2. Con relación a la variable dependiente: Estilos de gestión del conflicto	25
1.2. Antecedentes	42
1.2.2. A nivel internacional	42
1.2.3. A nivel nacional	50

CAPÍTULO II**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Identificación del problema	54
2.2. Enunciados del problema	58
2.2.1. Problema general.	58
2.2.2. Problemas específicos	58
2.3. Justificación	59
2.4. Objetivos	60
2.4.1. Objetivo general	60
2.4.2. Objetivos específicos	60
2.5. Hipótesis	61
2.5.1. Hipótesis general	61
2.5.2. Hipótesis específicas	61

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	63
3.2. Población	65
3.3. Muestra	65
3.4. Método de investigación	66
3.4.1. Enfoque	66
3.4.2. Método	66
3.4.3. Tipo de estudio	66
3.4.4. Nivel o alcance de la investigación	66
3.4.5. Diseño	67
3.4.6. Método estadístico	67
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados a nivel de variable I: Sistema de valores organizacionales	71
4.2. Resultados a nivel de variable d: estilos de gestión del conflicto	87
4.3. Prueba de hipótesis	99
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	126

Puno, 01 de octubre del 2020.

ÁREA: Administración

TEMA: Sistema de valores en los estilos de gestión del conflicto

LINEA: Gestión organizacional

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Apertura al cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	71
2. Auto mejora de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	77
3. Auto trascendencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	81
4. Sistema de valores organizacionales - global de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	86
5. Integración de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	88
6. De acomodación o servilismo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	91
7. De competencia o dominación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	95
8. Estilos de gestión del conflicto – global de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	97
9. Coeficiente de correlación para la hipótesis general de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017	100
10. Coeficiente de correlación para hipótesis específica 1,2 y 3	103
11. Coeficiente de correlación para hipótesis específica 4,5 y 6	106
12. Coeficiente de correlación para hipótesis específica 7, 8 y 9	110

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Municipalidad Provincial de Puno	63
2. Apertura al cambio por indicadores	72
3. Apertura al cambio por dimensión	72
4. Auto mejora por indicadores	78
5. Auto mejora por dimensión	78
6. Auto trascendencia por indicadores	82
7. Auto trascendencia por dimensión	82
8. Sistema de valores organizacionales a nivel global	86
9. Integración por indicadores	88
10. Integración por dimensión	89
11. De acomodación o servilismo por indicadores	92
12. De acomodación o servilismo por dimensión	92
13. De competencia o dominación por indicadores	95
14. De competencia o dominación por dimensión	96
15. Estilo de gestión del conflicto a nivel global	98
16. Escala de valoración en baremos de coeficiente de correlación	100
17. Gráfica de distribución de la prueba de hipótesis general	101
18. Escala de valoración para hipótesis específica 1,2 y 3	103
19. Gráfica de distribución para hipótesis específica 1,2 y 3	105
20. Escala de valoración para hipótesis específica 4,5 y 6	107
21. Gráfica de distribución para hipótesis específica 4,5 y 6	108
22. Escala de valoración para hipótesis específica 7, 8 y 9	110
23. Gráfica de distribución para hipótesis específica 7, 8 y 9	112

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Sistema de valores e influencia en los estilos de gestión del conflicto – caso Municipalidad Provincial De Puno, periodo 2017.	127
2. Operacionalización de variables	131
3. Instrumento de recolección de información	132
4. Muestra de personal de funcionarios y correos electrónicos – responsables de toma de decisiones o personal de apoyo y/o asesores encuestados.	135
5. Muestra de personal de funcionarios y correos electrónicos – responsables de toma de decisiones o personal de apoyo y/o asesores encuestados.	136
6. Base de datos	139

RESUMEN

La investigación titulada: Sistema de valores e influencia en los estilos de gestión del conflicto – caso municipalidad provincial de puno, período 2017, tiene por objetivo general: Determinar la influencia del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017. El método empleado en la investigación es el hipotético-deductivo bajo el enfoque cuantitativo; el tipo de estudio corresponde a una investigación Básica bajo el diseño no experimental de corte transversal; es una investigación de enfoque cuantitativo cuyo nivel o alcance es el correlacional. La población en estudio está conformada por 50 trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Puno, gestores quienes toman decisiones en la institución. El instrumento utilizado en la recolección de información corresponde al cuestionario escala Likert consistente en 24 ítems distribuidos entre las dos variables. Para el procesamiento y prueba de hipótesis se empleó el estadígrafo de correlación r de Spearman. Los resultados obtenidos permiten señalar que el 36% de los entrevistados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los valores organizacionales del sentido de pertenencia y motivación, el auto mejora y la auto trascendencia y el 40% de la población investigada está de acuerdo y totalmente de acuerdo con los estilos de gestión de los conflictos como la integración, acomodación o servilismo y el estilo de competencia o dominación. Se concluye demostrando que existe influencia significativa del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,396 equivalente a una correlación negativa débil con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$.

Palabras Clave: Conflicto, estilos de gestión, municipalidad, negociación, valores.

ABSTRACT

The research entitled: System of values and influence on conflict management styles - case of the provincial municipality of Puno, period 2017, has as a general objective: To determine the influence of the value system with conflict management styles - Case of the Municipality of Puno, period 2017. The method used in the investigation is the hypothetical-deductive under the quantitative approach; The type of study corresponds to a Basic investigation under the non-experimental cross-sectional design; It is a quantitative approach investigation whose level or scope is correlational. The study population is made up of 50 workers and officials of the Provincial Municipality of Puno, managers who make decisions in the institution. The instrument used in the collection of information corresponds to the Likert scale questionnaire consisting of 24 items distributed between the two variables. For the processing and hypothesis testing, the Spearman r correlation statistic was used. The results obtained indicate that 36% of the respondents agree and totally agree with the organizational values of the sense of belonging and motivation, self improvement and self transcendence and 40% of the population investigated agree and totally according to conflict management styles such as integration, accommodation or servitude and competition or domination style. It is concluded by demonstrating that there is significant influence of the value system with conflict management styles. Case of the Municipality of Puno, period 2016, with a Spearman Rho correlation of - 0.396 equivalent to a weak negative correlation with a significance level of $\alpha = 0.05$.

Keywords: conflict, management styles, negotiation, values.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta responde al objetivo general: Determinar la influencia del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

En la investigación, se resalta la importancia del reconocimiento de los valores en el quehacer cotidiano de las organizaciones ya que éstos son considerados como los componentes esenciales de la cultura organizacional que en otros términos personalizan la identidad, la pertenencia de la organización y que a la vez posibilitan la toma de decisiones y la canalización adecuada de los conflictos. De ahí que Gabel-shemueli, Yamada & Dolan (2013) señalen que:

En la actualidad no existe una organización sin valores, ya que éstos están siempre presentes y se manifiestan en los mecanismos, comportamientos, procesos y estructuras de la organización que dirigen a sus miembros hacia el logro de metas y objetivos, influenciando las estrategias para alcanzar un desempeño superior (p.84).

El escenario actual permite precisar que las organizaciones en la actualidad se encuentran enfrentando un conjunto de desafíos marcados por el mundo exterior en tanto la influencia del desarrollo tecnológico, las mega tendencias de este mundo globalizado; no es casual por ello que se hable de estrategias o modelos de gestión al interior de las organizaciones sean públicas o privadas. Cobra importancia entonces en el ámbito de las organizaciones modelos de gestión como del talento humano vale decir aquella que sostiene que la organización debe estar basada en el recurso humano, en las capacidades y potencialidades que tienen las personas, que asociada a la gestión del conocimiento y gestión por competencias puede la organización asegurar la experiencia y el conocimiento que le posibilite enfrentar los retos y desafíos que el mundo globalizado le exige. Coincidimos por ello con el planteamiento de Romero (2005) cuando manifiesta que:

El capital intelectual siempre ha estado presente en las organizaciones; pero ahora han tomado un mayor impulso debido a que la sociedad globalizada va enrumada a caminos más desconocidos; tanto es así, que en el transcurso de las últimas décadas se viene dando una explosión en áreas técnicas claves, que incluyen a los medios de comunicación, a las tecnologías de la información y comunicación para

proporcionar nuevas herramientas para una economía enteramente global Por este motivo, se debe reconocer la importancia que tiene el hecho de que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor (p.68).

Sin embargo nada de esto sería posible si no se toma en cuenta en las organizaciones la importancia medular del papel que cumplen los valores; en el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. Funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. Es evidente entonces que en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos puesto que son una predisposición para actuar en un determinado sentido, dan sentido a los objetivos y a las instrucciones, ordenan el caos y la incertidumbre y cuando son compartidos se consigue la situación ideal, y generan cohesión y eficiencia productiva (García & Dolan, 1997).

Un sistema de valores, viene a constituir una organización de elementos aprendidos, integrado por principios y reglas que contribuyen y guían al sujeto a seleccionar comportamientos adecuados ante una situación conflictiva, al plantearse una toma de decisiones en cualquier sentido. Tal diferencia trae implícito que los valores son según Rockeach citado por Robbins (2002):

1. Relativamente permanentes en las personas.
2. Características del sujeto.
3. Guías para la acción, señalando la manera en que se deben comportar.
4. Orientación de la acción.
5. Medios para visualizar todas aquellas conductas y creencias que cambian dependiendo de la situación creada (p.73).

Consiguientemente como lo afirman Suarez, Leiva y Negron (2010)

Los valores forman parte de la filosofía corporativa la cual establece patrones que orientan el que hacer de una organización y comprometer las acciones estratégicas

de la gerencia. El más poderoso motor de los valores de una organización es el empleo, nada reemplaza el poder de las acciones de los gerentes como el mensaje, la coherencia y el compromiso con los valores, lo cual fortalece la cultura y credibilidad de la organización (p.175).

El trabajo de investigación se compone de cuatro capítulos cuyos contenidos están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Está relacionado con la Revisión de Literatura y comprende el marco teórico, conceptual, antecedentes de investigación.

Capítulo II: Referido al Planteamiento del Problema, justificación y la formulación de hipótesis.

Capítulo III: Contiene aspectos relacionados con los Materiales y métodos empleados en la investigación, como enfoque, tipo, nivel o alcance y diseño de la investigación además del procedimiento estadístico y la operacionalización de variables.

Capítulo IV: Engloba los resultados y la discusión de la investigación por cada una de las variables, dimensiones e indicadores.

Se presentan las Conclusiones, incluyendo además las Recomendaciones, Bibliografía y los anexos que evidencian la ejecución de la investigación.

Considero que los resultados de esta investigación van a proporcionar datos e información a los gestores del gobierno municipal para que puedan tomar decisiones e introducir cambios en la mejora del comportamiento organizacional por ende en la prestación de servicios que se brinda a la colectividad.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Con relación a la variable independiente: sistema de valores organizacionales

Esta variable de investigación está fuertemente relacionada a dos categorías fundamentales que son Cultura y Comportamiento organizacional las mismas que están influenciadas por un conjunto de valores sean ésta individuales o personales y organizacionales que le impregnan de dinamismo a las organizaciones.

Según Rodríguez y Romo (2013)

Las organizaciones son sistemas activos y como cualquier otro sistema, funcionan mejor cuando variables como la cultura y valores organizacionales obran en una misma dirección. Dichas variables son elementales para una organización que pretende que sus trabajadores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales y más eficientes (p. 12).

En este entender veamos cada una de ellas y su aproximación al sistema de valores.

1.1.1.1. Cultura organizacional.

Cultura Organizacional, es definida por Robbins & Judge (2013) como “un sistema de significados compartidos por los miembros, el mismo que distingue a

una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 530).

Del mismo modo Robbins & Judge (2013) señalan que” la cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no el nivel de aceptación” (p. 512). Este acercamiento teórico a la cultura organizacional aborda al mismo tiempo la categoría de “cultura” definida como el conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas; incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento; tiene por función garantizar la supervivencia y facilitar la adaptación de los sujetos a su entorno, de ahí que las personas aprenden su cultura de la experiencia y del uso de símbolos. Por ello es pertinente señalar que la cultura se refleja en los valores, normas, mitos, ritos, lenguaje, símbolos, creencias, comportamientos y las formas de pensar (paradigma) que comparten los integrantes de un grupo social, de una organización.

Para Daft (2011) la cultura organizacional es “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (p. 374-375), además continua señalando el autor que la cultura organizacional representa también las normas informales, la parte no escrita del sentir de la organización, que encaminan el mejor desempeño del personal, orientados al logro de los objetivos organizacionales; agrega, “todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida” (p.375). Además, consideró que hay dos niveles en la cultura organizacional, en la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, constituye cómo las personas se visten, actúan, cómo se realiza el control y se ha distribuido los niveles de autoridad, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que aplica la empresa, su historia y las acciones que se han implementado en la empresa. Claro que hay elementos invisibles de la cultura que reflejan los valores más profundos, creencias y pensamientos de los que operan en ella (Daft, 2011).

Schein (1988) sostiene que la cultura organizacional es “el lenguaje común, categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión; es cómo se pretende comprender, identificar y reconocer el nivel de la cultura” (p.79).

Como puede observarse el concepto de cultura organizacional, está presente en cada organización, que incluso está articulada a la dinámica del éxito en las organizaciones, por cuanto comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización (Chiavenato, 2009, p. 119).

Es bueno destacar el planteamiento de Schein (1988) quien sostiene que: La cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión; la organización debe ser entendida como una micro sociedad con una dimensión cultural y las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante. El análisis de la cultura organizacional es importante porque permite:

- Comprender cómo un determinado grupo de personas trabaja;
- Comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización;
- Comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas;
- Cuáles son las áreas de cambio, qué pasará si cambio, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa;
- Valorar y responder a los fenómenos de cambio interno.

Se puede decir, entonces, que la cultura organizacional tiene básicamente dos funciones: “una interna, referida a la integración, y una externa, que es la adaptación” Es decir que el empleado una vez que está dentro de la organización se integra a un concepto nuevo que es la cultura de ella, pero también debe adaptarse a ese medio que la considera externa, de acuerdo a los factores que la determinan, por ejemplo: la experiencia en otras empresas, el grado de preparación profesional que haya tenido y finalmente sus paradigmas que motivan a un cambio de mentalidad.

1.1.1.1.1. Características de la cultura organizacional.

Chiavenato (2009) “la Cultura Organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente; mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (p.73). presenta seis características principales de la Cultura Organizacional que son:

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias;
- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas;
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia;
- Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes;
- Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte; y,

- Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, entre otros (p. 73).

1.1.1.1.2. Tipos de cultura organizacional.

Según Febles y Oreja (2008) existen los siguientes tipos de cultura organizacional:

- Cultura de participación: Tienen referencia dejar desarrollar al personal a través de permitir autonomía, creatividad e iniciativa individual, motivar para su participación en la creación de objetivos y toma de decisiones;
- Cultura de compromiso: Se relaciona a situaciones que favorecen el compromiso del trabajador como: la existencia de una preocupación por la satisfacción de los empleados y su motivación, y la importancia otorgada a la identificación del trabajador con los valores y creencias de la empresa;
- Cultura de adaptación: Las variables asignadas al tercero de los componentes están relacionadas con la adaptación de la empresa y el entorno, como son: destacar la importancia de la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno y favorecer la flexibilidad. Cuando desde la dirección se quiere dotar de nuevas capacidades de adaptación, adquiere sentido valorar la comunicación, la cooperación y la necesidad de asignar objetivos concretos a los empleados para que no existan desviaciones respecto a la planificación del cambio estratégico y se evite la resistencia al cambio;
- Cultura de formación: Una clara orientación interna, más preocupada por el control de los procesos de trabajo y el funcionamiento interno de la empresa, que de las variables externas. Una cultura en la que se hace especial énfasis en la formación del trabajador (específica para el puesto), denota una

orientación a la adaptación de criterios de eficiencia en el trabajo (p.14).

1.1.1.2. Comportamiento organizacional

Según Robbins & Judge (2013) “es el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p. 9).

Davis & Newstrom (1998) señalan que el comportamiento organizacional, es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos de manera que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata, por lo tanto, de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.

De la misma manera, Gibson citado por Salazar (2012) manifiesta que el comportamiento organizacional investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas.

Es importante mencionar a Chiavenato (2009) quien señala que: El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El comportamiento es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas (p.6).

Por tanto, el comportamiento organizacional, se ocupa de lo que hacen los sujetos en una organización y de cómo ese comportamiento influye en el funcionamiento de dicha organización, teniendo como elementos el comportamiento individual, grupal y la estructura organizacional.

Puede entonces precisarse que el estudio del comportamiento organizacional involucra una serie de conocimientos relacionados con la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones; mediante el estudio del comportamiento organizacional se puede observar el comportamiento de los individuos en la organización y facilitar la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas; permite además a las organizaciones tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes.

1.1.1.2.1. Factores clave del comportamiento organizacional.

Pueden clasificarse en cuatro áreas:

- **Personas y grupos:** las personas que laboran en una empresa forman parte del sistema social interno, que está formado por individuos y grupos grandes y pequeños. Existen grupos informales o extraoficiales, como también existen grupos formales y oficiales. La fuerza laboral está compuesta por personas muy diversas, con distintos niveles de educación, cultura, conocimientos y habilidades.
- **Estructura:** en toda empresa las personas están relacionadas en forma estructurada para que su trabajo pueda coordinarse efectivamente. La ausencia de una estructura generaría caos, además de serios problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones al interior de la organización.
- **Tecnología:** el principal aporte de la tecnología es el incremento de la productividad de los trabajadores. Asimismo, influye en las tareas realizan las personas y afecta significativamente las relaciones laborales.
- **Entorno:** toda empresa funciona en un contexto de un ambiente interno y otro externo; y es parte de un sistema más extenso que incluye muchos

otros elementos como el gobierno, las instituciones estatales, el sector privado, las familias, etc.

Así, las empresas reciben la influencia de su ambiente externo, el cual afecta el comportamiento de las personas que laboran en ellas.

1.1.1.2.2. Importancia del comportamiento organizacional.

Según Hernández (2016) la importancia del comportamiento organizacional radica en los siguientes puntos:

- Ayuda a predecir qué hará la gente al interior de las empresas.
 - Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
 - Busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
 - Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
 - Incluye la capacidad de entender a los empleados.
 - Se retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
 - Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
 - Es un requisito básico para poder tener éxito en la conducción de una empresa.
 - Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
 - Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.
- (p.1-2)

1.1.1.2.3. Modelos de comportamiento organizacional.

Robbins & Judge (2013) mencionan que las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que

alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certeza que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Por consiguiente, es de suma importancia que los administradores adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes lo rodean.

Robbins & Judge (2013) propone cuatro modelos de comportamiento organizacional:

- Modelo autocrático.

Para Robbins & Judge (2013) el modelo autocrático tiene sus raíces en la historia y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial. El modelo autocrático “depende del poder, ya que el que ocupa el mando debe poseer poder suficiente para ordenar” (p. 23). En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por él. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe. El jefe paga mínimos salarios, porque también el desempeño de los empleados es mínimo. El modelo autocrático constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo. Este fue un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones y sigue siendo útil en ciertas condiciones.

- Modelo de custodia.

Robbins & Judge (2013) señalan que el enfoque de custodia “da como resultado la dependencia de los empleados respecto de la organización” (p. 25). Para decirlo con aún mayor precisión, a una menor dependencia personal del jefe se añade una dependencia organizacional. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas.

- Modelo de apoyo.

Este modelo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo formulado de esta manera por Likert citado por Robbins & Judge (2013) que señala:

Que el liderazgo y otros procesos de las organizaciones debe garantizar la máxima probabilidad de que, en funciones de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. El liderazgo le da dirección a la empresa ofrece un ambiente de ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor a la organización aquello de lo que son capaces. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como administradores, y goza ya de aceptación generalizada, al menos en términos estrictamente filosóficos, entre numerosos administrativos y estudiantes. El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en naciones ricas, porque responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes (p. 31).

- Modelo colegial.

Para Robbins & Judge (2013) el modelo colegial es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial alude a un grupo de personas con un propósito en común. Este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entorno de trabajos similares. El modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad. Los resultados psicológicos del modelo colegial en los empleados es autodisciplina. Robbins & Judge (2013) señalan que en un entorno de este tipo de modelo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización. Esta conduce de cualquier modo a un entusiasmo moderado por el desempeño.

1.1.1.2.4. Dimensiones del comportamiento organizacional.

De acuerdo a los planteamientos de Robbins & Judge (2013) el comportamiento organizacional, presenta las siguientes dimensiones:

- Conducta Individual

Para Robbins & Judge (2013) el desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. Por lo tanto, el comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente. Debido a que la realización de una empresa depende del desempeño individual. La psicología y la psicología social aportan un conocimiento a las relaciones entre las actitudes, percepciones, personalidad, valores y el desempeño del individuo. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de adquirir y de actuar con conocimiento de las características individuales de sus subordinados y de sí mismos. Motivación individual. La motivación y la habilidad para trabajar interactúan en la determinación del desempeño. La teoría de la motivación intenta explicar y predecir cómo surge, se sustenta y se detiene el comportamiento individual. En realidad, la complejidad de la motivación puede hacer imposible una teoría que las incluya a todas, aun así, los gerentes deben tratar de comprenderla. Incentivos y evaluación. Una de las influencias más poderosas en el rendimiento individual es un sistema de incentivos. La administración puede usar incentivos para atraer empleados calificados a la organización. Como son evaluaciones de desempeño, cheques, aumentos y bonos son aspectos importantes del sistema de incentivos, pero no son los únicos. El desempeño del trabajo lleva a un sentido de responsabilidad personal, autonomía y significación. Estos incentivos intrínsecos también son complementados con incentivos extrínsecos, o aquello que una organización, un administrador o un grupo pueden proporcionar a una persona en términos de factores monetarios o no monetarios.

- Conducta grupal

Robbins & Judge (2013) señala que el entorno grupal y la influencia interpersonal también son razones poderosas que afectan la realización organizacional. Comportamiento de grupo. Los grupos se forman debido a la acción administrativa y debido a los esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos

de trabajo para llevar a cabo tareas y deberes determinados (grupos formales), los grupos también se forman como consecuencia de las conductas de los empleados (grupos informales) se desarrollan en torno a intereses comunes y de organización. Comportamiento intergrupar y conflictos. Debido a que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, que incluyen una estructura, coherencia, roles, normas y procesos. El grupo en esencia crea su propia cultura. Como resultado, los grupos pueden cooperar o competir con otros grupos, y la competencia intergrupar puede llevar al conflicto. El conflicto entre los grupos puede tener resultados beneficiosos para una organización, pero cuando existen demasiado de los tipos erróneos de conflictos intergrupales, puede tener resultados negativos. Poder y política. El poder es la habilidad de hacer que alguien haga algo que usted quiere, o hacer que las cosas sucedan de modo que desea que ocurran. El poder existe en las organizaciones y los gerentes reciben este poder de fuentes organizacionales o individuales.

- Liderazgo.

Los líderes existen dentro de todas las organizaciones. Pueden encontrarse en grupos formales o informales. La importancia del liderazgo eficaz para obtener una ejecución individual, de grupo y en el ámbito de organizaciones es tan decisiva que ha existido mucho esfuerzo para determinar las causas de dicho liderazgo.

- La estructura organizacional.

Según Robbins & Judge (2013) “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p. 237).

Asimismo, Gibson citado por Salazar (2012) señala que la estructura y diseño organizacional, las características individuales, y las influencias interpersonales y de grupo son fundamentales para conocer el comportamiento humano dentro de una organización. Para trabajar eficazmente en las organizaciones, los gerentes deben comprender claramente la estructura organizacional. La estructura de una

organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre distintas subunidades que la conforman.

1.1.1.3. Sistema de valores en las organizaciones.

En la época actual, el tema de los Valores Humanos ha adquirido una relevancia esencial que los ha hecho centro de incontables disquisiciones teórico-prácticas. Con frecuencia, se discute tanto en círculos científicos, como populares, cuál es el estado en que se encuentran los Valores, si están en crisis, deteriorados, o si se han perdido. Muchas personas encuentran las respuestas a estas interrogantes en la situación económica, política, social, familiar, etc. que atraviesan las distintas sociedades (García *et al.*, 1997).

Según Valbuena, Morillo y Salas (2006)

Hoy, la sociedad entraña una despersonalización y una deshumanización debido a la crisis de valores y el desconocimiento de los principios éticos que orientan las normas sociales y los procedimientos organizacionales. Las organizaciones constituyen un modo de vida del grupo y los miembros que la integran, al basarse esencialmente en una remuneración, que compromete y condiciona los valores sociales y personales, así como las percepciones que los individuos hacen del ambiente que les rodea en la empresa la cual solamente asume valores referidos a la información, el conocimiento, y la capacidad como valores estratégicos para competir en un mundo globalizado. La sociedad lucha por los valores universales del hombre, la vida, la verdad, la justicia, la paz, la cordialidad, la felicidad, la libertad entre otros. Hoy se tienen momentos de crisis moral, que alcanza casi todos los órdenes de la existencia humana, generando conflicto de valores en los individuos (p. 61).

Desde esta mirada las organizaciones circunscritas insertas en determinado grupo social definen los valores a regir en el grupo de empleados, los cuales los identifican para reforzar el comportamiento mediante propuestas sociales que les permitan sobrevivir y desarrollarse para trascender en el tiempo mediante distintas generaciones, siendo así los valores identifican y reproducen actitudes y

concepciones las cuales se descubren en los cimientos de la dinámica del clima y la cultura de una organización y en la vida social.

1.1.1.3.1. Valores

Para acercarnos a la definición de los valores debe señalarse que éstos pueden ser abordados desde diferentes disciplinas del comportamiento como la psicología, sociología, la ética, el derecho, la antropología, sin embargo, todas ellas consideran a los valores como representaciones ideales de comportamiento, como un modo de vida integral. Desde esta perspectiva, veamos algunas definiciones:

Dentro de la apreciación filosófica, Tünnermanch citado por Valbuena, Morillo y Salas (2006) define:

Los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Son, por lo tanto, elementos que conforman un sistema claro de valores, los cuales permiten hacer elecciones entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos entre dos o más modos de conducta. Un sistema claro de valores le produce a la persona bienestar, pues le hace más fácil tomar decisiones y elegir su camino. Por el contrario, si el sistema de valores es indefinido produce conflictos y malestar o angustia al momento de tomar una determinada decisión. En este sentido una persona que refiere, los principios y postulados básicos según sus creencias, actitudes y comportamientos, suele presentar características relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, en un contexto laboral o no laboral (p. 62).

Desde esta perspectiva Sherman & Bohlander (1994) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano” (p. 54).

Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a “... los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas” así mismo, Stoner, Freeman & Gilbert (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las

instituciones educativas. García & Dolan (1997) definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción.

Tomando en cuenta lo anterior los valores vienen a ser las concepciones prácticas, normativas heredadas a las generaciones presentes, en la cual la sabiduría colectiva descubre el juego de un papel más fundamental en la supervivencia física, el desarrollo del individuo, y la seguridad presente, reseñando la voluntad de trascender hoy a través de los herederos. Los valores dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como: valores individuales profesionales y sociales.

Para los mismo autores García & Dolan (1997) los valores se definen bajo tres dimensiones: éticos, económicos y psicológicos:

- **Éticos:** son los que proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.
- **Económicos:** son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- **Psicológicos:** el valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral. Considerando el hecho de que todo individuo posee valores y creencias individuales; por consiguiente, los valores son los que van a identificar y a reforzar las actitudes que éste pueda ejercer dentro de la organización, generando una organización estable (p.63).

Por su parte Rokeach citado por Robbins (2002) señala que los valores “son una creencia estable en el tiempo de una determinada conducta o finalidad existencial” (p.175). Los autores señalados

En general centran su opinión en la consideración de los valores como creencias, sentimientos y normas que sustentan el comportamiento de los individuos en una sociedad o en una organización, considerando lo ético, lo bueno y lo moral en la práctica. Esto permite observar unidad de significado, criterios y concepciones diversas acerca de los valores, lo cual es de gran importancia como referente teórico-conceptuales (p. 175).

Rokeach (1973) también sostiene que los valores son transformaciones de las necesidades. Este tipo de transformaciones solo pueden ser realizadas por el hombre y, además, representan las demandas sociales e institucionales. Es decir, la sociedad socializa a las personas sobre el bien común a través de sus instituciones, haciendo que interioricen las concepciones compartidas sobre lo deseable. Además, también se destaca que existen dos tipos de valores (diferenciación tomada por Rokeach de autores previos) los valores terminales, que son fines y virtudes que las sociedades e individuos crean para sí mismos, y los valores instrumentales, aquellos que los actores y grupos consideran como medios para lograr fines.

1.1.1.3.2. Características del sistema de valores

El sistema de valores según García & Dolan (1997) tiene características esenciales:

- Se practica en la relación con las demás personas.
- En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan, pero no se traduce en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de malestar con uno mismo.
- Valores de competencia o suficiencia con foco interpersonal, tienden a crear una disposición al comportamiento competente, y su violación lleva a sentimientos de tristeza, entre otros.

- Los valores terminales, que se refieren a estados de existencia; pueden ser: personales o centrados en el yo y constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad y a las organizaciones (p.49).

Finalmente, las organizaciones eligen los valores que representan los puntos de vista tanto de los empleados como de sus gerentes, por ello es un requisito indispensable para el logro de su misión y visión, el control de los conflictos a través de programas de capacitación para determinar entre todos los miembros de la organización los principios éticos y legales fundamentales y procedimientos para llevarlos a la práctica.

1.1.1.3.3. Tipos de valores

Los tipos de valores que existen en los individuos según Alles (1998) son:

1. Valores Individuales: Se refieren al respeto, dignidad, lealtad, moralidad, entre otros, los cuales conducen a la existencia de un ambiente favorable para el trabajo donde se distinguen los individuos. Entre estos valores pueden citarse:
 - El respeto, generador de confianza en el individuo y la organización, el cual permite reconocer las fortalezas, equilibrar las debilidades y nutrir las destrezas con disciplina; asimismo, como el elemento que permite aceptar a las personas tal como son. Este respeto viene a ser por las ideas, costumbres, creencias, tradiciones, actitudes sociales y políticas.
 - La seguridad, concebida como el rechazo al fracaso, a la pérdida de la seguridad, la fe, y específicamente la dificultad de lograr los objetivos planificados. La seguridad incluye la integridad, los bienes materiales, las capacidades intelectuales y laborales.
 - La dignidad y la entereza que incorpora el respeto hacia sí mismo, el mérito que se aprecia en uno y en los demás, es decir el derecho a tener una familia, un hogar y una organización armoniosa, donde prevalece el afecto.
 - La lealtad, relacionada con la dignidad y con el respeto.

- La moralidad, las costumbres, las cuales son aprendidas desde los primeros años de vida; de allí que se concreta en la formación familiar la cual se fortalece en la escuela.

Los valores individuales cuando son consistentes se llevan como una norma que caracteriza; orienta la vida del hombre, lo cual según Rockeach, citado por Robbins (2002) son convicciones existenciales perpetuadas por el tiempo en la conducta del hombre.

2. Valores Profesionales: En el ejercicio de la profesión, según Alles (1998) sea o no titulado el individuo, se requiere que éste tenga una buena interrelación con los demás, demuestre calidad en el trabajo y responsabilidad en la organización. En las organizaciones uno de los valores profesionales considerados por el autor como esenciales son la energía y la vitalidad pues estos reflejan características de los individuos.
3. Valores Organizacionales/Laborales: En una relación laboral se observan los valores individuales, sociales y profesionales. La valoración del trabajo comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida en el trabajo. El trabajo está en función del ser humano y puede atentar o ir en detrimento de quien genera la riqueza con su dedicación y esfuerzo bajo las normas de comportamiento, con la finalidad de lograr productividad. Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos. Partiendo de lo anteriormente planteado se puede afirmar que si la relación interpersonal que impera en el grupo de la organización se aleja de los valores colectivos aceptados se da una desintegración axiológica, lo cual va a afectar tanto la realización personal como la consecución de los fines colectivos de toda la organización. Los valores colectivos están expresados en la misión y visión de la organización y es aquí donde estos deben ser capaces de

conjugar éxito competitivo, así como hacer trascendente el proyecto social, humano y productivo del cual forman parte en la sociedad y específicamente en las organizaciones. Ante esto, las organizaciones en una sociedad globalizada buscan la calidad, la capacitación y la producción de acuerdo a su función en la sociedad, la cual asumen como valores primordiales y estratégicos para la organización por lo que se hace necesario asumir el desafío de incorporar a las instituciones la calidad humana y las relaciones productivas, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional, en el que se requiere de la revisión y redefinición de los valores individuales, profesionales y laborales, puesto que es imposible lograr las metas de una organización, conforme a la estructura particular de valores de cada miembro de la organización; de allí el requerimiento de crear puestos de liderazgo para conducir iniciativas, inventivas, apertura al aprendizaje, disposición permanente al cambio, conduciendo y reintegrando los valores

4. Valores Globales: Según Siliceo (1999) los valores globales se evidencian en las organizaciones de clase global identificadas como aquellas en las cuales:
 - La organización tiene una visión comprensiva y globalizante de la realidad humana actual.
 - Sus metas sectoriales están en línea con el proyecto social de su país y del mundo.
 - Sus políticas y estrategias son definidas en la más próxima confluencia posible de la gestión exitosa de la empresa y el futuro humano materialmente sustentable y socialmente solidario.
 - Sus indicadores de éxito anual integran tanto los libros de contabilidad como su impacto en los desafíos nacionales y globales.

En este sentido, los valores se comportan como si fuesen las grandes direcciones que marcan el clima organizacional en las organizaciones/empresas insertadas en sociedades de bajo desarrollo de la subjetividad individual; es decir, aquellas en las que las personas se entienden a sí mismas, exclusivamente como miembros del

grupo y partes del todo. En cambio, en sociedades complejas, el desarrollo de la subjetividad individual requiere del ejercicio de búsqueda del sentido personal por la fuerte disociación que se ha producido entre el ámbito social y el individual. Por ello, los valores comunes de un grupo no son respetados en el comportamiento personal y, por tanto, no rigen las relaciones internas, propiciando situaciones de conflictos que conducen a la desintegración de la organización. Los valores permiten la unión social en torno a significados compartidos y estimados de manera positiva. El sentido que cada persona descubre e integra en su experiencia personal tiene relación con el nivel de realización individual. Ninguna persona será socialmente reconocida por los valores personales mostrados por sus acciones, sino por su integración de sus valores en la sociedad. En este sentido es necesario tener en cuenta la dimensión social y colectiva de los valores, lo cual va a permitir la aceptación o rechazo del individuo por parte del grupo y, por otro, del grado de contribución del individuo a los fines colectivos, para integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida; se requiere un trabajo sistemático de aprendizaje, de autoevaluación y de reconocimiento de los valores organizacionales.

1.1.1.4.4. Valores organizacionales

Según Cynthia y Scott, tomado de Jaimes & Osorio (2009) los valores organizacionales pueden definirse como “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable. Un significado adicional de valor es fortaleza. (...)” “Los valores son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito. Son el cimiento de su cultura. Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria.” (p. 23). Los valores organizacionales ilustran las cosas por las que la organización existe, Alles (1998) refieren a los valores de la organización como el "espíritu" de la organización. Los valores organizacionales tienen varias funciones, en las que todas son importantes para el funcionamiento de la organización. Los valores organizacionales constituyen la base para las decisiones, acciones, en dirección a los empleados y las directrices para la gestión diaria y permiten guiar las decisiones de la organización; los valores de la organización permiten a una empresa cumplir su misión, metas y objetivos y generar resultados positivos en la misma.

Arciniega y Zazueta citado por Rodríguez & Romo (2013) definen los valores organizacionales como “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral” (p.11); así mismo los autores mencionan que los valores organizacionales son instrumentos que apoyan la integración de una cultura, debido a que al haber una mejor aprehensión de estos, se obtiene una mayor solidez de la propia cultura organizacional. Por otro lado, en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente. Así mismo Gagliardi (1986) citado también por Rodríguez y Romo (2013) define los valores organizacionales como “la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas; para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización” (p.13). De otro lado es importante señalar lo manifestado por Soyer, Kabak y Asan (2007) citado por Rodríguez y Romo (2013) cuando se refiere a la importancia de los valores organizacionales en tiempos actuales: “Buscando la supervivencia en el mundo competitivo de hoy, las organizaciones están reconociendo que a ellas no únicamente les compete lo que ocurre al exterior, sino también aquello que se manifiesta internamente. Cada organización está construida sobre una sólida base de valores organizacionales” (p. 13).

Desde esa misma perspectiva los estudios de Arciniega (2011) clasifican a los valores organizacionales en las dimensiones de apertura al cambio, auto mejora, auto trascendencia y conservación. Igualmente hace énfasis en la relación que debe existir entre empresa y ética, donde los valores desempeñan un papel fundamental para la formación integral de los trabajadores y el desarrollo adecuado de los distintos procesos organizacionales; manifiesta así mismo que : “Es preciso pensar la empresa y la ética como elementos de un proceso continuo de construcción colectiva de sentido y de significaciones representados en diferentes normas reales y simbólicas con las que los seres humanos elaboran, desarrollan y transforman su conocimiento frente a la vida, al mundo y a la

sociedad.” “Las empresas competitivas son empresas éticas, por dos razones fundamentales: Merecen credibilidad y generan confianza. La credibilidad y la confianza son dos valores éticos que valen tanto para el mundo personal como para el empresarial, el político, y en general, para todos los mundos.” (p. 38-44).

1.1.2. Con relación a la variable dependiente: Estilos de gestión del conflicto

La existencia de conflictos en las sociedades es algo inevitable, pues es una realidad de la vida social y a medida en que ésta sea más compleja existirá una mayor presencia de situaciones conflictivas. Es un hecho social necesariamente presente, ya que ocurre en todos los ámbitos de la sociedad, que van desde la esfera internacional, con los conflictos entre los países, hasta las áreas más cercanas de la vida cotidiana, con los conflictos entre personas; estos conflictos, a pesar de estar en ámbitos distintos, presentan las mismas características esenciales.

Existen muchas definiciones al respecto, es necesario destacar que los conflictos son el resultado de necesidades muy diferentes de las dos partes, o que se perciben o comprenden de manera errónea. Ocurren conflictos cuando las dos partes luchan por una misma meta y quieren el mismo resultado, o cuando ambas partes aspiran a resultados muy distintos (Lewicki, Saunders & Barry, 2012, p. 19).

Existe otra posición respecto al conflicto. Es una condición entre trabajadores, cuyos trabajos son interdependientes, que están enfadados, que perciben que el otro tiene la culpa, y que actúan de manera que genera un problema laboral. Esto incluye sentimientos (emociones), percepciones (pensamientos) y acciones (comportamientos). Los psicólogos consideran que éstas son las únicas dimensiones de la experiencia humana. Por lo tanto, el conflicto arraiga en toda la naturaleza humana. No se debe confundir conflicto con indecisión, desacuerdo, estrés o con cualquier otra experiencia común que pueda producir, o ser producida por un conflicto). El conflicto existe donde y cuando haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones (Budjac, 2011, p.34).

Chiavenato (2009) señala que

Conflicto es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas; se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. Precisa además que el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos por tanto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante (p.390).

Para Coser (1961) “el conflicto social significa una lucha con respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales” (p. 37). Lo que define Coser (1961) es básicamente lo que dicen otros autores y que es posible resumir las demás definiciones del conflicto como una situación que aparece cuando dos o más actores se ven mutuamente como un obstáculo para satisfacer sus propios intereses y necesidades. Y como consecuencia de esto, cada parte actúa en busca de neutralizar, controlar o eliminar a la otra parte. Por tanto, puede inferirse que los conflictos se producen en determinados tiempos y espacios, pero que están en un proceso de evolución, lo que hace que a lo largo del proceso esta puede variar algunas características; en todo conflicto deben existir dos o más actores, pues un conflicto nunca se da con una sola parte y para que exista una situación de conflicto es necesario que por lo menos una de las partes vea a la otra como un obstáculo.

Al pensar en un conflicto, lo primero que viene a la mente de las personas es lo malo que esto resultar ser, además que sólo va a causar daños, sin embargo no siempre es identificado, que de los conflictos pueden resultar una enseñanza para las partes, por tanto los conflictos generan acciones positivas en la sociedad, como promover el aprendizaje y de esto resultar en un cambio positivo en sus realidades; crear discusiones sobre problemas que existen, pero que aún no fueron explorados; como también promover la integración y cooperación de los miembros de cada

parte, haciendo que todos se envuelvan por generar un bien colectivo. Desde esta perspectiva el conflicto puede ser, en ocasiones, deseable y en otras, destructivo. Hay que identificar qué tipo de conflicto es el que se presenta en nuestra organización, si es necesario se puede evitar y reducir. Lo más importante es que hay que saber cómo manejarlo. Chiavenato (2002) alude que “el conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, ya sean personas, grupos u organizaciones, por tanto, el desafío consiste en administrar el conflicto, de modo que puedan maximizarse los efectos constructivos y minimizarse los efectos destructivos” (p. 531).

1.1.2.1. Niveles del conflicto.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009) existen tres niveles del conflicto, a saber:

1. Conflicto percibido; se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.
2. Conflicto experimentado; ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.
3. Conflicto manifiesto; se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas (p. 390).

1.1.2.2. Condicionantes de los conflictos.

En las organizaciones existen ciertas condicionantes que precipitan los conflictos al interno, propio de la naturaleza dinámica y compleja de las organizaciones actuales las que deben ser tomadas en cuenta para prevenir en lo posible los conflictos. Estos condicionantes son:

- La diferenciación; que se produce como efecto del permanente cambio y crecimiento de la organización, cada grupo de gestores se especializan en una división técnica del trabajo que lo irá diferenciándose de los otros y que en proceso conllevará al conflicto no solo de interés sino de fricción individual entre ellos que afecta a la organización.
- Recursos limitados; este aspecto es una condicionante permanente de los conflictos al interior de las organizaciones sobre todo del sector público, hace referencia a los recursos y a cómo estos deben ser distribuidos en las diferentes unidades operativas. Significa en todo caso que el presupuesto asignado a los proyectos, los sueldos, el equipamiento, las compensaciones y otros pueden generar situaciones de conflicto entre el personal de la organización.
- Interdependencia de actividades; esta condicionante se refiere al hecho del establecimiento del nivel de dependencia e interdependencia entre las diferentes unidades de gestión al interior de la organización; cuando no se precisan las funciones y la relación de autoridad, entonces puede generarse conflictos porque una dependencia absoluta limita la posibilidad de auto organización, iniciativa, el trabajo en equipo y la coordinación entre las dependencias para lograr objetivos y metas organizacionales.

1.1.2.3. Niveles de magnitud del conflicto y efectos.

Se estima que el conflicto puede estar generalizado a nivel de la organización como puede manifestarse solo en algunas áreas operativas que en todo caso amerita la intervención de la autoridad. Desde este punto de vista, dentro del comportamiento y la gestión del conflicto, existen los siguientes niveles de magnitud del conflicto:

1.1.2.3.1. Conflicto Intergrupual

Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás puede obstaculizar la realización de sus metas. Este tipo de conflicto en las organizaciones a su vez puede ser grupal (entre departamentos) o vertical (entre niveles de la organización).

1.1.2.3.2. Conflicto Interpersonal

Es aquel que involucra a las personas que evidentemente tienen intereses y objetivos diferentes y que suele ser complejo poder compatibilizarlos. Es complejo precisamente porque involucra el sentir y las emociones de las personas por tanto están cargada de subjetividad y cuando éstas no son racionalmente comprendidas y canalizadas entonces se incrementa la magnitud del conflicto amenazando la estabilidad y la gobernanza de la organización.

1.1.2.3.3. Conflicto Individual

Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos, necesidades y motivaciones que muchas veces son no solo divergentes sino antagónicos. En administración este tipo de conflicto toma el nombre de conflicto psicológico o interno, relacionados con las actitudes y autoestima de las personas que lamentablemente también afecta a la organización.

En cuanto a los efectos o consecuencias de los conflictos en la organización éstos generan efectos positivos y negativos.

Entre los efectos beneficiosos o positivos pueden citarse a:

- Aumento de la cohesión del grupo; el conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.
- Innovación; el conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras, el conflicto casi siempre requiere cambios e innovación para resolverse.
- Cambio; el conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección.
- Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto, el conflicto puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos

Entre los efectos negativos del conflicto pueden citarse a:

- Frustración; cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión., situación que perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas
- Pérdida de energía; gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo
- Disminución de la comunicación; la comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que disminuye la eficiencia de las actividades de la organización como un todo.
- Confrontación; la cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

1.1.2.4. Estilos de gestión del conflicto

La Administración moderna con las teorías de los sistemas, teoría de las contingencias, teoría del caos, de la incertidumbre y los enfoques de sistemas abiertos y la relatividad de la administración, señalan la existencia de cinco estilos de administración o gestión de los conflictos en las organizaciones, siendo éstas:

1.1.2.4.1. Estilo Competitivo

Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.

1.1.2.4.2. Estilo Transigente

Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.

1.1.2.4.3. Estilo Abstencionista

Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.

1.1.2.4.4. Estilo Acomodaticio

Refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.

1.1.2.4.5. Estilo Colaborador

Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución (Chiavenato, 2009, p. 397).

1.1.2.5. Enfoques para la administración de conflictos.

Existen tres enfoques para la administración de conflictos en las organizaciones:

1.1.2.5.1. Enfoque estructural

Se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, a saber: la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia. Si fuera posible modificar estos elementos, las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Así, el objetivo es modificar una condición que predispone al conflicto. El enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir. Si el gerente consigue que los grupos adquieran

conciencia de que tienen intereses en común, éstos dejarán de percibir que sus metas son incompatibles. La amenaza externa y el enemigo común son soluciones que se utilizan con frecuencia para encontrar objetivos compartidos. Otro mecanismo estructural es la utilización de sistemas formales de recompensa. La organización crea un objetivo común cuando utiliza un sistema de recompensas para incentivar el desempeño conjunto de dos o más grupos. Cuando el monto de los recursos a repartir no es fijo, un grupo puede obtener más fondos sin provocar que el otro los pierda. Este sistema es más ventajoso para todos los grupos y les facilita cooperar entre sí para lograr un buen desempeño. El enfoque estructural también trata de reacomodar a los individuos para reducir las diferencias entre grupos. De esta forma, los grupos en conflicto se integran en una unidad mayor.

1.1.2.5.2. Enfoque en el proceso

Trata de modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto. Este enfoque puede ser aplicado por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización. El enfoque en el proceso utiliza procedimientos de negociación e intercambio para manejar las discrepancias entre las partes en conflicto. Se aplica de tres maneras:

1. Desactivar o atenuar el conflicto: ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos hostiles o diluye el conflicto. Así como la reacción conflictiva de una parte provoca un comportamiento idéntico de la otra, una reacción cooperativa tiende a producir una respuesta similar. Es como pagar por ver.
2. Reunión de confrontación entre las partes: ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en lugar de alternativas beligerantes.

3. Colaboración. Se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.

1.1.2.5.3. Enfoque mixto

Trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. La solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:

- Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias. Una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, éste puede ser controlado y ello permite a las partes resolver el problema.
- Crear terceras partes en la organización, que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos. Una parte se puede comunicar con la otra por medio de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en pugna. Esta labor de vinculación puede ser realizada por personal especializado o por equipos de trabajo intergrupales. Son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización. A diferencia del asesor de procesos o de un tercero, cuya labor es de carácter transitorio, los integradores son parte permanente de la organización (Chiavenato, 2009, p. 397).

1.1.2.6. Estrategias para la administración de los conflictos

Al seleccionar la mejor estrategia y el mejor objetivo, es necesario concentrarse en la interdependencia más que en el poder sobre otros, en la empatía y la comunicación mutuas y en los efectos constructivos potenciales.

Para Budjac las estrategias son el manejo o gestión, la resolución y la evasión. El manejo o gestión del conflicto es utilizar el conflicto con fines constructivos, enfocados en un estilo comprometido o colaborativo y con una actitud positiva. La solución es resolver el conflicto que puede ser enfocada desde tres estilos de interacción: competencia, compromiso y colaboración y la evasión es no hacer nada.

- Mantener y manejar el conflicto, es apropiado cuando se intenta crear resultados constructivos con una mayor creatividad, mayor diversidad, una alta productividad o menos pensamiento grupal. El manejo del conflicto es utilizarlo con fines constructivos.
- La resolución del conflicto es el mejor curso de acción cuando las conductas son destructivas o el conflicto es destructivo, o cuando hay resultados indeseables que provienen del conflicto. La resolución permitirá que el sistema funcione eficazmente.
- La evasión puede ser la mejor opción las emociones están exaltadas, cuando los temperamentos están muy encendidos, cuando no se siente seguro de qué hacer o cuando el asunto es menor. La evasión también puede ser buena cuando el conflicto es constructivo (Budjac, 2011, p.47-48).

Mientras que Lewicki menciona cinco estrategias para la administración de conflictos. Estos son:

- Luchar (competir o dominar), aquí los actores se esfuerzan mucho por sus propios resultados y muestran poco interés en que la otra parte obtenga los resultados que prefiere.
- Ceder (conciliar o acceder), los actores muestran poco interés en obtener sus propios resultados, pero les interesa mucho que la otra parte alcance lo que desea.
- Inacción (evasión), los actores muestran poco interés en alcanzar sus propios resultados al igual que la otra parte obtenga los suyos.

- Resolución del problema (colaboración e integración), los actores muestran mucho interés en alcanzar su propio resultado y también el de la otra parte.
- Avenencia (manejo del conflicto), se busca los resultados propios y un esfuerzo moderado para ayudar que la otra parte alcance los suyos. (p. 24-25)

Para Altschul (2007) los conflictos pueden ser manejados bien o mal, y toda situación contenciosa ofrece vertientes positivas. La tensión estimula y hace sentir mejores ideas, obliga a abrir nuevos rumbos, se resuelven viejos problemas, salen a la luz temas escondidos.

La negociación empieza cuando las partes empiezan a definir qué ocurre y cuáles son las implicaciones. Se pasa de la parálisis a la acción y de la acción a los resultados. Esto es difícil de lograr. El conflicto se extiende porque las partes no reconocen su responsabilidad, se lucha por posiciones y la arrogancia erosiona la voluntad de llegar a un arreglo común.

Para negociar en beneficio mutuo se debe:

- Reducir las tensiones y sincronizar la disminución gradual de hostilidades.
- Mejorar las comunicaciones y esforzarse por comprender al otro.
- Reducir la cantidad e importancia de los temas en discusión.
- Establecer campos compartidos a partir de los cuales descubrir espacios potenciales de comunicación.
- Incrementar el interés que puede tener el otro en alternativas que presenta cada lado (Altschul, 2007, p. 85-87).

1.1.2.7. La negociación como estrategia de administración del conflicto.

1.1.2.7.1. Concepto de negociación

La negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes. Gran

parte de la comunicación dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar. Las partes involucradas deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre los puntos que las afectan directa o indirectamente.

1.1.2.7.2. Características de negociación

La negociación tiene las siguientes características principales:

- Existen por lo menos dos partes involucradas.
- Las partes involucradas tienen un conflicto de intereses sobre uno o más asuntos.
- Las partes están, por lo menos temporalmente, unidas en torno a un tipo especialde relación voluntaria.
- La relación consiste en discutir la división o el intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más asuntos entre las partes o sus representados.
- Por lo general, una parte expone demandas o propuestas y la otra las evalúa, y a continuación se hacen concesiones y contrapropuestas. Así, la negociación es una actividad secuencial y no simultánea.

1.1.2.7.3. Estrategias de negociación.

- Negociación distributiva: Se trata de conseguir que el oponente esté de acuerdo con el propio punto objetivo o lograr acercarlo lo más posible a éste. La ganancia de una de las partes representa la pérdida de la otra.
- Negociación integrativa: La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, llegando a una solución. Este tipo de negociación se caracteriza por una solución que integra los deseos y aspiraciones de ambas partes. Éstas se ponen de acuerdo para crear varias opciones que puedan generar soluciones de tipo ganar-ganar para ambas. La negociación integradora es diferente de los enfoques tradicionales porque resalta la visión conjunta de las partes a fin de producir beneficios y ventajas para las dos y sin que necesariamente haya un ganador y un

perdedor. La negociación integradora se enfoca en buscar sinergias e intereses comunes y requiere habilidades de negociación de ambas partes.

Investigaciones recientes indican que la negociación integradora es más eficaz que los enfoques tradicionales, porque se concentra en las habilidades de los negociadores.

1.1.2.7.4. Proceso de negociación

Todo proceso de negociación tiene las siguientes etapas o fases:

1. Preparación y planeación
2. Definición de las reglas básicas.
3. Aclaración y justificación
4. Negociación y solución del problema.
5. Cierre y puesta en práctica

A manera de introducción, ya que el esquema de la universidad es muy limitado, no se permite un marco conceptual, por lo tanto, a manera de un resumen detallamos a continuación los conceptos más sobresalientes de esta investigación-

Sistema de valores organizacionales

Bermejo (2003) es el conjunto de normas cuyo fin es orientar a los miembros de una organización a comportarse en forma virtuosa, justa y transparente.

Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia (Cabezudo, 2018).

Valores organizacionales

Son aquellas representaciones cognitivas de necesidades universales que se expresan a través de metas trans-situacionales que se organizan en forma jerárquica, manifestándose en el medio laboral. Debido a esto es importante

considerar que los valores habrán de regular las relaciones entre los individuos y su correspondencia con organizaciones sociales; tiene además la función principal de proveer una serie de estándares que guíen los esfuerzos para satisfacer las necesidades de los individuos (Bermejo, 2003).

Son parte importante del desenvolvimiento de las organizaciones, representan convicciones fundamentales de que, a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Todos tenemos una jerarquía que constituye nuestro sistema de valores y que se puede observar en la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad. Son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que “debe ser”. Estas ideas no están libres de valores, sino que, por el contrario, contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto, así como de las preferencias por ciertos comportamientos o resultados sobre otros; que nublan la objetividad y la racionalidad, influyen en las actitudes y en la conducta (Robbins & Judge, 2013, p.530).

Conflicto

El conflicto es un proceso interactivo manifestado en incompatibilidad, desacuerdo o disonancia entre dos entidades sociales, tales como individuos, grupos u organizaciones (Chiavenato, 2002).

Estilos de gestión del conflicto

La gestión del conflicto implica que el conflicto ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontación de ideas (Bermejo, 2003).

Cambio

Es la “acción y efecto de cambiar”, es “dejar una cosa o situación para tomar otra”. La palabra cambio, de acuerdo todavía con la RAE, proviene del latín tardío

cambium. El cambio, por tanto, sería una acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente, en mayor o menor grado, de la primera (Real Academia Española, 2018)

Cambio organizacional

Es una modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren (Davis & Newstrom, 1998).

Compromiso organizacional

Es la voluntad para hacer grandes esfuerzos en favor de la organización, la misma que se fortifica con prácticas que no disminuyan el número de personal, ya que esta situación es percibida como contraria a los incentivos y a las medidas de participación e involucramiento que tanto se propone (Chiavenato, 2009).

Sentido de pertenencia

Es el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema (Bermejo, 2003).

García & Dolan (1997) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias.

Compromiso Afectivo.

Es aquella relación entre el colaborador con la empresa en donde labora, es decir el colaborador se siente satisfecho de prestar sus servicios en esa organización (Siliceo, 1999).

Estabilidad

Según Rokeach (1973) la estabilidad en una organización pueda estar estipulada en dos diferentes situaciones, las cuales son cuando el colaborador empieza por primera vez sus labores en una empresa o cuando ya no va laborar más en una empresa. La estabilidad de ingreso tiene como fin brindar garantías al colaborador sobre su permanencia en la organización.; la estabilidad de salida tiene como fin brindar garantías de que solo será retirado de la empresa si comete una infracción.

Motivación

Chiavenato (2002) manifiesta que la motivación laboral es la fuerza que tienen los colaboradores para lograr metas u objetivos, pero la motivación es provocada por diferentes factores tanto externos o en la organización. Los colaborados tienen diferentes preferencias en tres elementos de la motivación los que son la dirección y enfoque de la conducta, el nivel del esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

Auto-organización

Es definida como un proceso emergente Hernández (2016) que fortalece el orden y estabilidad en el ambiente, a partir de la coordinación de las interrelaciones de los elementos que integran el sistema. De esta manera, dentro de un sistema complejo con capacidad de adaptación, los elementos ajustan su comportamiento para lograr objetivos y desarrollar la capacidad de aprendizaje.

Valores

Los valores son elementos que por lo general se incluyen en la filosofía o cultura organizacional de las empresas públicas o privadas, sin embargo, en la práctica, pocas veces se les presta atención y no es reconocida su trascendencia.

Rokeach (1973) define los valores como estándares derivados, aprendidos e internalizados de la sociedad y sus instituciones, que guían el desarrollo de una definición social personal como un miembro competente y moral de la comunidad. Los valores pregonados por alguien pueden diferenciarse de acuerdo con el lugar o situación en la que se encuentre, cada individuo les asigna determinada importancia o jerarquía, que dependen de sus propias vivencias, en ambos casos

los valores fundamentan la actuación de las personas. (p.6). Así mismo establece que los grupos humanos desarrollan orientaciones normativas, es decir, concepciones de conductas preferidas y obligatorias y de situaciones deseables y no deseables, los cuales son mejor conocidos como valores (p.15).

Valores individuales

Son concepciones socialmente compartidas acerca de aquello deseable y son el aprendizaje que resulta de fuerzas externas e internas que actúan sobre un individuo y moldean sus comportamientos (Rokeach, 1973, p.48).

Valores terminales

Estados finales deseables de la existencia; metas que le gustaría alcanzar a una persona durante su vida. Son estados finales o metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida; en los valores terminales o finales, se pueden distinguir los valores intrapersonales que atañen al individuo, estos son: amor maduro, armonía interna, felicidad, igualdad, placer, respeto a sí mismo, sabiduría, salvación, sentido de logro y los interpersonales (se refieren a la vida en común), que son libertad, mundo de belleza, mundo de paz, en base al cual actúan las personas (Rokeach, 1979).

Valores instrumentales

Modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo. Son comportamientos mediante los cuales se consiguen los fines deseados, pueden ser morales (conectados con los interpersonales) y que generan sentimientos de culpabilidad o de competencia (conectados con los intrapersonales), entre los cuales se indican: el ser valiente, es decir ser capaz de defender las propias ideas, ser educado, correcto, de buenas maneras, ser intelectual (inteligente, reflexivo), honrado (sincero, verdadero), obediente (deferente, respetuoso), lógico (consciente, racional), imaginativo (atrevido, creativo), capaz (competente, afectivo), alegre (de corazón abierto, gozoso), autocontrolado (discreto, autodisciplinado), capaz de perdonar (dispuesto a perdonar a otros), tener capacidad de amar (afectivo, tierno), responsable (fiable, digno de confianza), independiente (confianza en sí mismo autosuficiente), limpio

(aseado, ordenado), ambicioso (buen trabajador, con aspiraciones), liberal (abierto de mente) y servicial (trabaja por el bienestar ajeno).

Desarrollo institucional

Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos. Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional (Senge, 1993).

1.2. Antecedentes

1.2.2. A nivel internacional

Hernandez, Espinoza y López (2012) en el artículo de investigación: **Valores organizacionales en las MIPYMES**, realizado en la ciudad de Juárez-México, plantean como objetivo: Responder la pregunta si existe una relación estadísticamente significativa entre los valores organizacionales y el desempeño financiero en las MIPYMES, de la ciudad de Juárez-México; formula entre otras hipótesis: “Si existe una relación estadísticamente significativa entre el desempeño organizacional y el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado.” Es una investigación descriptiva analiza con un diseño cuantitativo la influencia de los valores organizacionales en el desempeño organizacional de las Mipymes. Para el análisis de la información un análisis de correlación de Pearson y un análisis jerárquico fueron realizados (p.35). Concluyen señalando entre otras, que “La presente investigación indica que cuando los valores de los empleados son compatibles con los valores de la organización, esto resulta en numerosos beneficios tanto para los empleados como para la empresa; “Este estudio también puede ser la plataforma de lanzamiento para el estudio del impacto de los valores de organización en los comportamientos de otros empleados. Esto coincide con la creencia de que la aplicación de valores de la organización puede generar resultados positivos en la organización” (p. 38).

Montes, Rodríguez y Serrano (2014) en el artículo de investigación: **Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional**, publicado por la Universidad de

Murcia, España; plantean como objetivo: explorar el modo en que los estados de ánimo de las personas pueden orientar sus estrategias de manejo de conflictos.

Concluyen señalando entre otros: Los resultados corroboran, nuevamente, que los estados de ánimo positivos se relacionan con el grado en que los sujetos manifiestan interés por sus propios intereses y por los intereses de los demás. Se ha encontrado que la dominación no sólo está relacionada con el afecto negativo, sino que también está ligada a las emociones positivas.

No se ha podido confirmar la relación entre el estado de ánimo de los sujetos y las estrategias de evitación y servilismo (p. 244).

Chavez (2014) en la investigación: **Efectividad de una Programa de Valores organizacionales para aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de Corporación del Ahorro, realizada en Retalhuleu, ciudad de Guatemala.** Plantea como objetivo general: Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de sentido de pertenencia en los colaboradores de Corporación del Ahorro antes y después de impartir un programa de valores, y como única hipótesis: Existe diferencia estadística en el nivel de significancia de 0.05 en el sentido de pertenencia en los colaboradores de Corporación del Ahorro antes y después de impartir un programa de valores. (p.36). El diseño de investigación corresponde a una investigación cuasi-experimental con la aplicación del pre y pos test (p. 439). Como conclusiones entre otras, plantea:

Que sí existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa de servicios farmacéuticos, antes y después de impartir un programa de valores organizacionales.

Aumentar el sentido de pertenencia forma colaboradores asertivos, con capacidades de innovación, flexibilidad, iniciativa, liderazgo, desarrollo y diferentes cualidades dinámicas para trabajar, para que aseguren una vida laboral plena y en continua mejoría (p. 52).

Rodríguez y Romo (2013) en el artículo de investigación: **Relación entre Cultura y Valores Organizacionales**, publicado en México por la Revista: Conciencia Tecnológica No. 45, plantean como Objetivo general: Identificar la

cultura y valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa, además de determinar si existe relación entre estas dos variables. Así mismo formulan como hipótesis: Existe relación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa (p. 14). Utilizó la prueba de hipótesis de Ji cuadrada, encontrando una relación significativa entre la cultura y los valores organizacionales de la empresa.

Concluyen señalando que:

La cultura organizacional dominante es la de mercado, la cual pretende un enfoque al medio ambiente externo, además de control y estabilidad.

En cuanto a los valores organizacionales, se encontró que entre los trabajadores el tipo de valor dominante es el de auto trascendencia, el cual tiene un enfoque hacia el medio ambiente interno, empleando para esto la flexibilidad, preocupación por las personas y mediante la promoción de valores como la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad (p.16).

Sánchez (2009) en la investigación titulada: **Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta (norte de Santander-Colombia)**, plantea como objetivo general: Efectuar un reconocimiento de los conflictos que se desarrollan en la empresa, relacionales y de tareas, así como de las variables que los afectan, determinando cómo inciden en la satisfacción-bienestar de los miembros de la organización, cuáles son los estilos de gestión predominantes en la gestión de conflictos entre compañeros, cómo se relacionan con el clima y cuáles son los estilos de liderazgo desde el punto de vista de la conducta del supervisor; todo ello en el marco de valores que explícita e implícitamente están presentes en la interacción de sus miembros y contribuyen a la gestión pacífica de los conflictos que cotidianamente se desarrollan (p.22). Así mismo formula como hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): Los directivos y el resto de los miembros de las empresas de Cúcuta, reconocen los conflictos, aunque los interpretan de manera diversa.

Hipótesis 2 (H2): Los trabajadores (directivos y resto de los miembros), perciben que los conflictos relacionales y de tareas disminuyen su simpatía con otros trabajadores, su satisfacción en el grupo y su deseo de permanecer en el mismo.

Hipótesis 3 (H3): El conflicto relacional incide negativamente en el clima de la empresa.

Hipótesis 4 (H4): Los valores pacíficos generan una percepción en los trabajadores de menor conflictividad relacional (p. 22-23).

Llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- En general el grupo investigado consideró que es baja la conflictividad relacional que percibe, con lo cual las diferencias e incompatibilidad manifiestas por concepto de valores, gustos, preferencias e identidad son pocas. Por estas razones los grupos de trabajo tienen menos tensión interpersonal, se genera menos antipatía entre ellos y como consecuencia los trabajadores se sienten más satisfechos con su grupo de trabajo, disminuyendo las reacciones negativas como el temor y la ansiedad en el trabajo.
- El conflicto de tarea sigue un comportamiento parecido al conflicto relacional, en el sentido de que la mayoría de la población investigada manifiesta vivir pocos desacuerdos relacionados con el contenido del trabajo, las metas o la forma de lograrlas, es decir pocas diferencias concretas, tangibles, relacionadas con la dinámica de la empresa, que se pueden atender más en el terreno intelectual que emocional (p. 341).

Arámbula (2015) en la investigación: **La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el Sector Público**. Un estudio de caso: La experiencia del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, publicado en Barcelona, España ; emplea un diseño de investigación que consiste en un estudio de caso, que se apoya en la triangulación metodológica como estrategia de recopilación y análisis de la evidencia empírica cuantitativa y cualitativa de datos, con el fin de comprender y profundizar en el significado y el contexto en el que un sistema de servicio civil ejecutivo ("Sistema de Alta Dirección Pública") fue implementado en Chile (p. 3).

Concluye señalando que el marco del diseño e implementación de un sistema de alta dirección para el sector público— cómo y por qué el gobierno central y actores políticos chilenos decidieron implementar un

sistema de alta dirección pública donde el énfasis central radica en el balance entre dos lados de una misma “ecuación”: mérito como criterio básico de los “filtros de acceso” al sistema, que se ha traducido en procesos de reclutamiento y selección de altos directivos públicos sobre bases competitivas, abiertas, idoneidad e igualdad de oportunidades para la ocupación de esos cargos; y confianza política, como una “llave” de flexibilidad que el gobierno en turno, encabezado por el Presidente de la República, dispone para desvincular a los altos directivos públicos bajo el argumento de que esos cargos son de su “exclusiva confianza” y, por tanto, pueden efectuarse las remociones que estime necesarias (p.195).

Salvatierra y Vilorio (2016) en la investigación: **Análisis de clima organizacional en una empresa pública Guayaquileña, Ecuador**; plantean como objetivo: analizar el impacto de los cambios organizacionales en el clima laboral de la empresa pública en estudio. Es una investigación de tipo descriptiva y correlacional, la técnica aplicada fue la encuesta con el uso del cuestionario como instrumento aplicado a una muestra de 100 trabajadores. Los resultados obtenidos confirman que el clima laboral es la clave para el éxito institucional. Asimismo, infiere que la falta de satisfacción afecta la productividad organizacional y deteriora la calidad del entorno laboral. A la vez indica que las reacciones que se pueden presentar en el cambio son diversas, lo importante es identificarlas hacerles frente y aprender dentro de un proceso generado para la institución y sus trabajadores (p.51).

Montoya (2015) en la investigación: **Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores, realizado en Cataluña, España**; formula como objetivo: determinar cómo se generara un clima de innovación en las empresas que contribuya a una gestión de la innovación para el desarrollo de las organizaciones, desde la perspectiva del trabajador, considerando la innovación como la implementación exitosa de ideas creativas por parte de una organización, (p.23). Es una investigación de corte cuantitativo. Concluye afirmando entre otros: que el clima de innovación en las empresas (CL) influye positivamente en un alto desempeño de los trabajadores (PF) y en un alto compromiso organizativo de los trabajadores (AC). En cuanto al compromiso organizativo de los trabajadores

(AC), indica entre otros puntos, que cuando el conocimiento se transmite a los empleados pertenecientes a las diferentes áreas de la organización constituye un proceso clave para el desempeño innovador de la empresa (p. 114- 115).

Valbuena *et al.* (2006) en el artículo de investigación: **Sistema de valores en las Organizaciones**, publicado en Maracaibo, Venezuela, concluyen afirmando que: Los valores determinan el comportamiento, el estilo de vida y la personalidad del hombre en la sociedad y en especial en la organización empresarial, industrial y educativa entre otras. El sistema de valores viene a ser una estructura cognitiva compleja que implica dimensiones conductuales en función de las concepciones de lo que se desea en la realidad social. Afirman además que por su complejidad existen distintos tipos de valores y entre ellos se destacan los individuales, profesionales, organizacionales, globales, terminales, instrumentales, todos ellos importantes a lo largo de la vida en función de las experiencias y reflexiones para la estabilidad de la sociedad (p.78).

Berrocal (2016) en la investigación: **Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo**, realizada en Madrid, España, plantea como objetivo general: Analizar las semejanzas y diferencias en los resultados obtenidos cuando se aplican distintos métodos de valoración a una misma muestra de puestos de trabajo, con el fin de facilitar la toma de decisiones durante el proceso de valoración tanto desde un punto de vista técnico, como social, al tiempo que se optimiza el número de factores utilizados, reduciendo los costes y los tiempos exigidos para su desarrollo. (p.181-182). Concluye señalando que: No se producen diferencias significativas cuando se valoran los puestos de oficios o de administración utilizando el mismo sistema de valoración, lo que permitiría utilizar el mismo manual de valoración para todos los puestos; esto es, valorar todos los puestos utilizando los mismos factores y, por tanto, desarrollar políticas internas de valor comparable. Aunque se ha podido comprobar que existe una relación positiva entre el grupo profesional y los resultados de la valoración de puestos, sería necesario revisar los actuales grupos profesionales para evitar solapamientos entre los mismos (p. 291).

Mendoza (2015) en la investigación: **Los valores como herramienta para la optimización del clima organizacional de la Escuela Técnica “Rómulo**

Gallegos “en el Municipio San Felipe. Estado Yacuray. Venezuela; plantea como objetivo: “Generar un estudio acerca de los valores como herramienta para la optimización del clima organizacional de la Escuela Técnica “Rómulo Gallegos” en el municipio San Felipe, estado Yaracuy” (p.24). Es una investigación de “carácter descriptivo, debido a que los datos obtenidos fueron detallados e interpretados según la realidad planteada. De acuerdo a Dankhe, 1989 (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010), “los estudios descriptivos “midan, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, con el fin de recolectar toda información que se obtengan para llegar al resultado de la investigación” (p.66). Concluye señalando que la institución adolece de un ambiente caracterizado por la prevalencia de los valores responsabilidad, solidaridad, liderazgo y el respeto, cooperación, sentido de pertinencia, comunicación y autonomía, situación que quizás imposibilita mantener un proceso comunicacional apropiado y asertivo, afectando la armonía que debe existir en una institución educativa (p. 96).

Toniut *et al.* (2015) en la investigación: **La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones**, realizada en Argentina, formulan como objetivo: abordar el por qué del énfasis en las relaciones interpersonales, de la necesidad de una coherencia entre valores individuales y organizacionales y de la sinergia que se produce cuando los miembros de una organización son partícipes de los valores de la misma (p.57). Concluyen la investigación señalando que: El centro de la filosofía de la dirección por valores yace en estos principios adoptados por las empresas y bajo su aplicación práctica se pretende que las personas de todos los niveles de la organización los vivan y compartan. La existencia de valores compartidos como fin último no implica solamente coincidir sobre la misión organizacional, sino que ésta debe contribuir incesantemente a que la persona como substancia individual de naturaleza racional logre aquello para lo que está llamado a ser. El modo de gestionar basado fundamentalmente en el valor humano, con la confianza como eje para la generación de compromiso y participación. La coherencia entre la misión, la visión y las acciones de los participantes constituye el elemento central para que el modelo funcione (p.68).

Mego (2011) en la investigación : **Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la Municipalidad Provincial de**

Chiclayo Lambayeque; formula como objetivo: conocer la calidad de los diferentes servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Chiclayo-Perú, así como proponer un sistema de gestión de la calidad que mejore los servicios. El trabajo de investigación es el tipo de investigación aplicada y propositiva, porque se parte de un marco teórico para formular nuevos conocimientos científicos y formular una propuesta para ser aplicados en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, buscando mejorar el servicio municipal. Diseño de la investigación. Es descriptiva y sistémica, (p.123). Concluye señalando que se demuestra que los autoridades, funcionarios, servidores y obreros municipales, califican, el servicio municipal como regular, por las condiciones de los ambientes donde laboran y los equipos, materiales, con que desarrollan sus funciones no estar acorde a la modernización y tendencias actuales. El servicio deficiente que presta la Municipalidad Provincial de Chiclayo es debido a su inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones, falta de coordinación con los usuarios para conocer su percepción y satisfacer sus expectativas (p.195).

Rezzónico (2017) en el artículo científico: **Estrategias y métodos para la gestión y resolución del conflicto en las organizaciones , realizada en Córdoba, Argentina;** plantea una revisión bibliográfica, aborda la conceptualización de los conflictos relacionales y de tarea, además de describir los diferentes estilos de gestión de conflicto (integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso) y los criterios de aplicación de los mismos. Concluye enunciando que existe una asociación positiva entre los conflictos relacionales y los de tareas teniendo un bajo impacto en lo que a clima organizacional se refiere, mientras que los conflictos relacionales impactan negativamente en el mismo, por otro lado añade que los conflictos de tareas afectan en forma negativa al desarrollo innovador de la organización. Por lo tanto, es necesario tener conocimiento de los estilos de gestión para la resolución de conflictos y con métodos que permitan evaluar, siempre en forma balanceada, los diferentes casos que pueden presentarse dentro de la vida organizacional evitando la problemática que pueda surgir y usando estas situaciones como oportunidades para la expansión del conocimiento y por lo tanto el progreso de la organización (p.8).

Gabel-shemueli, Yamada y Dolan (2013) en el artículo de investigación: **Lo que vale el Trabajo en el sector público:** estudio exploratorio del significado de los

valores organizacionales en el sector público en Perú, publicado en Madrid, España; analizan los valores organizacionales en el sector público peruano. Estos valores fueron clasificados y jerarquizados según el modelo triaxial en tres ejes principales: el ético, el económico y el emocional. Participaron en el estudio 338 servidores públicos que ocupaban puestos de nivel medio-alto. Los principales resultados revelan que, de los 62 valores presentados, 42 han sido clasificados en los tres ejes mencionados y que los cinco valores predominantes pertenecen al eje de valores pragmáticos. Además, se identificaron algunas variaciones por factores demográficos y organizacionales. Las conclusiones y recomendaciones resaltan la importancia de continuar estudiando el tema de los valores en el sector público a fin de comprender sus posibles consecuencias prácticas en la gestión de personas (p.83).

1.2.3. A nivel nacional

Cabezudo (2018) en la investigación: **Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor, año 2017**, realizada en la ciudad de Lima-Perú; plantea como objetivo general: “Explicar los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor” (p.8). Así mismo formula como hipótesis general:” La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, incide positivamente sobre el Desempeño Laboral, en un organismo público ejecutor.”(p. 65). Es una investigación de enfoque cuantitativo de tipo Básico, de diseño de análisis estadístico de correlación y regresión. Concluye señalando entre otras:

1. Se determinó que, sí existe una incidencia positiva considerable de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales sobre el Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor. La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales es responsable de 76,7% del Desempeño Laboral. Asimismo, cuando la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales aumenta en ,865 el Desempeño Laboral aumenta en ,865 puntos.
2. El factor Colaboración de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, tiene un resultado de ,879** sobre el

- factor Trabajo en Equipo de la variable Desempeño Laboral, en una Empresa Pública.
3. El factor predisposición de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, tiene un resultado de ,887** sobre el factor Vocación de Servicio de la variable Desempeño Laboral.
 4. El factor Adaptabilidad de la variable independiente Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, tiene un resultado de ,818** sobre el factor Disponibilidad al Cambio de la variable Desempeño Laboral (p.85-86).

Gutiérrez (2017) en la investigación: **Valores organizacionales y compromiso organizacional en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales, realizada en la ciudad de Tarapoto-Perú**; plantea como objetivo general: Determinar la relación entre los valores organizacionales y compromiso organizacional en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales; así mismo formula como hipótesis general: La relación entre los valores organizacionales y compromiso organizacional en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales , es significativa.(p- 36-37). Es una investigación descriptiva correlacional. Llega las siguientes conclusiones:

1. El valor organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales, no son independientes. Es decir, están asociados. Debido a que el valor de chi cuadrado calculado fue (16,09), siendo mayor que el valor tabular (12.59)
2. El tipo de valor organizacional preponderante en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales, es la participación con 30.95%, que comprende más participación en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones
3. El tipo de compromiso organizacional más frecuente en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales, es de

continuidad con 37.50%, lo que implica que un individuo percibe que debe permanecer en su organización (p.52).

Miranda (2010) en la investigación: **La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso, realizada en la ciudad de Lima, Perú**; plantea como objetivo: Analizar el papel de la comunicación estratégica como herramienta para resolución de conflictos entre la empresa minera Milpo y algunas de las comunidades afectadas por su trabajo. Es una investigación de tipo Básica. Concluye señalando que: A partir de lo que fue analizado, es posible concluir en este caso que la comunicación para el desarrollo y para el cambio social ejerce un papel fundamental en las relaciones sociales. La comunicación es un proceso esencial en las interacciones humanas, creando el diálogo en todos los contextos en que ella se desarrolla. En base a esto las sociedades se constituyen en un permanente diálogo y, de esa manera, se benefician de la diversidad generada por esas relaciones (p. 69).

Gabel *et al.* (2013) en el artículo de investigación: **Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú**, realizado en Lima-Perú y publicado en España; plantean como objetivo : contribuir a los estudios de valores en el sector público ya existentes, en varios aspectos y aportar datos y mayor comprensión en cuanto a la clasificación de valores y sus prioridades en las organizaciones públicas en el Perú; es un estudio, de carácter exploratorio, analiza los valores organizacionales en el sector público peruano. Estos valores fueron clasificados y jerarquizados según el modelo triaxial en tres ejes principales: el ético, el económico y el emocional. Participaron en el estudio 338 servidores públicos que ocupaban puestos de nivel medio-alto. Los principales resultados revelan que, de los 62 valores presentados, 42 han sido clasificados en los tres ejes mencionados y que los cinco valores predominantes pertenecen al eje de valores pragmáticos. Además, se identificaron algunas variaciones por factores demográficos y organizacionales. Las conclusiones y recomendaciones resaltan la importancia de continuar estudiando el tema de los valores en el sector público a fin de comprender sus posibles consecuencias prácticas en la gestión de personas (p. 83).

Chavez (2010) en su investigación: **La cultura organizacional y la gestión de los servicios en la Municipalidad Provincial de Trujillo**, realizada en la ciudad del mismo nombre; plantea como objetivo general: Identificar la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Trujillo y su impacto en la gestión de los servicios ciudadanos (p.12).

Formula como hipótesis: La cultura organizacional constituye un factor determinante que permite mejorar la gestión de los servicios ciudadanos que brinda la Municipalidad Provincial de Trujillo (p.11). Los métodos utilizados son el Deductivo Inductivo y Análisis-Síntesis (p.32). Concluye señalando entre otras: La cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Trujillo está basada principalmente en los valores individuales que practican los trabajadores, los valores organizacionales no difundidos por la institución y el clima organizacional de insatisfacción, que influye en la gestión de los servicios que brinda a los ciudadanos (p.70).

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

La sociedad actual está en permanente adaptación a los cambios de se producen a partir de las grandes mega tendencias como lo son la globalización y la expansión del desarrollo tecnológico que a su vez incide en la vida de las organizaciones sean estas públicas o privadas. Al decir de Sánchez (2009) las organizaciones a través de sus modelos de gestión instrumentados aportan nuevas estrategias posibilitan arán el logro de sus objetivos y metas organizacionales; de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia sustentados en procesos de: planificación, organización, dirección control y evaluación. El ámbito laboral bajo las condiciones antes comentadas, se está transformado y actualmente, el nuevo campo de trabajo exige a los directivos, que centren su atención en la conducción del cambio, en el fomento de la creatividad y del entusiasmo de la gente, en el descubrimiento de una visión de valores compartidos, el aprovechamiento de la información y el poder cambiar al mundo; orientando sus acciones a: la competitividad, la productividad, transformar la calidad en excelencia, por medio de la innovación, el cuidado del entorno ecológico, la utilización racional de la tecnología, con el fin de que la sociedad alcance una mejor calidad de vida. El factor humano es lo más importante de la organización y bajo esta dimensión, la construcción de un capital intelectual es la base para la generación de nuevos conocimientos, por medio de la constante innovación (p.236).

De esta manera la sociedad actual ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales dándose paso a organizaciones inteligentes que están en permanente cambio, en permanente aprendizaje, en construcción desde una visión sistémica e

innovadora. Siendo así las organizaciones son sistemas activos y como cualquier otro sistema, funcionan mejor cuando variables como la cultura y valores organizacionales obran en una misma dirección. Dichas variables son elementales para una organización que pretende que sus trabajadores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales y más eficientes. Rodríguez y Romo (2013) en este marco el tratamiento de los valores propicia transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general, los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparte en aras de los objetivos supremos de la empresa. En términos gerenciales, los valores definen el carácter de la organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brindan las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones. Conocer y atender la problemática de los valores permiten detectar los conflictos y solucionarlos. Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas están que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo (p. 168-169).

Toda organización social en nuestro país es sumamente compleja en cuanto a su gestión y más aún cuando son municipalidades provinciales, los mismos que tienen un régimen de autonomía administrativa y económico, el cual hace que se presenten ciertas reestructuraciones en la gestión del potencial humano, por tener un régimen descentralizado como gobierno local, cuyo titular es elegido cada cuatro años.

Ante la coyuntura presentada en el párrafo anterior surgen una serie de conflictos por distintas razones, tales como: por diferencias de religiones, por diferencias en los niveles socioeconómicos de los trabajadores, por su régimen laboral, diferenciados en nombrados y contratados, por existencia de personal con fines técnicos y fines políticos, hasta por diferencias interculturales respecto a quechuas y aymaras, lugares de origen por nacimiento, que generan una serie de valores y actitudes.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar

objetivos que no serían posibles de manera individual. Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría. Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias (Jiménez, 2010).

Sin embargo, a los valores personales se suman los valores organizacionales los que a su vez guardan relación con la cultura organizacional, definida ésta como “el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio” (Shein, 1988); mientras que para Robbins (2002) la cultura organizacional es un “sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.” además que existen para este autor características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización como son:

- Innovación y correr riesgos: Grado en el que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

- Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer (p.123).

Entonces puede inferirse que los valores son importantes para la organización, “porque estructuran la base para el desarrollo de la cultura, ya que mediante estos se puede comprender y naturalizar los comportamientos humanos, así mismo permiten reconocer creencias y aptitudes de los trabajadores, que son fundamentales para direccionar el éxito y fomentar la igualdad y el trabajo unificado. No solo los trabajadores poseen valores; las organizaciones desarrollan e implementan un esquema de valores que de una u otra manera son inculcados en sus trabajadores, lo que hace que el direccionamiento y los componentes tanto sociales como estratégicos sean compartidos a lo largo y ancho de la organización” (Jaimes y Osorio, 2009, p. 22).

En cuanto a la gestión del conflicto a nivel personal, surgen una serie de actitudes como la ambición por mejores cargos inmediatos superior, y empiezan a perder la tolerancia cuando no fueron atendidos en su momento con los requerimientos laborales o no cumplieron sus promesas los funcionarios políticos respecto a su desarrollo personal y laboral, que se manifiesta luego en niveles de incompetencia o disminución de niveles de rendimiento en el desempeño laboral.

Otra interesante fase de vida personal y social se manifiesta en las actitudes positivas que no se practican como el ejercicio de la honestidad, el saber perdonar a los demás, si bien aún son ejercidas estas actitudes, no es muy común en la mayoría de los trabajadores. También se presentan casos de trabajadores que ingresan a la administración pública con altos niveles de creatividad e imaginación por solucionar problemas o ejercer los procesos de la administración con bastante pulcritud, sin embargo estas actitudes disminuyen por el exceso de rutina y falta de variedad en el trabajo, los mismo que hacen perder el sentido del trabajo con eficiencia y eficacia y se orientan a la indisciplina y relajamiento laboral que se manifiesta en el no cumplimiento de las metas expresadas en los planes operativos institucionales y en los planes estratégicos.

Es en este marco que se planteó el desarrollo de la investigación para lo cual se formularon los siguientes problemas.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Problema general.

¿En qué medida el sistema de valores influye en los estilos de gestión del conflicto –¿Caso Municipalidad de Puno, período 2017?

2.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida la apertura al cambio como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la apertura al cambio como valor organizacional influye en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la apertura al cambio como valor organizacional influye en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la auto mejora como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la auto mejora como valor organizacional influye en acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la auto mejora como valor organizacional influye en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la auto trascendencia como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la auto trascendencia como valor organizacional influye en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?
- ¿En qué medida la auto trascendencia como valor organizacional influye en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?

2.3. Justificación

Según Gabel *et al.* (2013) en las últimas dos décadas el estudio de los valores en el sector público ha ganado un reconocimiento muy importante, tanto entre los ejecutivos como entre los investigadores, debido en primer lugar, al reconocimiento de la contribución de los valores a la eficiencia y efectividad tanto individual como organizacional en general, y en particular por las influencias de nuevas tendencias que buscan integrar enfoques y modelos de gestión empresarial en la administración de las organizaciones públicas. Concretamente se menciona la propuesta de considerar que los valores de las organizaciones públicas deberían ser “de tipo empresarial” y que, por lo tanto, deberían centrarse, principalmente, en la eficiencia y el rendimiento. En segundo lugar, se tiene la consideración de que los valores tienen un rol fundamental en las organizaciones públicas, porque los valores en las organizaciones públicas son el “alma” y parte de su misión ya que, por un lado, influyen en la forma en que los empleados toman decisiones y, por otro lado, mencionan cómo los empleados tienen una influencia sobre los valores que predominan en el sector (p. 83-84). Situación que aún no se expresa a nivel local puesto que se ha observado que existe carencia de información respecto a estudios de la naturaleza de la conducta humana con instrumentos validados, más aún cuando no se tiene antecedentes del tema presentado en relación a las tesis existentes a nivel doctoral en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano respecto al tema de investigación.

En cuanto a la aplicación del conocimiento, el sistema universitario debe contribuir con determinar niveles de eficiencia y eficacia en las instituciones públicas mediante el conocimiento y diagnóstico de valores y actitudes con las que cuenta el personal que labora en ellas, para proyectar modelos que solucionen los conflictos de naturaleza laboral.

En cuanto al aporte de marco teórico, el presente trabajo de investigación recopilara la mayor información respecto a las variables del sistema de valores y estilos de gestión de conflictos con la finalidad de redactar un estado de arte actualizado y contribuya a la formulación de una adecuada discusión entre el marco teórico y los resultados a obtener.

Relacionado al desarrollo del trabajo e investigación, a su culminación será útil para que la entidad en análisis considere políticas adecuadas para la mejor gestión del potencial humano en la municipalidad de tal forma que considere los valores que se practican a

nivel del personal de la institución en análisis y de acuerdo a ello asumir políticas para la reducción del conflicto.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Establecer la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Señalar la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Precisar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Fijar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Delimitar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Establecer la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

- Definir la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Detallar la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Existe influencia significativa del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

2.5.2. Hipótesis específicas

- Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

- Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
- Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

La investigación se desarrolló en la ciudad de Puno, más específicamente en la Municipalidad Provincial de Puno.



Figura 1. Municipalidad Provincial de Puno

La Municipalidad de Puno, tiene por Misión institucional: “Conducir la gestión del desarrollo integral de la provincia de Puno con servicios de calidad, de forma participativa, transparente, eficiente y oportuna” (p.6).

Así mismo la Municipalidad junto a la declaración de su política institucional y los lineamientos de política, concreta su quehacer en un conjunto de acciones estratégicas institucionales como las siguientes: “mejorar la gestión institucional, promover el desarrollo humano y hábitos saludables en la provincia, contribuir a la calidad de los

servicios, promover la competitividad económica en la provincia, promover la gestión ambiental, promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible, reducir los índices de inseguridad ciudadana, mejorar la protección de la población y sus medios de vida frente a los peligros de origen natural y antrópico y mejorar el transporte y tránsito en la provincia” (Municipalidad Provincial de Puno, 2019, p. 7-8).

La importancia del municipio radica en su formación histórica que está ligada al desarrollo de los pueblos y constituye, por lo tanto, la institución básica de la democracia, entendida ésta como participación de las mayorías. La Municipalidad Provincial de Puno tiene su sustento en el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, la que establece que las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local, tienen autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, concordante con la Ley N° 27680 de reforma constitucional del capítulo XIV del Título IV, sobre descentralización. Dentro de este contexto constitucional, se ha expedido la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades; la que establece que los gobiernos locales son las entidades básicas de la organización territorial del estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público” (Municipalidad Provincial de Puno, 2019, p.11).

La naturaleza de la Municipalidad provincia de Puno recoge los elementos esenciales del desarrollo local tal como se señala en la parte anterior , pero ésta se encuentra atravesada por un conjunto de valores organizacionales que aparecen fundamentalmente en el objetivo estratégico relacionado a la mejora de la gestión municipal, más específicamente cuando se refiere a las capacidades fortalecidas del personal municipal y la gestión de procesos municipales que evidentemente están articulados a valores como el sentido de pertenencia y motivación, actitud enfocada y positiva, esfuerzo para introducir cambios permanentes, fortalecimiento de la capacidad de auto organización, , que son parte de la presente investigación, así como valores de Democracia y solidaridad, identidad y compromiso, Honradez, Honestidad, Ética y Probidad, Integridad y Respeto, sin descuidar la capacidad de los gestores que asumen desafíos y toman decisiones respecto a las demandas y problemática urbana de la ciudad apelando a diferentes estilos de gestión

del conflicto como una estrategia que en lugar de obstaculizar el trabajo permita por el contrario diseñar nuevas formas participativas de enfrentar los conflictos.

3.2. Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

A partir de esta breve definición, en la presente investigación la población estuvo conformada por un total de 390 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, debidamente registrados en las unidades de la estructura organizacional (organigrama), en el manual de organización y funciones (MOF) y en el cuadro para asignación de personal (CAP). De los cuales se ha considerado para efectos del trabajo de investigación tomar como sub población la de funcionarios o gestores quienes son los que toman decisiones en los cuales es posible observar y determinar la práctica de valores organizacionales y el ejercicio de los estilos de gestión de conflicto, los mismos que son en número de 57.

3.3. Muestra

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

La muestra está determinada por la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p)Z^2}$$

N	Población	57	
P	Proporción de éxito	0.5	
Z	Nivel del Confianza	1.96	(95% de confianza)
D	Nivel de Precisión	0.05	(5%)

MUESTRA	50
----------------	-----------

Tamaño de muestra: 50 trabajadores, funcionarios con niveles de decisión

Corresponde a una muestra no probabilística por conveniencia.

3.4. Método de investigación

3.4.1. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo, teniendo en cuenta que se usará la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández *et al.*, 2014).

3.4.2. Método

El método de investigación utilizado en el presente trabajo de investigación es el hipotético-deductivo que en proceso está estructurado en pasos esenciales como: la Observación del fenómeno-problema investigado, la formulación de hipótesis para dar cuenta o explicar el problema de investigación y la deducción e inferencias que puedan formularse a partir de los resultados obtenidos.

3.4.3. Tipo de estudio

Corresponde a la investigación Básica o pura la misma que tiene por finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos educativos. Para Sanchez (1998) la investigación Básica lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes (p.13).

3.4.4. Nivel o alcance de la investigación

La presente investigación según Hernández *et al.* (2014) es correlacional, “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (p, 81).

3.4.5. Diseño

La presente investigación corresponde al No experimental, porque de acuerdo a este tipo de investigación no cuenta con un grupo de experimental dentro de la institución, no existe una variable dependiente a la cual se va manipular. Es Transversal, Asimismo Hernández *et al.* (2014) al respecto señala que se trata cuando se “Recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento” (p, 289).

3.4.6. Método estadístico

Correlación de spearman

El estadígrafo que fue utilizado fue Rho de Spearman con lo que se realizó la prueba de hipótesis.

Nivel de significancia

Se consideró un nivel de significancia del 5% , que es el más pertinente para las ciencias sociales, el mismo que equivale al 95% de nivel de confianza.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

La investigación desarrollada es de enfoque cuantitativo, de tipo Básico o teórico, de alcance o nivel correlacional, de diseño no experimental, con una muestra no probabilística.

Para los objetivos específicos:

1. Identificar la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
2. Establecer la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
3. Señalar la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

Se trabajó con el método hipotético-deductivo; los materiales utilizados aparte de textos, artículos de investigación relacionados con las variables, se seleccionó la Encuesta como técnica y como instrumento el Cuestionario de Likert que consiste en una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración y que es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

Para el procesamiento de datos se utilizó el Statistical Package Social Sciences (SPSS 22) del cual se obtuvo la base de datos para luego proceder con el análisis e interpretación de resultados obtenido de acuerdo a cada una de las dimensiones e indicadores de las variables.

El método estadístico utilizado fue el estadígrafo Rho de Spearman con lo que se realizó la prueba de hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, que es el más pertinente para las ciencias sociales, el mismo que equivale al 95% de nivel de confianza. De tal forma que en la **Prueba de hipótesis específica 1, 2 y 3: se consideró la Correlación entre la apertura al cambio y las dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (la integración, acomodación y dominación).**

Para los objetivos específicos:

4. Precisar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
5. Fijar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
6. Delimitar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

Del mismo modo se trabajó con el método hipotético-deductivo; los materiales utilizados a parte de textos, artículos de investigación relacionados con las variables, se seleccionó la Encuesta como técnica y como instrumento el Cuestionario de Likert que consiste en una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de

acuerdo o desacuerdo con una declaración y que es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

Para el procesamiento de datos se utilizó el Statistical Package Social Sciences (SPSS 22) del cual se obtuvo la base de datos para luego proceder con el análisis e interpretación de resultados obtenido de acuerdo a cada una de las dimensiones e indicadores de las variables.

El método estadístico utilizado fue el mismo vale decir el estadígrafo Rho de Spearman con lo que se realizó la prueba de hipótesis, con un nivel de significancia del 5% , que es el más pertinente para las ciencias sociales, el mismo que equivale al 95% de nivel de confianza. De tal forma que en la **Prueba de hipótesis específica 4,5, 6: se consideró la Correlación entre la auto-mejora y las dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (la integración, acomodación y dominación).**

Para los objetivos específicos:

7. Establecer la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
8. Definir la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.
9. Detallar la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.

Así mismo modo se trabajó con el método hipotético-deductivo; los materiales utilizados aparte de textos, artículos de investigación relacionados con las variables, se seleccionó la Encuesta como técnica y como instrumento el Cuestionario de Likert que consiste en una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración y que es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

Para el procesamiento de datos se utilizó el Statistical Package Social Sciences (SPSS 22) del cual se obtuvo la base de datos para luego proceder con el análisis e interpretación de

resultados obtenido de acuerdo a cada una de las dimensiones e indicadores de las variables.

El método estadístico utilizado fue el mismo vale decir el estadígrafo Rho de Spearman con lo que se realizó la prueba de hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, que es el más pertinente para las ciencias sociales, el mismo que equivale al 95% de nivel de confianza. De tal forma que en la **Prueba de hipótesis específica 7, 8 y 9: se consideró la Correlación entre la autotrascendencia y las dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (la integración, acomodación y dominación).**

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados a nivel de variable I: Sistema de valores organizacionales

Descripción de resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno son presentados a continuación manteniendo la coherencia metodológica de las dimensiones e indicadores de la mencionada variable las que pueden ser observadas en tablas y gráficos correspondientes.

Dimensión 1: Apertura al cambio

Tabla 1

Apertura al cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017.

ESCALA	ítems 01		ítems 02		ítems 03		ítems 04		promedio	
	Nº	%								
Totalmente en desacuerdo	5	10	2	4	9	18	11	22	7	14
En desacuerdo	16	32	17	34	14	28	12	24	15	30
Indeciso	12	24	13	26	9	18	7	14	10	20
De acuerdo	8	16	14	28	8	16	10	20	10	20
Totalmente de acuerdo	9	18	4	8	10	20	10	20	8	16
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

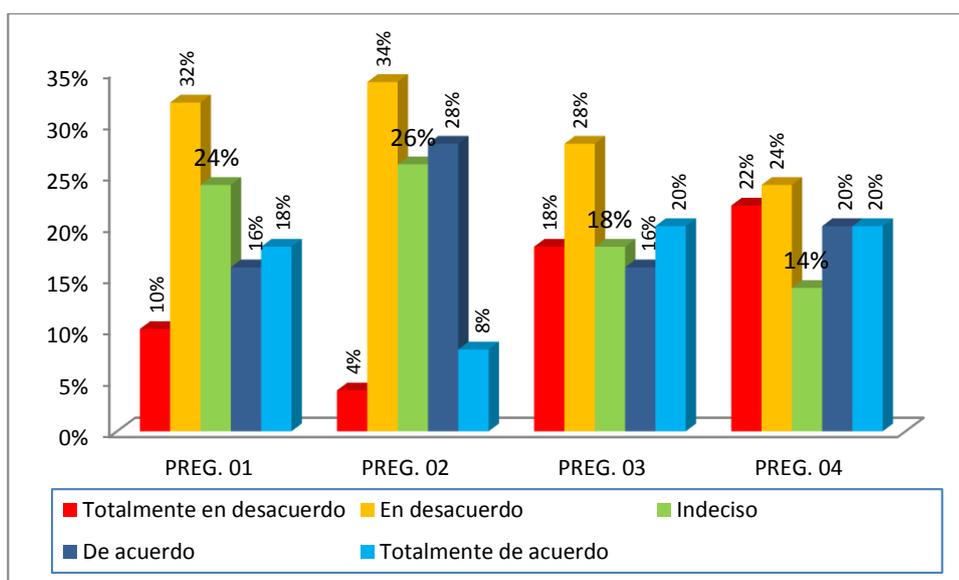


Figura 2. Apertura al cambio por indicadores

Fuente: Tabla 1

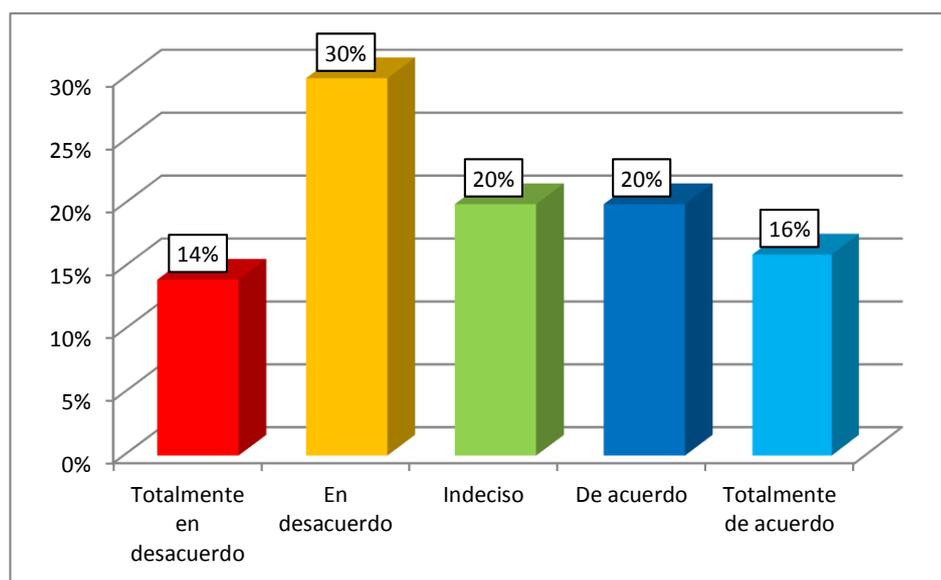


Figura 3. Apertura al cambio por dimensión

Fuente: Tabla 1

En la tabla 1 y en la figura 1 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información a nivel de la **Dimensión: Apertura al Cambio y de los indicadores relacionados con el Sentido de pertenencia y el Fomento del cambio e iniciativas organizacionales**. Al respecto se observa a nivel del ítems 1: **La organización es un sistema abierto que posibilita el mantenimiento de su**

identidad y la pertenencia de todos sus colaboradores en bien de la colectividad, muestra que el 32% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* en considerar que la organización donde gestionan sea un sistema abierto que le posibilite el mantenimiento de su identidad y pertenencia como persona y trabajador de la municipalidad cuya función esencial en la prestación de servicios a la población; el 24% muestran *su indecisión* al respecto y el 18% están totalmente de acuerdo. Estos resultados obtenidos guardan relación con la investigación de Chávez (2014) quien en a partir de la investigación que realiza en Guatemala, concluye que “Aumentar el sentido de la pertenencia forma colaboradores asertivos, con capacidades de innovación, flexibilidad, iniciativa, liderazgo, desarrollo y diferentes cualidades dinámicas para trabajar, para que aseguren una vida laboral plena y en continua mejoría” (p.52); pero difiere del hallazgo de Chávez (2010) quien, en su investigación en la Municipalidad de Trujillo, concluye que “...los valores organizacionales no están difundidos por la institución y el clima organizacional de insatisfacción influye en la gestión de los servicios que brinda a los ciudadanos” (p. 70).

Teóricamente estos resultados se sustentan en la importancia de valores organizacionales como Identidad organizacional, sentido de la pertenencia, motivación, trabajo en equipo, tal como lo plantea Mínguez (2000) al referirse a la identidad organizacional lo hace concibiéndola como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes: quién eres, qué haces, cómo lo haces, a dónde quieres llegar (p.93); del mismo modo Balmer (2012) afirma que la identidad organizacional es la adición de los elementos tangibles e intangibles que diferencia a una organización, la cual está configurada por las acciones de los líderes, tradición y sobre todo el entorno de la organización, siendo multidisciplinario, a través de estrategias, estructura, comunicación y cultura de la empresa (p.56), finalmente destaca la importancia de dichos valores organizacionales el planteamiento de Costa, Galeote & Segura (2004) quien señala que la Identidad Organizacional actúa como un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y está presente, siendo los participantes de la organización los actores principales que deben sujetarse e identificarse con cada elementos, atributo y lineamiento que la institución establece (p.88).

Ni que decir de la importancia del sentido de pertenencia en la medida que es considerado como el elemento básico de la cultura organizacional tal como lo reafirma De Pontes

(2011) al señalar que el sentido de pertenencia tiene un carácter colectivo por cuanto está estructurado por la visión, valores, símbolos, historia y misión, manifestados en la identificación afectiva y el orgullo en el hacer, sentir y ser de todos los miembros de la organización. Desde esta perspectiva el sentido de pertenencia incluye el sentimiento de identificación y arraigo que se genera en un individuo para con un ambiente o grupo definido, genera un vínculo y compromiso, organizacional.

Así mismo se encuentran los trabajos de Chiavenato (2009) para quien el sentido de la pertenencia es la actitud que se refleja en el individuo al considerarse y sentirse parte de un colectivo; Maslow (1954) quien ubica la Pertenencia, la motivación y las necesidades de los individuos en el tercer nivel de la pirámide de necesidades para el ser humano, hacen referencia al principio de afiliación y membresía dado que éste marca la identificación en un contexto determinado produciendo una respuesta favorable a nivel físico, psicológico y emocional.

En cuanto al ítems 2: Cuenta con un equipo de trabajo motivado como clave fundamental para que la organización tenga éxito, el 34% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que cuentan con un equipo de trabajo motivado para lograr los propósitos institucionales; el 28% están *de acuerdo* y el 26% están *indecisos*. Los resultados observados hacen referencia al trabajo en equipo como estrategia fundamental para el logro del éxito organizacional, el mismo que se refiere al conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador; el trabajo en equipo se configura como el conjunto de estrategias que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas bajo tres condiciones: está conformado por un grupo de personas organizadas, con diferentes habilidades y que tengan un propósito común, en este caso en la Municipalidad con el trabajo en equipo puede lograrse compatibilizar los objetivos personales con los organizacionales. Resultado que coincide con la investigación de Hernández, Espinoza y López (2012) realizada en la ciudad Juárez de México para quienes: cuando los valores de los empleados son compatibles con los valores de la organización, resulta beneficioso tanto para los empleados como para la empresa” (p. 38).

El ítems 3: La organización donde laboro pone a prueba su capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios que el entorno externo e interno le demanda,

permite observar que el 28% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que la organización donde laboran pone a prueba la capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios externos e internos; el 20% están *de acuerdo* y el 18% están *indecisos*. El resultado positivo obtenido guarda relación con la investigación de Cabezudo (2018) realizada en la ciudad de Lima, quien concluye que el “factor de Adaptabilidad de la variable independiente Gestión de la cultura de valores organizacionales tiene un resultado de ,818 sobre el factor Disponibilidad al cambio de la variable Desempeño Laboral” (p.85-86).

La adaptación y flexibilidad al interior de las organizaciones guarda relación con lo que señalan Martínez & Giraldo (2012) con las nuevas tendencias administrativas surgen nuevos conceptos que empiezan a hacer parte del argot directivo y organizacional, tales como: autonomía del personal; libertad en el ejercicio de poder y la toma de decisiones, para la resolución de problemas y la generación de nuevo conocimiento; cooperación para la creación y transformación de conocimiento; colaboración y asociatividad para la transferencia de conocimiento; confianza, para generar los espacios adecuados que fomenten esa colaboración. Estos conceptos, ligados a conocimiento, cambian la forma de ver al trabajador. Así el lenguaje administrativo migra de recurso humano a personal, a talento humano y a capital intelectual. Vuelve así, una vez más, la administración, la mirada hacia lo humano individual y colectivo, al entender al trabajador como actor y generador de conocimiento, aprendizaje, creatividad e innovación en la organización (p.176), en este marco la flexibilidad se constituye en un conjunto de capacidades que le permiten a la organización adaptarse al entorno. Grobart (2003) define la flexibilidad como “ la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva; el término flexibilidad estratégica hace referencia a las habilidades de la organización para responder de forma adecuada y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a los resultados empresariales; la orientación a la flexibilidad proporciona a los empleados la posibilidad de controlar su propio trabajo, autonomía y utilización de métodos y procedimientos (p.39).

En el ítems 4: Todos los trabajadores o colaboradores de la organización no solo estamos al tanto de los cambios implementados, sino que asumimos un rol activo

durante dicho proceso, se observa que el 24% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que los trabajadores de la organización están al tanto de los cambios implementados y que asumen un rol activo en dicho proceso; el 20% están *de acuerdo* y el 20% están *totalmente de acuerdo*. Nos parece interesante las respuestas obtenidas en este ítem por parte de los gestores de la Municipalidad de Puno, porque es el 40% de ellos quienes responden positivamente y reconocen que juegan un papel importante en la institución.

Estudios actuales relacionados con la administración moderna precisan la importancia del involucramiento de todos los actores en una organización, al respecto Bravo & Kausel (2015) Manifiesta que gran parte del saber convencional que indican que el éxito de las empresas depende del tamaño de la misma, la alta tecnología, estar en la industria correcta o mantener salarios bajos; quedan de manifiesto como equivocados, con la evidencia disponible de un par de casos de empresas que han tenido éxito con el enfoque en la gestión del personal de alto compromiso, alto rendimiento y alta participación (p.22).

A nivel de la Dimensión en general en el gráfico 2 se observa que el 14% de encuestados está *totalmente en desacuerdo*; el 30% está *en desacuerdo*; el 20% está *indeciso*; el 20% está *de acuerdo* y el 16% está *totalmente de acuerdo*; la suma de las respuestas negativas alcanza al 44% de entrevistados; al 36% de respuestas positivas y el 20% de indecisos, estos resultados coinciden plenamente con los obtenidos a nivel de cada uno de los indicadores. En general los resultados evidencian en primer lugar que los gestores tienen una resistencia al cambio, no se sabe si por desconocimiento, por falta de interés, temor u otras razones, y es que el cambio es “un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (López, Restrepo y López) (p. 149), entonces es fácil inferir si esta es la respuesta de los gestores de la municipalidad quienes toman decisiones entonces qué pasará con los trabajadores que no están en esa posición, es de suponer que la situación es mucho más grave. De otro lado el cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (León, 2002), siendo así hace falta que las autoridades Municipales en medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, asuman el compromiso de contribuir a la comprensión de los procesos en

los trabajadores y en ellos mismos además de buscar estrategias para lograr la aceptación de los cambios, lograr la sensibilización y evitar las barreras que su aceptación. De otro lado la Municipalidad debe conocer e implementar los enfoques del cambio como son:

1. El enfoque sistémico que proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. El modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia. (López, Restrepo y López) (p. 150), siendo que la variable cultura subsume las creencias, valores, expectativas, normas compartidas con los miembros de una organización.
2. La perspectiva de Contingencia, que establece la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales, es decir que antes de cambiar algo en forma efectiva, hace alta comprenderlo.

Dimensión 2: auto mejora

Tabla 2

Auto mejora de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

ESCALA	ítems 05		ítems 06		ítems 07		ítems 08		promedio	
	N°	%								
Totalmente en desacuerdo	9	18	9	18	4	8	5	10	7	14
En desacuerdo	13	26	16	32	15	30	17	34	15	30
Indeciso	11	22	12	24	14	28	15	30	13	26
De acuerdo	9	18	8	16	9	18	9	18	9	18
Totalmente de acuerdo	8	16	5	10	8	16	4	8	6	12
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

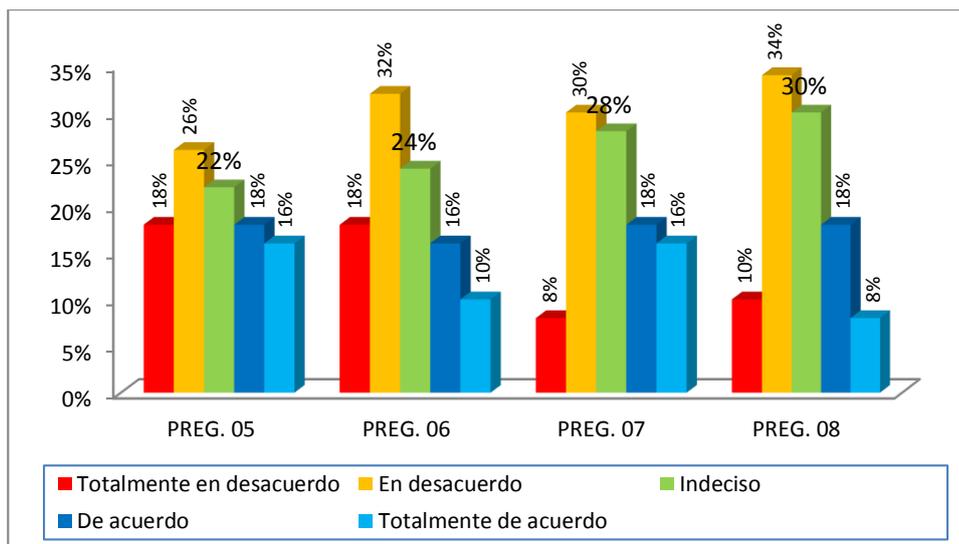


Figura 4. Auto mejora por indicadores

Fuente: Datos de la tabla 2.

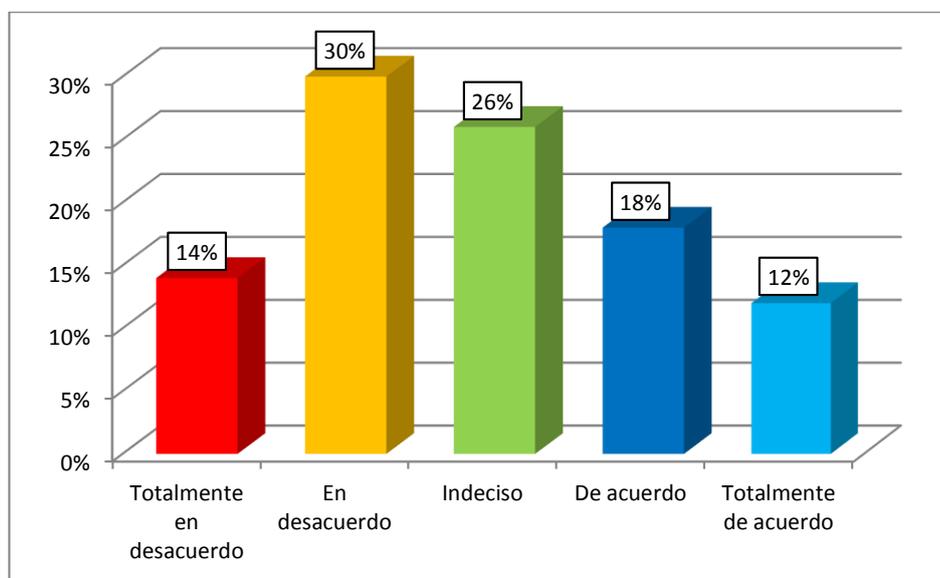


Figura 5. Auto mejora por dimensión

Fuente: Datos de la tabla 2.

En la tabla 2 y en la figura 3 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información a nivel de la **Dimensión: Auto mejora y de los indicadores** relacionados con la Actitud enfocada, positiva y entusiasta y el **Esfuerzo para aplicar mejoras en el área de trabajo**

Al respecto se observa **a nivel del ítems 05: La organización muestra entusiasmo en todos sus emprendimientos, los hace extensivos entre los trabajadores como una cualidad que nos da fuerza, serenidad y visión positiva para enfrentar los problemas**

que se presentan, que el 26% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* en considerar que en la organización donde gestionan se muestre entusiasmo en todas las actividades que se realizan, que existe además tranquilidad, serenidad y visión positiva para enfrentar los situaciones difíciles o problemas que se presenten cotidianamente; el 22% muestran *su indecisión* al respecto y con el 18% están *de acuerdo y totalmente en desacuerdo* respectivamente, mientras que el 16% está *totalmente de acuerdo*.

Estos resultados obtenidos guardan relación con la investigación de Cabezado (2018) quien en a partir de la investigación que realiza en la ciudad de Lima, Perú, concluye que “El factor predisposición de la variable Gestión de la cultura de los valores organizacionales, tiene un resultado de ,879 sobre el factor Trabajo en Equipo de la variable Desempeño Laboral ”. (p.85-86); pero difiere del hallazgo de Chávez (2010) concluye que “La cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Trujillo está basada principalmente en valores individuales que practican los trabajadores”. (p. 70). Estos resultados evidentemente están relacionados con la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2002). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional Peiró (1990) Si la organización promueve en el trabajador muestras y acciones motivacionales, entonces su labor se verá enfocada al logro de las metas institucionales; por lo resultados obtenidos la percepción de los trabajadores es negativa al respecto lo cual permite inferir que las autoridades especialmente a nivel de la gerencia de recursos humanos no cumplen con esta función tan importante.

En cuanto al ítems 6: La organización promueve los cambios de actitud positiva en sus colaboradores, ayudando a mejorar en sus niveles de experiencia laboral, se tiene que el 32% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que en la organización investigada se promueva los cambios ayudando a mejorar en las competencias laborales a nivel de los trabajadores; el 24% *están indecisos*; el 32% están *en desacuerdo*; el 18% están *totalmente en desacuerdo*; el 16% y el 10% están *de acuerdo y totalmente de acuerdo*.

Los resultados observados permiten tener la percepción de los trabajadores respecto a si la Municipalidad Provincial de Puno promueve cambios de actitud asumiendo valores y comportamientos positivos frente a la negatividad existentes, lo cual es posible lograr a través de un acercamiento de la autoridad hacia los trabajadores, posibilitando también niveles de fortalecimientos de sus capacidades y competencias de tal forma que eleven los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo pero que al mismo tiempo se sientan motivados.

En el ítems 7: La organización contribuye a la generación de valor agregado en los servicios considerando como principio básico la calidad del servicio que brinda a la población, se observa que el 30% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que la organización donde laboran contribuye a la generación de valor agregado en los servicios que se brinda a la población; el 28% están indecisos; el 18% y 16% están de acuerdo y *totalmente de acuerdo* respectivamente; mientras que el 8% está *totalmente en desacuerdo*.

En el ítems 8: La organización como valor fundamental optimiza recursos y eleva la calidad de los servicios en favor de la población, se observa que el 34% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que la organización como valor fundamental optimiza recursos y eleva la calidad de los servicios en favor de la población; el 30% están *indecisos*; el 18% y 8% están *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* respectivamente, mientras que el 10% está *totalmente en desacuerdo*.

En relación a los resultados obtenidos de las preguntas 7 y 8 del instrumento aplicado, Ramírez, Carbal & Zambrano (2012) señalan que en la actualidad es palpable que, en la empresa, aun cuando ésta no sea una gran empresa, la creación de valor es una variable no solo de competitividad, sino de supervivencia para cualquier organización que quiera permanecer en el mercado. Por ello, crear valor es un desafío que enfrentan las empresas. Laniado (2002) el mismo autor, manifiesta que “crear valor significa una serie de actividades que conducen al propietario o accionista a obtener una rentabilidad superior a la que obtendría con otra alternativa comparable” (p. 159).

Al respecto es importante hacer notar que no se trata solo del valor agregado relacionado con lo económico, sino valor agregado referido al valor de la gestión en prestación de servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Puno a toda la ciudadanía de su jurisdicción.

A nivel de la Dimensión en general en el gráfico 4 se observa que el 14% de encuestados está *totalmente en desacuerdo*; el 30% está *en desacuerdo*; el 26% está *indeciso*; el 18% está *de acuerdo* y el 12% está *totalmente de acuerdo*.

En general los resultados obtenidos guardan relación con dos aspectos, la primera con el papel que cumple el recurso humano como elemento fundamental para lograr ventaja competitiva y la segunda relacionada con la mejora continua de la organización. En toda organización la formación de recursos humanos juega un papel importante en la búsqueda de la calidad y productividad que bajo estas condiciones puede llegar a ser una organización competitiva, por ello se apela a un modelo organizacional que permita alcanzar niveles de productividad, conocer cómo es el desempeño de los trabajadores, cuál es el grado de eficiencia que poseen y el nivel de eficacia de la organización para crear productos o servicios. La auto mejora es conocida también como mejora continua que como su nombre lo señala es el proceso de permanente retroalimentación y adaptación a las exigencias del entorno externo e interno para estar en condiciones óptimas de brindar servicios de calidad. Implica en todo caso estar en continua revisión y mejoramiento de los procesos de gestión al interior de la Municipalidad, la reingeniería de los mismos. Se trata de hacer eco lo señalado por Suárez (2007): "...las organizaciones han comenzado a transitar por una nueva etapa evolutiva estrechamente vinculada con la sociedad en general, es decir, con la creación de valor público a través de productos y servicios que beneficien a todos los sectores y a todos los actores interesados de una comunidad" (p.2).

Dimensión 3: auto trascendencia

Tabla 3

Auto trascendencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

ESCALA	ítems 09		ítems 10		ítems 11		ítems 12		promedio	
	N°	%								
Totalmente en desacuerdo	3	6	2	4	7	14	9	18	5	10
En desacuerdo	16	32	21	42	15	30	13	26	16	32
Indeciso	11	22	16	32	6	12	10	20	11	22
De acuerdo	15	30	7	14	9	18	8	16	10	20
Totalmente de acuerdo	5	10	4	8	13	26	10	20	8	16
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

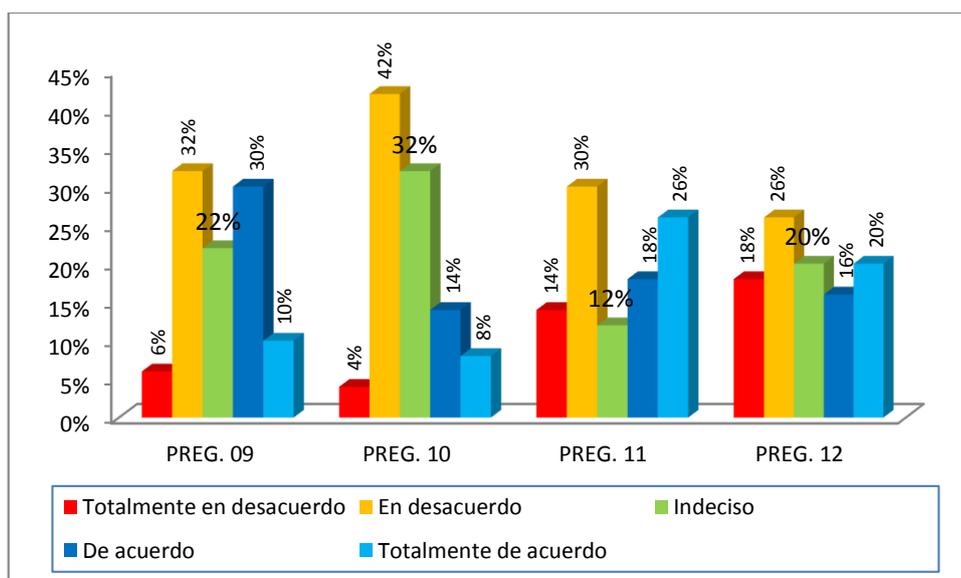


Figura 6. Auto trascendencia por indicadores

Fuente. Datos de la tabla 3

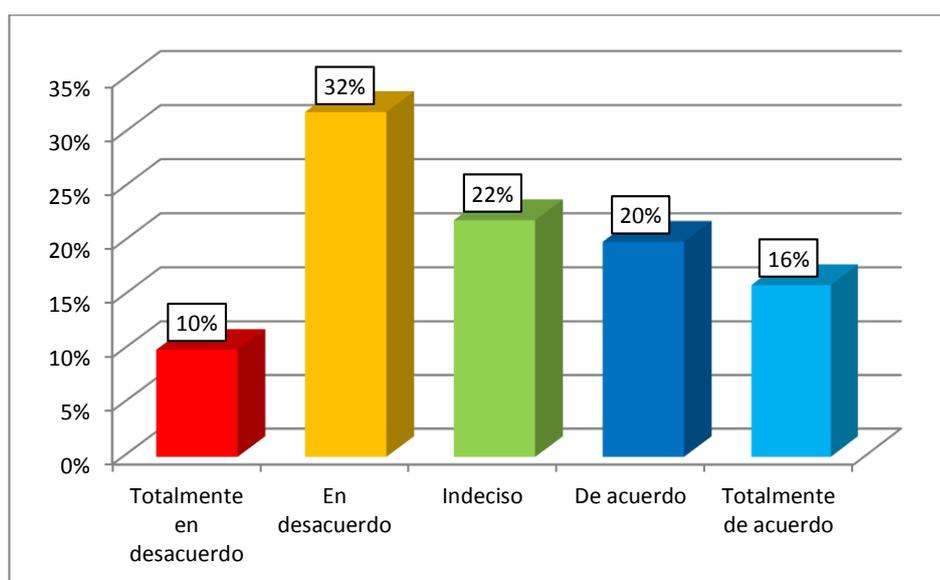


Figura 7. Auto trascendencia por dimensión

Fuente: Datos de la tabla 3.

En la tabla 3 y en la figura 5 se observa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información a nivel de la **Dimensión: Auto trascendencia y de los indicadores relacionados con el Fortalecimiento la capacidad de auto organización y el Aprendizaje organizacional**

Al respecto se observa a nivel del **ítems 09: Laboro en una organización que busca la interacción continua con el entorno, siempre en permanente actualización y de acuerdo a una lógica que privilegia su identidad cultural**, muestra que el 32% de los

encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* en considerar que en la organización donde gestionan se muestre entusiasmo en todas las actividades que se busca la interacción continua con el entorno y que privilegia la identidad cultural; el 22% muestran *su indecisión* al respecto; el 30% están de *acuerdo*; el 10% lo están *totalmente de acuerdo*, mientras que el 6% está *totalmente de desacuerdo*.

Desde una perspectiva teórica el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas y de investigación. Senge (1993) desde una perspectiva sistémica, afirma que el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus componentes, proceso que es lento y costoso. Esta concepción implica la creación en la organización de capacidades internas, para poder adaptarse al entorno; capacidades que se convierten en un factor clave de éxito para el desempeño de la misma, logrando obtener una ventaja competitiva para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, siendo el hombre el principal eje de la organización.

En cuanto al ítem 10: La Municipalidad es una organización que promueve la flexibilidad, preocupación por su personal y por los usuarios, manifestándose en la tolerancia, el bienestar o la solidaridad; se tiene que el 42% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que la Municipalidad es una organización que promueve la flexibilidad preocupación por su personal y por los usuarios manifestándose en la tolerancia, el bienestar o la solidaridad; 32% *están indecisos*; el 14% y 8% están de *acuerdo* y *totalmente en acuerdo*; mientras que el 4% está *totalmente de desacuerdo*.

Según Caballero y Blanco (2007) la flexibilidad de las organizaciones requiere trasladar hacia los propios trabajadores similares características de polivalencia y ductilidad; para poder responder a esta situación, la gestión del capital humano deberá orientarse hacia el desarrollo de trabajadores responsables de la ejecución de diferentes funciones y preparados para asumir cambios en sus roles según las necesidades productivas del sistema laboral. En consonancia con estos planteamientos, las personas con mayor valor para las organizaciones serán aquellas que sepan aprovechar la inestabilidad laboral, que se muestren abiertas y flexibles ante el cambio y que sepan adaptarse permanentemente a nuevos contextos y procedimientos de trabajo. En este sentido, continúan señalando los

autores, que los cambios empresariales dinamizarán cambios en las necesidades formativas y en el desarrollo de competencias que las personas deben aceptar y solventar de forma flexible y eficiente (p.617).

En cuanto al ítems 11: La organización reconoce la existencia de contradicciones y conflictos y oportunidades para su crecimiento utilizándolas en provecho como fuente de aprendizaje, creatividad e innovación; se tiene que el 30% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* en considerar que la organización reconoce la existencia de contradicciones y conflictos y oportunidades para su crecimiento utilizándolas en provecho como fuente de aprendizaje, creatividad e innovación; el 12% *están indecisos*; el 18% y 26% están *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo respectivamente* mientras que el 14% están *totalmente en desacuerdo*.

Chiavenato (2009) señala que los conflictos organizacionales son productos de las mismas estructuras, del liderazgo del directivo, de los reglamentos, controles administrativos existentes en las organizaciones, de allí que el director deba enfrentar a diario en las instituciones los conflictos organizacionales y como plataforma utilice su formación gerencial, para que logre funcionar de acuerdo a las expectativas de los miembros (p.611). Por tanto, no es solo la función o el Rol del directivo, en este caso del Alcalde de la Municipalidad la responsabilidad de los conflictos, sino que es del conjunto de todos los actores de la organización, es decir del llamado comportamiento organizacional que a su vez es definido como el estudio del funcionamiento de la dinámica de las organizaciones y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ella.

En cuanto al ítems 12: La organización desarrolla diferentes formas de interacción dinámica y asume la complejidad como marco integrador de valores éticos, epistémicos y de acción regidos por el aprendizaje permanente; se tiene que el 26% y el 18% de los encuestados manifiestan estar *en desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo* en considerar que en la organización desarrolla diferentes formas de interacción dinámica y asume la complejidad como marco integrador de valores éticos, epistémicos y de acción regidos por el aprendizaje permanente; el 20% *están indecisos*; el 16% y 20% están *en acuerdo* *totalmente de acuerdo*.

Estos resultados están relacionados desde la perspectiva teórica a la Administración de Recursos Humanos, vale decir a los Chiavenato (1999) señala: las organizaciones reclutan

y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, etc.), inclusive, una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo. La relación individuo – organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, frente al cual dice el autor se deben establecer estrategias para lograr la integración individuo – organización realmente efectiva. Según él, la mayor responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos individuales y de la organización recae sobre la alta gerencia. En cuanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salario, comodidad, descanso, etc.), de igual modo las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, recursos humanos, etc.) así, la interdependencia de las necesidades del individuo y de la organización es enorme. En cuanto, que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe promover en los trabajadores responsabilidades definidas preservando un equilibrio entre las personas y la organización (p.8).

A nivel de la Dimensión en general en el gráfico 6 se observa que el 10% de encuestados está *totalmente en desacuerdo*; el 32% está *en desacuerdo*; el 22% está *indeciso*; el 20% está *de acuerdo* y el 16% está *totalmente de acuerdo*.

En general los resultados obtenidos a nivel de esta dimensión coinciden con Rodríguez y Romo (2013) quienes en su investigación concluyen: En cuanto a los valores organizacionales, se encontró que entre los trabajadores el tipo de valor dominante es el de auto trascendencia, el cual tiene un enfoque hacia el medio ambiente interno, empleando para esto la flexibilidad, preocupación por las personas y mediante la promoción de valores como la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad (p.16).

La auto trascendencia es un concepto muy complejo que depende en gran medida de la visión del mundo que tiene la persona pero que se refleja en la organización, por cuanto ella se forma y está en permanente cambio. En la organización la auto trascendencia está relacionada con la creatividad, originalidad, imaginación, auto organización y también por la capacidad de enfrentar los problemas.

Al respecto Arboines (2007) citado por Chávez (2014) explica que la auto-organización sigue un esquema de acción– reflexión – implantación que permite explorar la innovación

y generación de valor conforme se desarrollen las actividades y competencias en el proceso de aprendizaje e intercambio de conocimientos (p. 14).

Tabla 4

Sistema de valores organizacionales - global de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

ESCALA	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	6	12.0%
En desacuerdo	15	30.0%
Indeciso	11	22.0%
De acuerdo	10	20.0%
Totalmente de acuerdo	8	16.0%
TOTALES	50	100.0%

Fuente: Base de datos de la investigadora

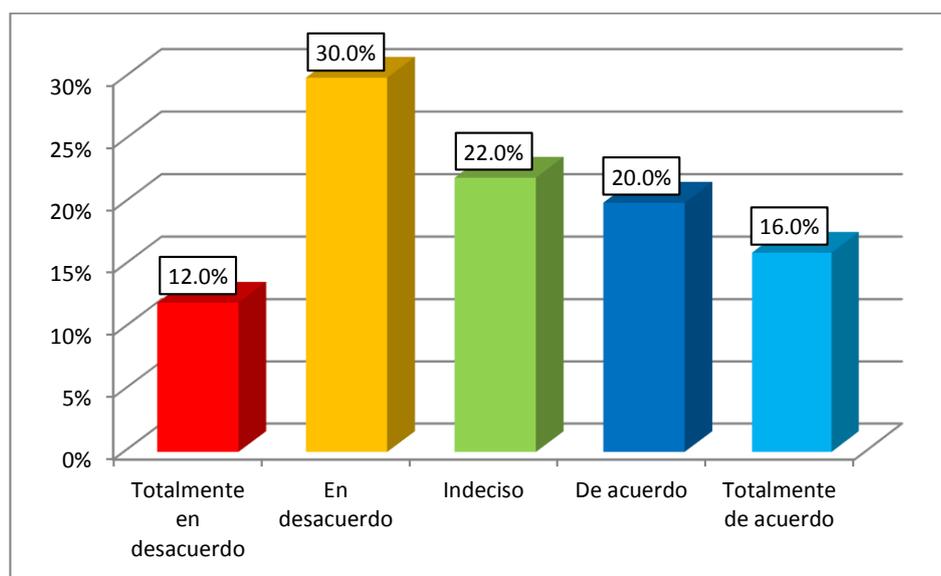


Figura 8. Sistema de valores organizacionales a nivel global

Fuente. Datos de la tabla 4.

A nivel global los resultados obtenidos de la variable Sistema de valores organizacionales permite observar que el 12% y 30% de los entrevistados *están totalmente en desacuerdo*; y *en desacuerdo* respectivamente; el 22% están *indecisos*; el 20% y 16% de entrevistados están *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* en lo que se observa la apertura al cambio, la automejora y auto trascendencia dentro de la Municipalidad Provincial de Puno.

Las organizaciones actuales conocidas como híper modernas o flexibles, según Sánchez (2009) se caracterizan porque:

- Desarrollan el factor clave de la velocidad; evoluciona rápidamente ante las oportunidades de negocio y las contingencias del entorno.
- Tienen predisposición al cambio, para la apertura de nuevos emprendimientos que les permite, diversificar sus mercados con nuevos bienes y servicios integrando creativamente la evolución tecnológica.
- Incrementan sus competencias y habilidades para reformarse, y adaptarse a las nuevas realidades sociales y culturales.
- Reforma sus modelos de gestión acorde a las nuevas tendencias; superando las brechas generacionales y tecnológicas, asegurando potencialmente, una supervivencia potencialmente libre de conflictos.
- Crean unidades de negocios diseñadas con una organización y operatividad independiente, que pueden ser vendidas para optimizar los resultados de la empresa.
- Establecen entornos de trabajo promotores del bienestar positivo, eliminando cualquier tipo de discriminación injusta.
- Fomentan la responsabilidad social corporativa.

4.2. Resultados a nivel de variable d: estilos de gestión del conflicto

Descripción de resultados

Del mismo modo se pasa a dar cuenta de los resultados obtenidos con relación a la variable dependiente Estilos de Gestión a partir de las dimensiones e indicadores determinada para la mencionada variable.

Dimensión 1: integración

Tabla 5

Integración de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

ESCALA	ítems 13		ítems 14		ítems 15		ítems 16		promedio	
	N°	%								
Totalmente en desacuerdo	13	26	9	18	5	10	11	22	10	20
En desacuerdo	15	30	21	42	17	34	15	30	17	34
Indeciso	7	14	8	16	12	24	9	18	9	18
De acuerdo	10	20	10	20	12	24	9	18	10	20
Totalmente de acuerdo	5	10	2	4	4	8	6	12	4	8
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

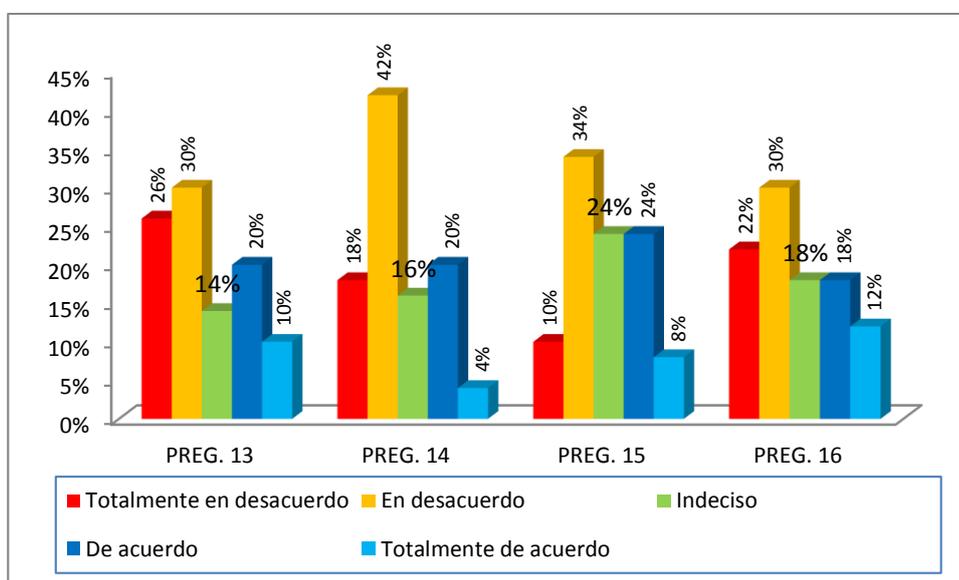


Figura 9. Integración por indicadores

Fuente. Datos tabla 5.

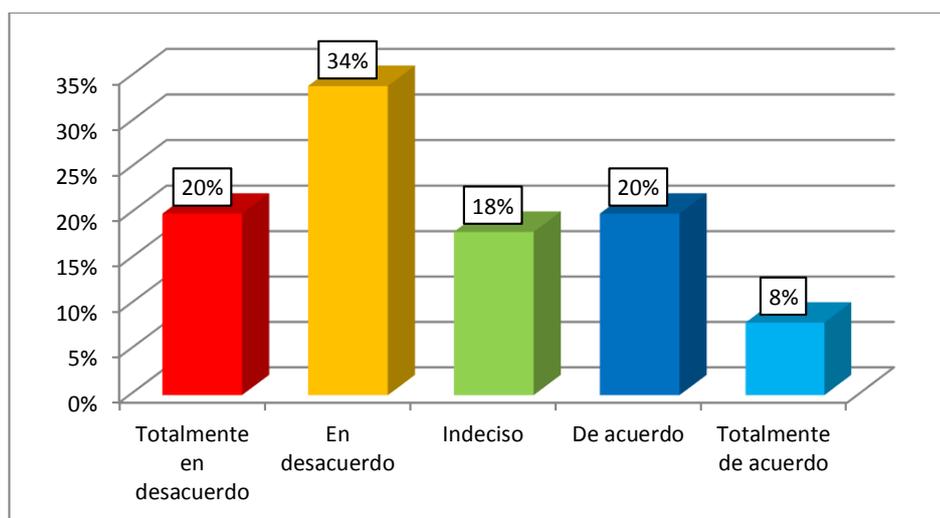


Figura 10. Integración por dimensión

Fuente. Datos de la tabla 5.

Rahim y Bonoma citado por Sánchez (2009) establecen una nueva interpretación del modelo, que determina los estilos de gestión del conflicto con base en dos dimensiones: el interés propio y el interés de los otros. La primera dimensión está relacionada con la medida en que un trabajador trata de satisfacer su propio interés; la segunda dimensión se refiere a la medida en que se quiere o desea satisfacer el interés de los demás. Desde esta perspectiva, la presente investigación asumió de los cinco estilos de gestión del conflicto, la integración (alto interés propio y alto interés de los otros), acomodación o servilismo (bajo interés propio y alto interés de los otros), y de competencia o dominación (alto interés propio y bajo interés de los otros),

Tomando en cuenta esta referencia teórica se observa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información a nivel de la **Dimensión: Integración y de los indicadores relacionados con la Resolución Colaborativa de los conflictos y el Logro de soluciones aceptables por las partes.**

Es así que se observa en la Tabla 5, **a nivel del ítems 13: Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos**, muestra que el 30% y el 26% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* en considerar que en la Municipalidad existe el Intento por analizarlos problemas que se presenten con las partes involucradas para encontrar una solución aceptable para ambos; el 14% muestran *su indecisión* al respecto; el 20% y 10% están *de acuerdo* y *están totalmente de acuerdo*.

El estilo de gestión de Integración del conflicto incluye una alta preocupación por sí mismo y alta preocupación por los otros, se fundamenta en la búsqueda de un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de las partes, este estilo refleja la colaboración entre los trabajadores enfrentados, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información, la puesta en común de las ideas y, el examen de las diferencias existentes para entender el problema y tratar de llegar a una solución aceptable para todos¹⁹⁹. En el estilo integrador las partes confrontan el problema y lo identifican en forma cooperativa, generan y sopesan soluciones alternas y eligen una solución; tiene efectos de larga duración ya que enfrenta el problema subyacente, no únicamente sus síntomas. A partir de este fundamento teórico puede inferirse que en la Municipalidad Provincial de Puno no se implementa La Integración como estilo de gestión del conflicto, ya que el 56%

- (sumatoria de las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los trabajadores tienen una percepción negativa al respecto. Estos resultados coinciden con la investigación de Sánchez (2009) quien en una de sus conclusiones señala que “Es baja la conflictividad relacional que percibe, con lo cual las diferencias e incompatibilidad manifiestas por concepto de valores, gustos, preferencias e identidad son pocas. Por estas razones los grupos de trabajo tienen menos tensión interpersonal, se genera menos antipatía entre ellos y como consecuencia los trabajadores se sienten más satisfechos con su grupo de trabajo, disminuyendo las reacciones negativas como el temor y la ansiedad en el trabajo (p. 341).

A nivel del ítems 14: Comparte e integra mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente, se observa que el 42% y el 18% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* en considerar compartir las ideas y opiniones de las partes para llegar a una decisión conjunta; el 16% muestran *su indecisión* al respecto; el 20% y 4% están de *acuerdo* y *están totalmente de acuerdo* respectivamente.

Del mismo modo a nivel del ítems 15: Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible, se observa que el 34% y el 10% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que la Municipalidad posibilita el planteamiento de los intereses tanto individuales como organizacionales para su mejor

resolución; el 24% muestran *su indecisión* al respecto; el 24% y 8% están de *acuerdo* y *están totalmente de acuerdo* respectivamente.

En el ítems 16: Procura alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos, se observa que el 30% y el 22% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que la Municipalidad promueve la solución de los problemas de tal forma que beneficien a los que se encuentran en conflicto; el 18% muestran *su indecisión* al respecto; el 18% y 12% están de *acuerdo* y *están totalmente de acuerdo* respectivamente.

A nivel de la Dimensión en general en el gráfico 8 se observa que el 20% de encuestados está *totalmente en desacuerdo*; el 34% está *en desacuerdo*; el 18% *está indeciso*; el 20% está *de acuerdo* y el 8% está *totalmente de acuerdo*.

Estos resultados se asocian con el planteamiento de Sánchez (2009) quien manifiesta que la cultura es una variable extraordinariamente influyente en la forma de desarrollar la interacción entre unos y unas con otros y otras, estableciendo pautas y normas de conducta que son aceptadas y reconocidas como válidas, por tanto incide directamente en los problemas y soluciones que podemos y nos pueden causar, lo que incidirá profundamente en los conflictos que desarrollamos con unos(as) y otros(as) (p.113). Se trata en todo caso de cuidar y promover buenas relaciones con los miembros de nuestro entorno laboral, respetando las diferentes formas de pensar, de entender e interpretar, así como enfrentar los problemas organizacionales.

Dimensión 2: De acomodación o servilismo

Tabla 6. *De acomodación o servilismo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017*

ESCALA	ítems 17		ítems 18		ítems 19		ítems 20		promedio	
	N°	%								
Totalmente en desacuerdo	2	4	5	10	6	12	2	4	4	8
En desacuerdo	10	20	11	22	8	16	11	22	10	20
Indeciso	15	30	13	26	14	28	15	30	14	28
De acuerdo	16	32	15	30	18	36	19	38	17	34
Totalmente de acuerdo	7	14	6	12	4	8	3	6	5	10
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

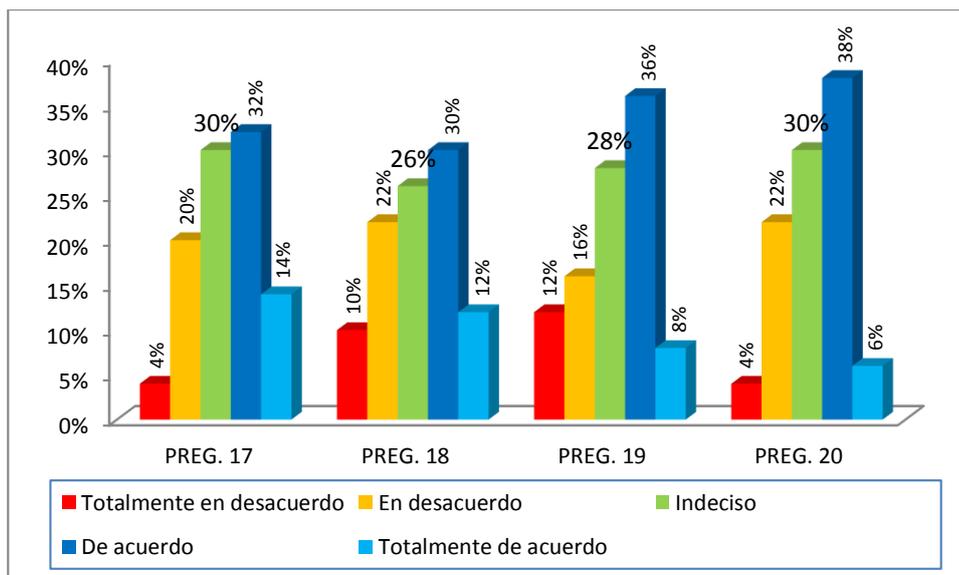


Figura 11. De acomodación o servilismo por indicadores

Fuente. Datos de la tabla 6.

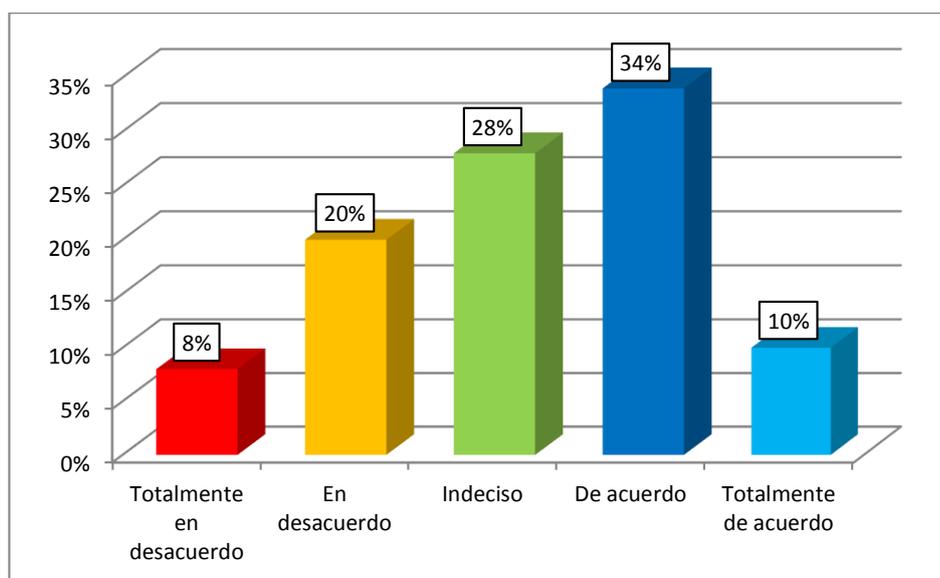


Figura 12. De acomodación o servilismo por dimensión

Fuente. Datos de la tabla 6.

El estilo de servilismo o acomodación refleja una baja preocupación por los propios intereses y una alta preocupación por los intereses de la otra parte en conflicto, incluye resaltar las semejanzas y minimizar las diferencias; fomenta la cooperación, sin embargo, al no tratar integralmente el problema se constituye en una solución temporal que no enfrenta el problema subyacente. Se caracteriza porque el trabajador se amolda al punto de vista de su jefe, o del compañero con quien tiene el conflicto, por tanto no se tienen en cuenta las diferencias existentes con la otra parte, intentando satisfacer principalmente las

necesidades de los otros y para ello hace concesiones durante el conflicto; este estilo suele suponer un sacrificio para las personas que lo adoptan, sin embargo no puede considerarse en sí mismo una conducta inefectiva o improductiva, por cuanto puede ser utilizada de forma estratégica cuando se considere que se puede estar equivocado, cuando preservar la relación con el contrario es muy importante, o cuando por justicia crea verse obligado a ceder.

Bajo esta premisa conceptual se observa que en la en el **ítems 17: Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte**, muestra que el 20% y el 4% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador Generalmente intenta satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte; el 30% muestran *su indecisión* al respecto; el 32% y 14% están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

En el ítems 18: Usualmente me ajusto a los deseos de la otra parte, se observa como el 22% y el 10% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador usualmente se ajusta a los deseos de la otra parte en conflicto; el 26% muestran *su indecisión* al respecto; el 30% y el 12 % están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

El ítems 19: Sacrifico mis deseos para sostener la relación, muestra como el 16% y el 12% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador sacrifica sus deseos para lograr y sostener una relación con sus pares; el 14% muestran *su indecisión* al respecto; el 36% y el 8 % están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

En el ítems 20: Suelo hacer concesiones, se observa que el 22% y el 4% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador suele hacer concesiones se entiende para mantener y sostener buenas relaciones; el 30% muestran *su indecisión* al respecto; el 38% y el 6 % están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

Los resultados obtenidos expresan de una u otra forma con carácter de relatividad lo que generalmente ocurre en las organizaciones particularmente en la Municipalidad de Puno, que por temor a la autoridad cede en sus posiciones fundamentalmente cuando se trata de empleados que nos están nombrados en la institución y no quieren hacerse problema

alguno con ninguna jefe o con algunos compañeros que incluso los consideran influyentes con la autoridad.

Por ello como señala Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández, los conflictos organizacionales también pueden generar frustración, pérdida de la sinergia, así como barreras para la comunicación perjudicando el desempeño de los miembros de la organización. De ese modo, la mediación del director será, pues, analizar los tipos de conflictos organizacionales para evitar bien que se produzcan u obtener de ellos el cambio organizacional. En consecuencia, con ese pensamiento, la valoración del buen gerente debe contemplar de forma prioritaria una postura estratégica ante el conflicto en la Organización (p.271)

A nivel de la Dimensión en general en el gráfico 10 se observa con relación al estilo de gestión del conflicto en la municipalidad de Puno, que el 8% de encuestados está *totalmente en desacuerdo*; el 20% está *en desacuerdo*; el 28% *está indeciso*; el 34% está *de acuerdo* y el 10% está *totalmente de acuerdo*.

El pensamiento administrativo se ha preocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los conflictos, es por eso, que el conflicto no es causal ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder, los conflictos organizacionales “se refieren a los inconvenientes entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales”; es decir, que las metas organizacionales y las metas individuales no siempre son las mismas, originándose posturas diferentes entre los miembros de las instituciones. La aparición de los conflictos organizacionales, son en gran parte responsabilidad de la alta gerencia o dirección, por no conseguir la integración.

Dimensión 3: De competencia o dominación

Tabla 7

De competencia o dominación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

ESCALA	ítems 21		ítems 22		ítems 23		ítems 24		promedio	
	N°	%								
Totalmente en desacuerdo	5	10	3	6	5	10	8	16	5	10
En desacuerdo	12	24	10	20	8	16	11	22	10	20
Indeciso	11	22	17	34	12	24	11	22	13	26
De acuerdo	14	28	16	32	14	28	13	26	14	28
Totalmente de acuerdo	8	16	4	8	11	22	7	14	8	16
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

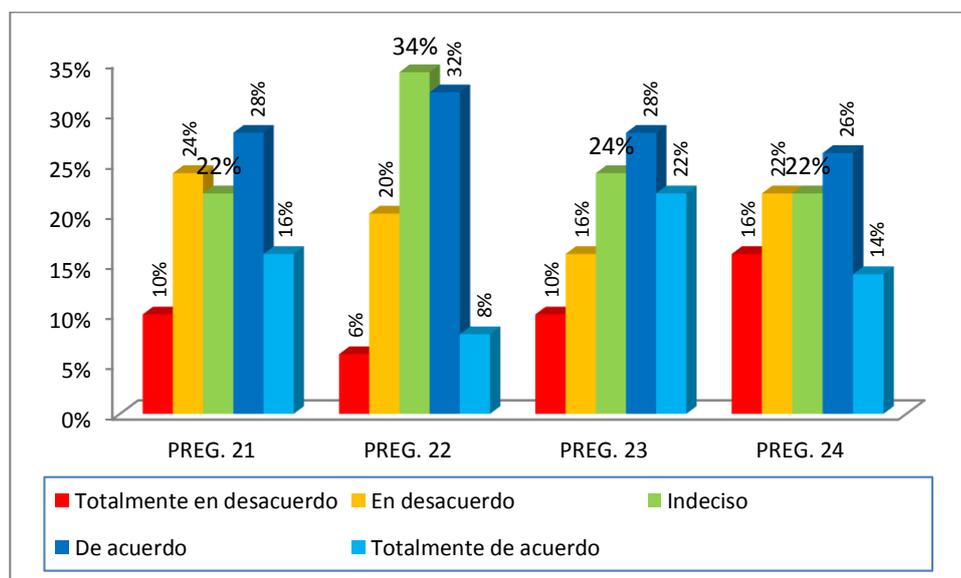


Figura 13. De competencia o dominación por indicadores

Fuente. Datos de la tabla 7.

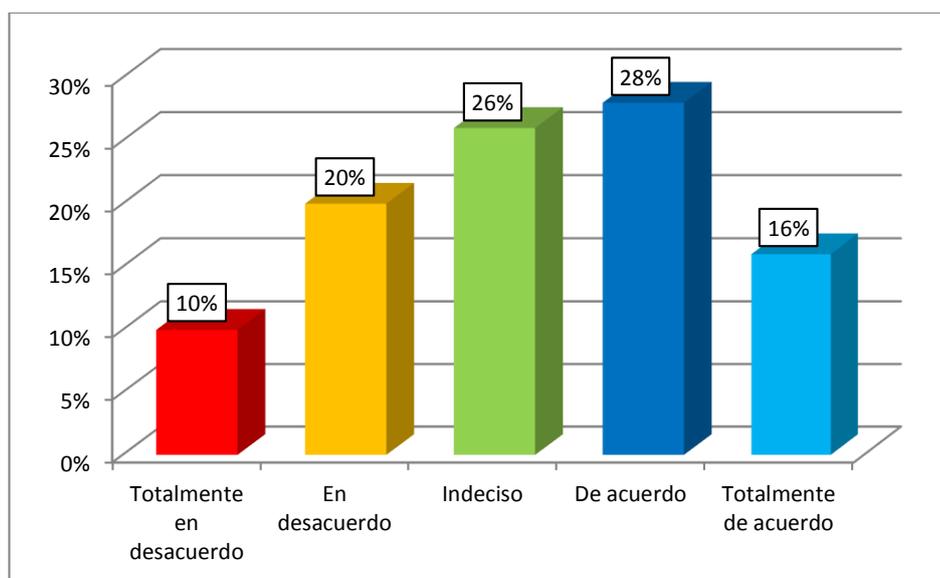


Figura 14. De competencia o dominación por dimensión

Fuente. Datos de la tabla 7

Los resultados que aparecen anteriormente hacen referencia al estilo de gestión del conflicto de tipo Dominación, llamado también de competencia, que tiene una orientación ganar-perder debido a que solo una de las partes consigue los objetivos buscados imponiendo sus decisiones e ignorando las necesidades y demandas de la contraparte.

En el ítems 21: Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan, se observa que el 24% y el 10% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador Generalmente intenta satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte; el 30% muestran *su indecisión* al respecto; el 32% y 14% están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

En el ítems 22: Me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema, muestra como el 20% y el 6 % de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador se muestra firme para imponer al momento de colocar su punto de vista frente al problema; el 34 % muestran *su indecisión* al respecto; el 32 % y el 8 % están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

El ítems 23: Procuero utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas, muestra como el 10 % y el 16 % de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en

considerar que el trabajador procura utilizar todos los recursos que están a su alcance para conseguir que sus ideas o posiciones sean aceptadas; el 24% muestran *su indecisión* al respecto; el 28 % y el 22 % están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente.

En el ítems 24: Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas, se observa que el 22% y el 16% de los encuestados manifiestan estar en *desacuerdo* y *estar totalmente en desacuerdo* respectivamente en considerar que el trabajador hace uso de su influencia para lograr que sus propuestas o ideas sean aceptadas; el 22 % muestran *su indecisión* al respecto; el 26 % y el 14 % están de *acuerdo* y están *totalmente de acuerdo* respectivamente

Este estilo de gestión del conflicto se logra a través del poder de posición que ocupa una de las partes, siendo agresivo, utilizando dominación verbal, con perseverancia, haciendo declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas personales, manifestando rechazo, esgrimiendo amenazas, siendo sarcástico, empleando preguntas agresivas, o bien negando responsabilidades, se estima que está asociado a bajos niveles de efectividad e idoneidad.

A nivel de la Dimensión en general tal como aparece en el gráfico 12 se observa que el 10 % de encuestados está *totalmente en desacuerdo*; el 20% está *en desacuerdo*; el 26% *está indeciso*; el 28 % está *de acuerdo* y el 16% está *totalmente de acuerdo*, con el estilo de gestión del conflicto tipo Dominación o de competencia.

Tabla 8.

Estilos de gestión del conflicto – global de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

ESCALA	N°	%
Totalmente en desacuerdo	6	12.0%
En desacuerdo	12	24.0%
Indeciso	12	24.0%
De acuerdo	14	28.0%
Totalmente de acuerdo	6	12.0%
TOTALES	50	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora

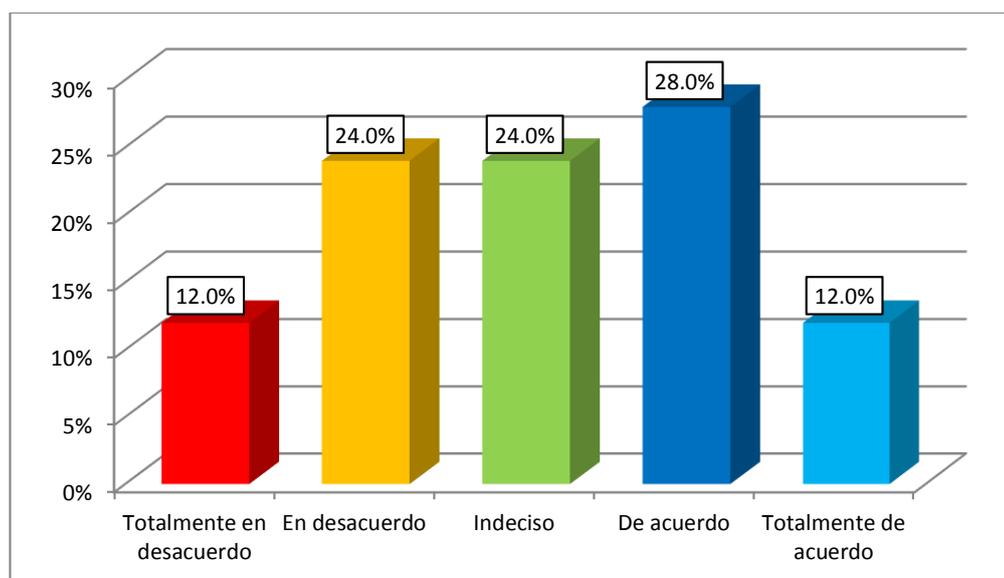


Figura 15. Estilo de gestión del conflicto a nivel global

Fuente. Datos de la tabla 8

A nivel global los resultados obtenidos de la variable Estilos de Gestión del Conflicto permite observar que el 12% y el 24 % de los entrevistados *están totalmente en desacuerdo* y *en desacuerdo* respectivamente; el 24% están *indecisos*; el 28 % y el 12 % de entrevistados están *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*.

Según Munduate, Ganaza & Alcaide (1993) manifiestan que uno de los aspectos más destacados del conflicto en las organizaciones es que resulta consustancial a la propia vida y dinámica organizativa, pudiendo tener consecuencias tanto funcionales como disfuncionales para las distintas partes de la organización. A pesar de este potencial positivo, el conflicto es considerado a menudo como una amenaza a la eficiencia y efectividad organizacional; a pesar de este potencial positivo, el conflicto es considerado a menudo como una amenaza a la eficiencia y efectividad organizacional, no obstante, No obstante, la creación de tensión y conflicto pueden ser estrategias organizacionales deseables, por lo que el conflicto y su resolución son eventos útiles y muy recurridos en el ámbito organizacional. Desde esta perspectiva, la problemática no reside por tanto en evitar o prevenir el conflicto, sino en dirigirlo del modo más efectivo posible para todas las partes implicadas (p.48).

Considerar el conflicto bajo esta percepción entonces se torna importante enfrentarlo, gestionarlo para lo cual es necesario reconocer cuáles son sus determinantes dentro de la organización; en este aspecto nos inclinamos por la posición de Bermejo (2003) quien

sostiene que las determinantes del conflicto en una organización corresponde a tres categorías siendo éstas:

- La comunicación, que a partir de las diferencias de comunicación generan desacuerdo surgidos de la semántica, malos entendidos, percepciones personales no comprendidas, es decir que es la falta de información o la información incompleta que genera conflictos.
- La Estructura organizacional, nos referimos a las diferencias estructurales que tiene la organización, de forma horizontal o vertical que no posibilitan una real articulación o integración de procesos tampoco del recurso humano, que crea conflictos.
- Aspectos personales, que solos los valores Individuales que cada persona tiene y las características de la personalidad que hacen las diferencias individuales. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad, por ejemplo, los individuos que son altamente autoritarios y dogmáticos y los que demuestran una baja autoestima, conducen a conflictos.
- Experiencia personal, la experiencia la forma en la que se visibiliza la conducta va estructurando nuestro comportamiento en la organización.
- Cultura, es otro de las determinantes de los conflictos potenciales en la organización. Por ejemplo, el individualismo frente al colectivismo.

4.3. Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general: Correlación entre el sistema de valores organizacionales y los estilos de gestión del conflicto.

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis, como se sabe requiere de ciertos procedimientos analíticos. Por ello, se ha podido verificar planteamientos de diversos autores; cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en este trabajo de investigación.

Ahora bien, respecto a la prueba de hipótesis general, se utilizó el estadígrafo “ r_s ” de Spearman (*Rho*) por tratarse de variables categorizadas y esta se define como:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde :

N : Número total de encuestados

D : Diferencia entre los rangos de las variables V1 y V2.

Tabla 9

Coefficiente de correlación para la hipótesis general de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017

Rho de Spearman		Estilos de Gestión del Conflicto
Sistema de Valores Organizacionales	Coefficiente de correlación	-0,396**
	Sig. (bilateral)	0,004
	N	50

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

Fuente: Base de datos de la investigadora

“r_s” de Spearman = -0,396

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández *et al.* (2014) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Figura 16. Escala de valoración en baremos de coeficiente de correlación

Y puesto que la “Rho” de Spearman es -0,396 éste es considerado como correlación negativa débil; ya que está en el rango de (-0,25 a -0,49) y es inversamente proporcional; ya que tiene signo negativo. Ahora veamos la contrastación de la hipótesis general.

1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula H_0

No existe relación significativa entre el sistema de valores organizacionales y los estilos de gestión del conflicto.

Hipótesis alternativa H_1

Existe relación significativa entre el sistema de valores organizacionales y los estilos de gestión del conflicto.

2. Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

3. Estadística de prueba

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Que es distribuida aproximadamente como “t” de Student con (n-2) grados de libertad, luego el valor crítico (“t” de tabla) = -2,988 estableciendo así las regiones de rechazo y de aceptación.

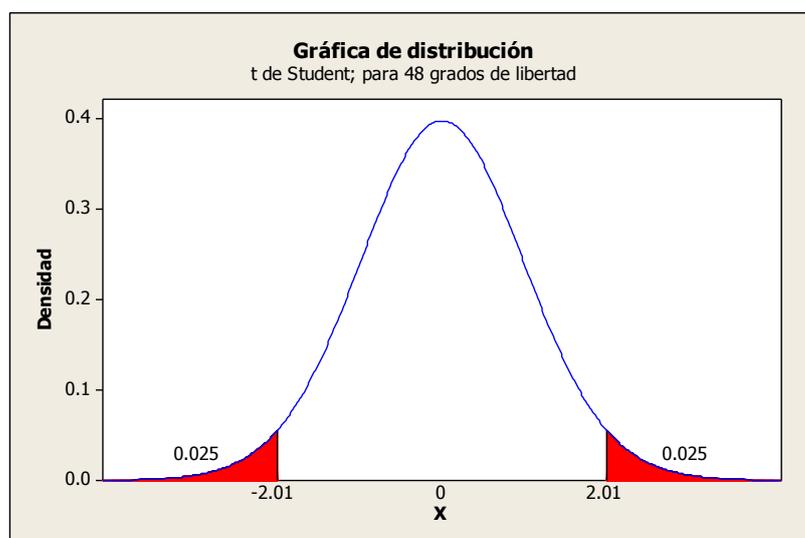


Figura 17. Gráfica de distribución de la prueba de hipótesis general

Fuente: Base de datos de la investigadora

4. Regla de decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si: $-2,01 \geq t$ (calculada) $\geq 2,01$

5. Cálculo de la prueba

Con la muestra ($n=50$) y el valor de correlación ($r= -0,396$) se obtiene el valor calculado para la distribución t de Student, siendo ello:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,396)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,396)^2}} = -2,988$$

6. Decisión estadística

Dado que el valor de t (calculado) $-2.988 < 2,01$ y se ubica en la región de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula. Ello indica que estadísticamente si existe una correlación negativa débil pero estadísticamente significativa entre los el sistema de valores organizacionales y los estilos de gestión del conflicto.

Prueba de hipótesis específica 1, 2 y 3: Correlación entre la apertura al cambio y las dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (la integración, acomodación y dominación).

Con respecto a la prueba de hipótesis específica 1, 2 y 3, de manera muy similar a la hipótesis general de investigación se utilizó el estadígrafo “Rho” de Spearman, que se define como:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde :

n : Número total de encuestados

d : Diferencia entre los rangos de las variables de estudio

Tabla 10

Coefficiente de correlación para hipótesis específica 1,2 y 3

Rho de Spearman		Apertura al cambio
Integración	Coefficiente de correlación	0,577**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50
Acomodación	Coefficiente de correlación	-0,642**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50
Dominación	Coefficiente de correlación	-0,605**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

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

Fuente: Base de datos de la investigadora

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, y otros (2006, p. 453) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Figura 18. Escala de valoración para hipótesis específica 1,2 y 3

Luego, puesto que la “Rho” de Spearman resulta ser correlación positiva media para la hipótesis específica 1; ya que el coeficiente se halla en el intervalo (+0,50 a +0,74), y correlación negativa media para las hipótesis específicas 2 y 3; ya que los coeficientes de correlación se hallan en el intervalo (-0,50 a -0,74). Entonces es necesario realizar el contraste de dichas hipótesis.

1. Formulación de hipótesis

Hipótesis específica 1

- **Hipótesis nula H_0**

No existe relación significativa entre la apertura al cambio y la integración.

- **Hipótesis alternativa H₁**

Si existe relación significativa entre la apertura al cambio y la integración.

Hipótesis específica 2

- **Hipótesis nula H₀**

No existe relación significativa entre la apertura al cambio y la acomodación.

- **Hipótesis alternativa H₁**

Si existe relación significativa entre la apertura al cambio y la acomodación.

Hipótesis Específica 3

- **Hipótesis nula H₀**

No existe relación significativa entre la apertura al cambio y la dominación.

- **Hipótesis alternativa H₁**

Si existe relación significativa entre la apertura al cambio y la dominación.

2. **Nivel de significancia:** $\alpha=0.05$

3. **Estadística de prueba**

$$t_{(\alpha, n-2)} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Que es distribuida aproximadamente como “t” de Student con (n-2) grados de libertad, luego el valor crítico (“t” de tabla) = 2,01 estableciendo así las regiones de rechazo y de aceptación.

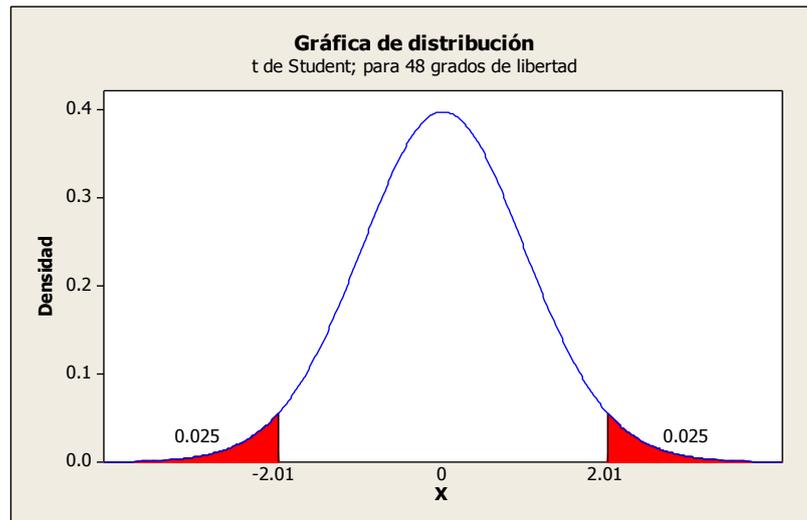


Figura 19. Gráfica de distribución para hipótesis específica 1,2 y 3
Fuente: Base de datos de la investigadora

4. Regla de decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si: $-2,01 \geq t$ (calculada) $\geq 2,01$

5. Cálculo de la prueba

Con la muestra ($n=50$) y el respectivo valor de correlación para cada una de las hipótesis específicas, se obtiene el valor calculado para la distribución t de Student, siendo ello:

Para la hipótesis específica 1

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(0,577)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(0,577)^2}} = 4,895$$

Para la hipótesis específica 2

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,642)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,642)^2}} = -5,801$$

Para la hipótesis específica 3

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,605)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,605)^2}} = -5,264$$

6. Decisión estadística

Como se puede apreciar, los valores “t” calculados para cada una de las tres hipótesis específicas, y los tres valores se encuentran en la región de rechazo, por consiguiente, se rechaza las hipótesis nulas para cada caso. Ello indica que estadísticamente si existe una relación significativa entre la apertura al cambio y las tres dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (integración, acomodación y dominación).

Prueba de hipótesis específica 4, 5 y 6: Correlación entre la auto-mejora y las dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (la integración, acomodación y dominación).

Con respecto a la prueba de hipótesis específica 4, 5 y 6, de manera muy similar que el proceso anterior en la investigación se utilizó el estadígrafo “Rho” de Spearman, que se define como:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde :

n : número total de encuestados

d : diferencia entre los rangos de las variables de estudio

Tabla 11

Coefficiente de correlación para hipótesis específica 4,5 y 6

Rho de Spearman		Auto-mejora
Integración	Coefficiente de correlación	0,609**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50
Acomodación	Coefficiente de correlación	-0,671**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50
Dominación	Coefficiente de correlación	-0,552**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

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

Fuente: Base de datos de la investigadora

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, y otros (2006, p. 453) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Figura 20. Escala de valoración para hipótesis específica 4,5 y 6

Luego, puesto que la “Rho” de Spearman resulta ser correlación positiva media para la hipótesis específica 4; ya que el coeficiente se halla en el intervalo (+0,50 a +0,74), y correlación negativa media para las hipótesis específicas 5 y 6; ya que los coeficientes de correlación se hallan en el intervalo (-0,50 a -0,74). Entonces es necesario realizar el contraste de dichas hipótesis.

1. Formulación de hipótesis

Hipótesis Específica 4

- Hipótesis nula H_0

No existe relación significativa entre la auto-mejora y la integración.

- Hipótesis alternativa H_1

Si existe relación significativa entre la auto-mejora y la integración.

Hipótesis Específica 5

- Hipótesis nula H_0

No existe relación significativa entre la auto-mejora y la acomodación.

- Hipótesis alternativa H_1

Si existe relación significativa entre la auto-mejora y la acomodación.

Hipótesis Específica 6

- **Hipótesis nula H_0**

No existe relación significativa entre la auto-mejora y la dominación.

- **Hipótesis alternativa H_1**

Si existe relación significativa entre la auto-mejora y la dominación.

2. **Nivel de significancia:** $\alpha=0.05$

3. **Estadística de prueba**

$$t_{(\alpha, n-2)} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Que es distribuida aproximadamente como “t” de Student con (n-2) grados de libertad, luego el valor crítico (“t” de tabla) = 2,01 estableciendo así las regiones de rechazo y de aceptación.

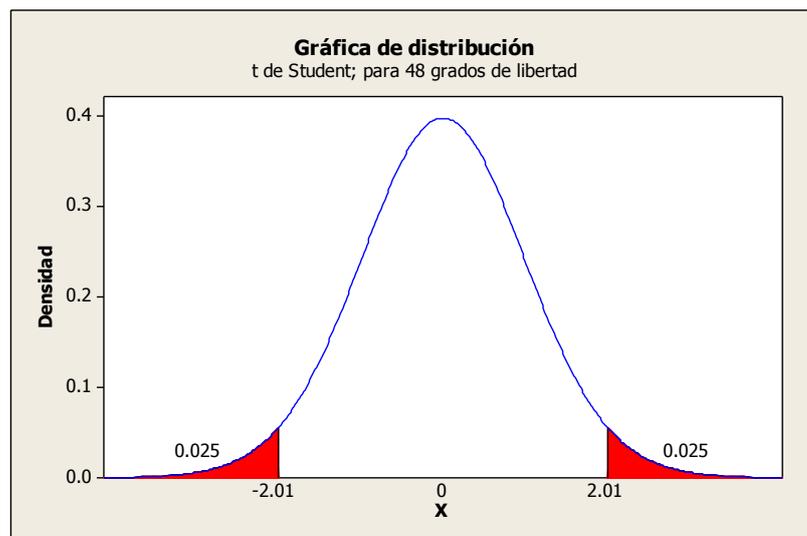


Figura 21. Gráfica de distribución para hipótesis específica 4,5 y 6

Fuente: Base de datos de la investigadora

4. **Regla de decisión**

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si: $-2,01 \geq t$ (calculada) $\geq 2,01$

5. **Cálculo de la prueba**

Con la muestra (n=50) y el respectivo valor de correlación para cada una de las hipótesis

específicas, se obtiene el valor calculado para la distribución t de Student, siendo ello:

Para la hipótesis específica 4

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(0,609)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(0,609)^2}} = 5,320$$

Para la hipótesis específica 5

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,671)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,671)^2}} = -6,270$$

Para la hipótesis específica 6

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,552)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,552)^2}} = -4,586$$

6. Decisión estadística

Como se puede apreciar, los valores “t” calculados para cada una de las tres hipótesis específicas, y los tres valores se encuentran en la región de rechazo, por consiguiente, se rechazan las hipótesis nulas para cada caso. Ello indica que estadísticamente si existe una relación significativa entre la auto-mejora y las tres dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (integración, acomodación y dominación).

Prueba de hipótesis específica 7, 8 y 9: Correlación entre la auto-trascendencia y las dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (la integración, acomodación y dominación).

Con respecto a la prueba de hipótesis específica 7, 8 y 9, de manera muy similar a las anteriores hipótesis específicas de investigación se utilizó el estadígrafo “Rho” de Spearman, que se define como:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde :
 n : Número total de encuestados
 d : Diferencia entre los rangos de las variables de estudio

Tabla 12

Coefficiente de correlación para hipótesis específica 7, 8 y 9

Rho de Spearman		Auto-trascendencia
Integración	Coefficiente de correlación	0,613**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50
Acomodación	Coefficiente de correlación	-0,653**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50
Dominación	Coefficiente de correlación	-0,591**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

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

Fuente: Base de datos de la investigadora

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, y otros (2006, p. 453) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Figura 22. Escala de valoración para hipótesis específica 7, 8 y 9

Luego, puesto que la “Rho” de Spearman resulta ser correlación positiva media para la hipótesis específica 7; ya que el coeficiente se halla en el intervalo (+0,50 a +0,74), y

correlación negativa media para las hipótesis específicas 8 y 9; ya que los coeficientes de correlación se hallan en el intervalo (-0,50 a -0,74). Entonces es necesario realizar el contraste de dichas hipótesis.

1. Formulación de hipótesis

Hipótesis Específica 1

- Hipótesis nula H_0

No existe relación significativa entre la auto-trascendencia y la integración.

- Hipótesis alternativa H_1

Si existe relación significativa entre la auto-trascendencia y la integración.

Hipótesis Específica 2

- Hipótesis nula H_0

No existe relación significativa entre la auto-trascendencia y la acomodación.

- Hipótesis alternativa H_1

Si existe relación significativa entre la auto-trascendencia y la acomodación.

Hipótesis Específica 3

- Hipótesis nula H_0

No existe relación significativa entre la auto-trascendencia y la dominación.

- Hipótesis alternativa H_1

Si existe relación significativa entre la auto-trascendencia y la dominación.

2. Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

3. Estadística de prueba

$$t_{(\alpha, n-2)} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Que es distribuida aproximadamente como “t” de Student con (n-2) grados de libertad, luego el valor crítico (“t” de tabla) = 2,01 estableciendo así las regiones de rechazo y de aceptación.

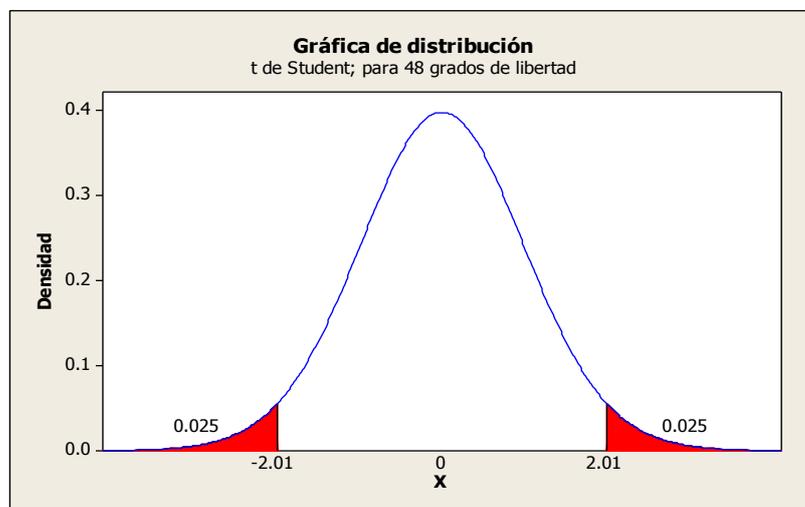


Figura 23. Gráfica de distribución para hipótesis específica 7, 8 y 9
Fuente: Base de datos de la investigadora

4. Regla de decisión

Rechazar la hipótesis nula (H₀) si: $-2,01 \geq t \text{ (calculada)} \geq 2,01$

5. Cálculo de la prueba

Con la muestra (n=50) y el respectivo valor de correlación para cada una de las hipótesis específicas, se obtiene el valor calculado para la distribución t de Student, siendo ello:

Para la hipótesis específica 7

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(0,613)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(0,613)^2}} = 5,375$$

Para la hipótesis específica 8

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,653)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,653)^2}} = -5,974$$

Para la hipótesis específica 9

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(-0,591)\sqrt{50-2}}{\sqrt{1-(-0,591)^2}} = -5,076$$

6. Decisión estadística

Como se puede apreciar, los valores “t” calculados para cada una de las tres hipótesis específicas, y los tres valores se encuentran en la región de rechazo, por consiguiente, se rechaza las hipótesis nulas para cada caso. Ello indica que estadísticamente si existe una relación significativa entre la auto-trascendencia y las tres dimensiones de los estilos de gestión del conflicto (integración, acomodación y dominación).

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe influencia significativa del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,396 equivalente a una correlación negativa débil con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 4 y 8.

SEGUNDA

Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la integración con el 36% de respuestas obtenidas de los entrevistado que manifiestan como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de 0,577 equivalente a una correlación positiva media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 1, 5.

TERCERA

Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,642 equivalente a una correlación negativa media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 1, 6.

CUARTA

Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,605 equivalente a una correlación negativa media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 1, 7.

QUINTA

Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de 0,609 equivalente a una correlación

positiva media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 2, 5

SEXTA

Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,671 equivalente a una correlación negativa media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 2, 6

SÉTIMA

Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,552 equivalente a una correlación negativa media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 2, 7.

OCTAVA

Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de 0,613 equivalente a una correlación positiva media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 3, 5

NOVENA

Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,653 equivalente a una correlación negativa media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 3, 6

DÉCIMA

Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto. Caso Municipalidad de

Puno, período 2017, con una correlación de Rho de Spearman de - 0,591 equivalente a una correlación negativa media con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$. Tal como aparece en las tablas 3, 7

RECOMENDACIONES

1. A la Municipalidad Provincial de Puno precisar y difundir los valores organizacionales para promover en los trabajadores de dicha institución la identidad, sentido de pertenencia y responsabilidad social a fin de consolidar la gestión institucional en favor de la población usuaria.
2. Se recomienda manejar instrumentos de evaluación aplicados al personal en los procesos de selección de funcionarios y responsables de jefaturas, tomando en consideración el sistema de valores organizacionales de apertura al cambio, auto mejora y auto trascendencia, en consideración a que son los principales tomadores de decisiones que orientan al logro de objetivos estratégicos de la Municipalidad.
3. Es necesario promover políticas de capacitación mediante talleres dirigidos al personal actual sobre la práctica del sistema de valores organizacionales, porque de ello dependerá la orientación de los trabajadores en todos los procesos de trabajo, a fin de evitar niveles de corrupción, que se realice una gestión eficiente de los recursos, cumplimiento de metas de trabajo, identidad institucional y compromiso con la entidad.
4. El personal que ocupa cargos de jefatura o liderazgo institucional también debe ser capacitación en los estilos de gestión de conflictos, considerando que con cierta regularidad se presentan problemas en la municipalidad por la interrelación con representantes de los diferentes segmentos de la ciudadanía, para los cuales se deben crear protocolos definidos como etapas para solución de conflictos que no motiven retrasos en el logro de objetivos de la municipalidad.
5. Se sugiere enfatizar y promover la práctica del estilo de gestión de conflictos por integración, por sus características de ejercicio responsable en la gestión municipal que está abocada al desarrollo local con racionalidad en el uso de los recursos humanos y financieros y adecuada atención a los requerimientos y necesidades o demandas de la población local.
6. El valor de bienestar de la sociedad debe ser el referente de la práctica laboral en la municipalidad por todos los trabajadores, por su característica de preocupación de la persona en general y por la preocupación del entorno externo o desarrollo de la responsabilidad social.

7. Las instituciones educativas en general deben promover la formación en valores en forma transversal en todas las áreas de conocimientos, ya sea en la formación en educación básica regular, en la formación tecnológica o formación profesional de personas que estarán formados para el ejercicio laboral en cualquier organización, el mismo que es de necesidad prioritaria en estas épocas de crisis moral en nuestro país.

8. A nivel general es recomendable que todos practiquemos los valores desde el hogar, en el actuar de nuestra vida diaria, individual, en el actuar de nuestra vida laboral, en la organización donde nos corresponda servir y finalmente para transmitirlo a la sociedad en general, porque solo así estaremos realizados o satisfechos de haber contribuido en algo a la sociedad y asumir la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones en el ejercicio con valores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (1998). *Empleo. El proceso de selección*. Buenos Aires, Argentina: Editorial: Macchi.
- Altschul, C. (2007). *Dinámica de la Negociación Estratégica*. España: Ediciones Granica, S.A.
- Arámbula, H. (2015). *La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el Sector Público. Un estudio de caso: La experiencia del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile (Tesis)*. Universidad Ramon Llull, Chile. Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/371156/Tesi_Hector_Rafael_Arambula.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arciniega, R. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en sociología*, 36, 5-25. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2166>
- Balmer, J. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725798784867536>
- Bermejo, G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral (Tesis)*. Universidad Autonoma de Nuevo Leon, Mexico. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Tesis)*. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf>
- Bravo, F., & Kausel, E. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH: Caso de una empresa chilena (Tesis)*. Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136822/La%20importancia%20del%20rol%20estrat%20c3%a9gico%20de%20RR.HH.%20%20caso%20de%20una.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos (1ra. ed.)*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado de https://www.carec.com.pe/biblioteca/biblio/5/79/Libro_pensamiento_sistémico_y_negociación.pdf
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19(4), 616-620. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719412.pdf>

- Cabezudo, M. (2018). *Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral , en un Organismo Público Ejecutor , año 2017 (Tesis)*. Universidad Peruana de las Americas. Recuperado de http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/419/TESIS%20DE%20MAESTRIA_MCABEZUDO_17122018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chavez, D. (2010). *La cultura organizacional y la gestion de los servicios en la Municipalidad Provincial de Trujillo (Tesis)*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5591/Tesis%20Doctorado%20-%20Dante%20Ch%c3%a1vez%20Abanto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chavez, L. (2014). Efectividad de un programa de valores organizacionales para aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de corporación del ahorro. *European Journal of Endocrinology*, 17(6). Recuperado de <https://eje.bioscientifica.com/view/journals/eje/171/6/727.xml>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Mc Gra Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. ed.). Mexico: Mc Gra Hill. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Coser, L. (1961). *Las funciones del conflicto social* (1ra. ed.). Mexico: Fondo de Cultura Economica. Recuperado de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/17 - Coser Lewis- Las funciones del conflicto social %28 Prefacio%2C intro%2C clnclusion %29.pdf>
- Costa, M., Galeote, P., & Segura, M. (2004). *Negociar para conseguir*. Madrid, España: Mc Gra Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10 edición). México: Cengage Learning Editores. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1998). *El comportamiento Humanos en el trabajo*. Mexico: Mc Gra Hill.
- De Pontes, M. (2011). *Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educacional (Tesis)*. Universidad de Carabobo,

- Valencia. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1867>
- Febles, J., & Oreja, J. (2008). Factores Externos E Internos Determinantes De La Orientación De La Cultura Estratégica De Las Empresas. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 14(1), 13-32. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60009-4](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60009-4)
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a12>
- García, F., León, L., Álvarez, N., & Cardoso, R. (1997). Los valores humanos en el estudiante universitario desde una perspectiva pedagógica. Recuperado 16 de septiembre de 2020, de MONOGRAFIAS.COM website: <https://www.monografias.com/trabajos14/valores-estud/valores-estud.shtml>
- García, S., & Dolan, S. (1997a). Gestión organizacional. Recuperado 16 de septiembre de 2020, de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- García, S., & Dolan, S. (1997b). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España: Mc Gra Hill.
- Grobart, S. (2003). Innovación, competitividad, globalización: Políticas de la OCDE y de América Latina en los años noventa. *Revista Economía y Desarrollo*, 135(1). Recuperado de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/548>
- Gutiérrez, R. (2017). *Valores Organizacionales y Compromiso Organizacional en los Trabajadores Asistenciales del Centro de Salud de Morales 2017 (Tesis)*. Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30500/gutierrez_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernandez, J., Espinoza, J., & López, R. (2012). Valores organizacionales en las mipymes. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 29-41. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953503
- Hernández, M. (2016). ¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional? Recuperado 16 de septiembre de 2020, de CONEXIONESAN website: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*

- (6ta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Jaimes, S., & Osorio, A. (2009). *La Cultura Organizacional y la gestión del conocimiento: Estudio exploratorio en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá (Tesis)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogota. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9142/tesis218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, J. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Laniado, D. (2002). Creación de Valor en las Empresas: El Papel de las Finanzas y la Gestión. *Comercio Exterior*, 12, 1-14.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Martínez, J., & Giraldo, L. (2012). Organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento. *Semestre economico*, 15(32). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165025358005.pdf>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad* (3ra. ed.). Madrid, España: Ed: Díaz de Santos.
- Mego, O. (2011). *Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Lambayeque, 2011 (Tesis)*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4821/TESIS%20DOCTORAL%20-%20ONESIMO%20MEGO%20NU%c3%91EZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, Y. (2015). *Los Valores Como Herramienta Para La Optimizacion Del Clima Organizacional De La Escuela Tecnica "Romulo Gallegos" En El Municipio San Felipe Estado Yaracuy (Tesis)*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de <https://studylib.es/doc/1198281/ymendoza.pdf>
- Mínguez, A. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *ZER, Revista de estudios de comunicación*, 8. Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/zer8/8minguez13.html>
- Miranda, A. (2010). *La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso (Tesis)*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1039>
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246. Recuperado de <http://revistas.um.es/analesps/article/view/135171>
- Montoya, M. F. (2015). *Gestión de la innovación : efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores Item (Tesis)*. Universidad Politecnica de Catalunya, España.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47-68. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Lourdes_Munduate/publication/28276462_Estilos_de_gestion_del_conflicto_interpersonal_en_las_organizaciones/links/0c9605207823977deb000000/Estilos-de-gestion-del-conflicto-interpersonal-en-las-organizaciones.pdf
- Municipalidad Provincial de Puno. (2019). Plan Operativo Institucional (POI). Recuperado 17 de septiembre de 2020, de http://www.munipuno.gob.pe/POI2019/POI_2019.pdf
- Peiró, J. (1990). *Psicología de la organización* (5ta. ed.). España.
- Ramírez, C., Carbal, A., & Zambrano, A. (2012). La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - eva y el valor de mercado agregado - mva en una empresa metalmeccánica de la ciudad de Cartagena. *Saber, ciencia y libertad*, 7(1), 157-169. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109377>
- Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española (en línea). Recuperado 11 de marzo de 2020, de <http://www.rae.es/>
- Rezzónico, R. (2017). *Estrategias y métodos para la gestión y resolución del conflicto en las organizaciones*. Córdoba, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional de Córdoba.
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta. ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *ConCiencia Tecnológica*, (45), 12-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>

- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values. Individual and societal*. New York: Free Press.
- Romero, G. (2005). Retos de las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales. *Enl@ce: revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 2(1), 65-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/823/82320105.pdf>
- Salazar, J. (2012). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt De Guatemala (Tesis)*. Universidad Rafael Landivar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>
- Salvatierra, W., & Vilorio, H. (2016). *Análisis del clima laboral en una empresa pública guayaquileña (Tesis)*. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42886/1/TESIS%20PARA%20GUARDAR%20EN%20CD.pdf>
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación: Revista de biblioteconomía y documentación*, (12), 235-254. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/anadoc/article/view/33798>
- Sanchez, H. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial: Mantaro.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza y Janes Editores.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Granica.
- Shein, S. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo*. España: Plaza y Janes Editores.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Stoner, A., Freeman, G., & Gilbert, P. (2000). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Suarez, F., Leiva, M., & Negron, M. (2010). Modelo de gerencia sustentado en valores. *Negotium*, 6(17), 154-176. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216327006.pdf>

- Suárez, M. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los Ayuntamientos de España*. Barcelona, España: Graco.
- Toniut, H., Sabrina del Valle, R., Dondero, M., Molina, D., Nivellet, D., Ordoñez, V., ... Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones. *Revista Argentina de Investigacion de Negocios*, 1(2). Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/v1n2a06>
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Facultad Nacional de Salud Publica*, 12(3), 60-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/120/12020109.pdf>



ANEXOS

ANEXO 1: Sistema de valores e influencia en los estilos de gestión del conflicto – caso Municipalidad Provincial De Puno, periodo 2017.

EJECUTORA: Ms. Mabel Flores Chávez

LINEA DE INVESTIGACION:

Planteamiento Del problema	Hipótesis	Objetivo(s)	Variable(s)	Dimensión(es)	Indicador(es)	Items	Metodo	Estadística
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida el sistema de valores influye en los estilos de gestión del conflicto – Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017?</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe influencia significativa del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la influencia del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017.</p>	<p>VI</p> <p>:</p> <p>SISTEMA DE VALORES ORGANIZACIONALES</p>	<p>Apertura al cambio</p>	<p>Desarrolla el sentido de la pertenencia organizacional y la motivación en los colaboradores</p>	<p>1-2</p>		
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿En qué medida la apertura al cambio como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017?</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017.</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017.</p>		<p>Auto mejora</p>	<p>Fomenta el cambio permanente y promueve iniciativas organizacionales</p>	<p>3-4</p> <p>5-6</p>		<p>Estadística no paramétrica.</p> <p>Prueba de hipótesis: estadígrafo Rho. Spearman.</p>
<p>¿En qué medida la apertura al cambio como valor organizacional influye en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto</p>	<p>Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto</p>	<p>Establecer la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, periodo 2017.</p>	<p>VD</p>	<p>Auto trascendencia</p>	<p>Actitud enfocada, positiva y entusiasta</p> <p>Esfuerzo para aplicar mejoras en el área el cual se trabaja</p> <p>Fortalecimiento de la capacidad</p>	<p>7-8</p> <p>9-10</p> <p>11-12</p>	<p>HIPOTÉTICO DEDUCTIVO</p>	

<p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p> <p>En qué medida la apertura al cambio como valor organizacional influye en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p> <p>Existe influencia significativa de la apertura al cambio como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>Señalar la influencia de la apertura al cambio como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p> <p>Precisar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO</p>	<p>Integración</p> <p>De acomodación o servilismo</p> <p>De competencia o dominación</p>	<p>de auto-organización</p> <p>Aprendizaje organizacional</p> <p>Resolver de manera colaborativa el conflicto</p> <p>Lograr una solución efectiva aceptable para las partes</p> <p>Asume conductas complacientes</p> <p>Asume en forma pasiva decisiones de los demás incluso negando sus propias necesidades</p> <p>Orientación ganar-perder, solo una de las partes consigue los objetivos buscados</p>	<p>13-14</p> <p>15-16</p> <p>17-18</p> <p>19-20</p> <p>21-22</p> <p>23-24</p>	<p>HIPOTÉTICO DEDUCTIVO</p>	
<p>¿En qué medida la auto mejora como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p>	<p>Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>Fijar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>						
<p>¿En qué medida la auto mejora como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p>	<p>Existe influencia significativa de la auto mejora como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto</p> <p>–Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>Delimitar la influencia de la auto mejora como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto</p>						

<p>en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p>	<p>dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>		<p>imponiendo decisiones.</p>		
<p>¿En qué medida la auto trascendencia como valor organizacional influye en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p>	<p>Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>Establecer la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la integración como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>		<p>Usa el poder, asume conductas agresivas, utiliza la dominación verbal, amenazante, confrontacional, niega toda responsabilidad.</p>		
<p>¿En qué medida la auto trascendencia como valor organizacional influye en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p>	<p>Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>Definir la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la acomodación o servilismo como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>				
<p>¿En qué medida la auto trascendencia como valor organizacional influye en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017?</p>	<p>Existe influencia significativa de la auto trascendencia como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>	<p>Detallar la influencia de la auto trascendencia como valor organizacional en la competencia o dominación como estilo de gestión del conflicto –Caso Municipalidad de Puno, período 2017.</p>				

TIPO, NIVEL Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>TIPO Esta investigación es de tipo Básica o Sustantiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:100),</p> <p>NIVEL ALCANCE Correlacional Causal</p> <p>DISEÑO El diseño de estudio a ser utilizado se ubica entre los estudios No Experimentales de Corte Transversal. Tales estudios sólo estudian el fenómeno de interés sin manipular las variables involucradas en el estudio, los estudian en su forma y entorno natural; y para este tipo de estudios, se recolectan la información en un momento determinado en el tiempo. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p> <div data-bbox="587 1821 880 2078" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <pre> graph TD M --- VI R --- VD VI --- CC --- VD </pre> </div> <p>Dónde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “M” es la muestra donde se realiza el estudio; • Los subíndices “xi, y,” en cada “V” nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables (x,y); “r” hace mención a causa y efecto de las variables en estudio. 	<p>POBLACION EN ESTUDIO La población está constituida por 390 Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.</p> <p>MUESTRA: Asciende a 50 trabajadores. Es una muestra No probabilística por conveniencia de la investigadora, considera a los trabajadores funcionarios que tienen niveles de decisión.</p>	<p>TÉCNICA La técnica a utilizar será la Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO Es el Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la Variable independiente: - Para la Variable dependiente

ANEXO 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN DEL DATO
VI SISTEMA DE VALORES ORGANIZACIONALES	<p>Son el conjunto de normas cuyo fin es orientar a los miembros de una organización a comportarse en forma virtuosa, justa y transparente. Quinn, (2012). (p.140).</p> <p>Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia. Morales, (2005). (p. 11)</p>	<p>Las dimensiones e indicadores de ambas variables serán medidas a través del Cuestionario escala Likert que es una herramienta que permite la medición de actitudes y el grado de conformidad del encuestado con las proposiciones que se le propone. Consta de una estructura de cinco proposiciones cada una de ellas con un valor que le asigna la investigadora.</p>	<p>Apertura al Cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla sentido de pertenencia y motivación - Fomenta el cambio e iniciativas organizacionales 	ORDINAL
	<p>Auto mejora</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Actitud enfocada, positiva y entusiastas - Esfuerzo para aplicar mejoras en el área de trabajo 		
<p>Auto trascendencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la capacidad de auto organización - Aprendizaje organizacional 				
<p>Integración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver colaborativamente el conflicto - Lograr soluciones aceptables por las partes 				
VD ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO	<p>El conflicto es un proceso interactivo manifestado en incompatibilidad, desacuerdo o disonancia entre dos entidades sociales, tales como individuos, grupos u organizaciones. Rahim (1992),(p.12).</p> <p>La gestión del conflicto implica el conflicto ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontación de ideas. Fernández (2013) (p. 34).</p>	<p>Las dimensiones e indicadores de ambas variables serán medidas a través del Cuestionario escala Likert que es una herramienta que permite la medición de actitudes y el grado de conformidad del encuestado con las proposiciones que se le propone. Consta de una estructura de cinco proposiciones cada una de ellas con un valor que le asigna la investigadora.</p>	<p>De acomodación o servilismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asume conductas complacientes -Asume pasivamente decisiones de los demás 	
			<p>De competencia o dominación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación ganar-perder solo de una de las partes - Uso del poder, asume conductas agresivas, utiliza la dominación verbal 	

ANEXO 3: Instrumento de recolección de información

CUESTIONARIO DE ESCALA LIKERT

Sr. Funcionario de la Municipalidad de Puno:

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo Determinar la influencia del sistema de valores con los estilos de gestión del conflicto- Caso Municipalidad de Puno. Período 2017.

TA	Totalmente de acuerdo (5)
DA	De acuerdo (4)
I	Indeciso (3)
ED	En desacuerdo (2)
TD	Totalmente en desacuerdo (1)

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales usted deberá responder marcando con una (X) de acuerdo a lo que considere conveniente:

VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE VALORES ORGANIZACIONALES						
DIMENSIÓN: Apertura al cambio		TD	ED	I	DA	TD
		1	2	3	4	5
	Indicador: Desarrolla Sentido de pertenencia y motivación					
01	La organización es un sistema abierto que posibilita el mantenimiento de su identidad y la pertenencia de todos sus colaboradores en bien de la colectividad.					
02	Cuenta con un equipo de trabajo motivado como clave fundamental para que la organización tenga éxito.					
	Indicador: Fomenta el cambio e iniciativas organizacionales					
03	La organización donde laboro pone a prueba su capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios que el entorno externo e interno le demanda.					
04	Todos los trabajadores o colaboradores de la organización no solo estamos al tanto de los cambios implementados, sino que asumimos un rol activo durante dicho proceso.					
DIMENSIÓN: Auto mejora		TD	ED	I	DA	TD
		1	2	3	4	5
	Indicador: Actitud enfocada, positiva y entusiasta					
05	La organización muestra entusiasmo en todos sus emprendimientos, los hace extensivos entre los trabajadores como una cualidad que nos da fuerza, serenidad y visión positiva para enfrentar los problemas que se presentan.					
06	La organización promueve los cambios de actitud positiva en sus colaboradores, ayudando a mejorar en sus niveles de experiencia laboral.					
	Indicador: Esfuerzo para aplicar mejoras en el área de trabajo					
07	La organización contribuye a la generación de valor agregado en los servicios considerando como principio básico la calidad del servicio que brinda a la población.					
08	La organización como valor fundamental optimiza recursos y eleva la calidad de los servicios en favor de la población.					

DIMENSIÓN: Auto trascendencia		TD	ED	I	DA	TD
		1	2	3	4	5
	Indicador: Fortalecimiento de la capacidad de auto organización					
09	Laboro en una organización que busca la interacción continua con el entorno, siempre en permanente actualización y de acuerdo a una lógica que privilegia su identidad cultural.					
10	La Municipalidad es una organización que promueve la flexibilidad, preocupación por su personal y por los usuarios, manifestándose en la tolerancia, el bienestar o la solidaridad.					
	Indicador: Aprendizaje organizacional					
11	La organización reconoce la existencia de contradicciones y conflictos y oportunidades para su crecimiento utilizándolas en provecho como fuente de aprendizaje, creatividad e innovación.					
12	La organización desarrolla diferentes formas de interacción dinámica y asume la complejidad como marco integrador de valores éticos, epistémicos y de acción regidos por el aprendizaje permanente.					

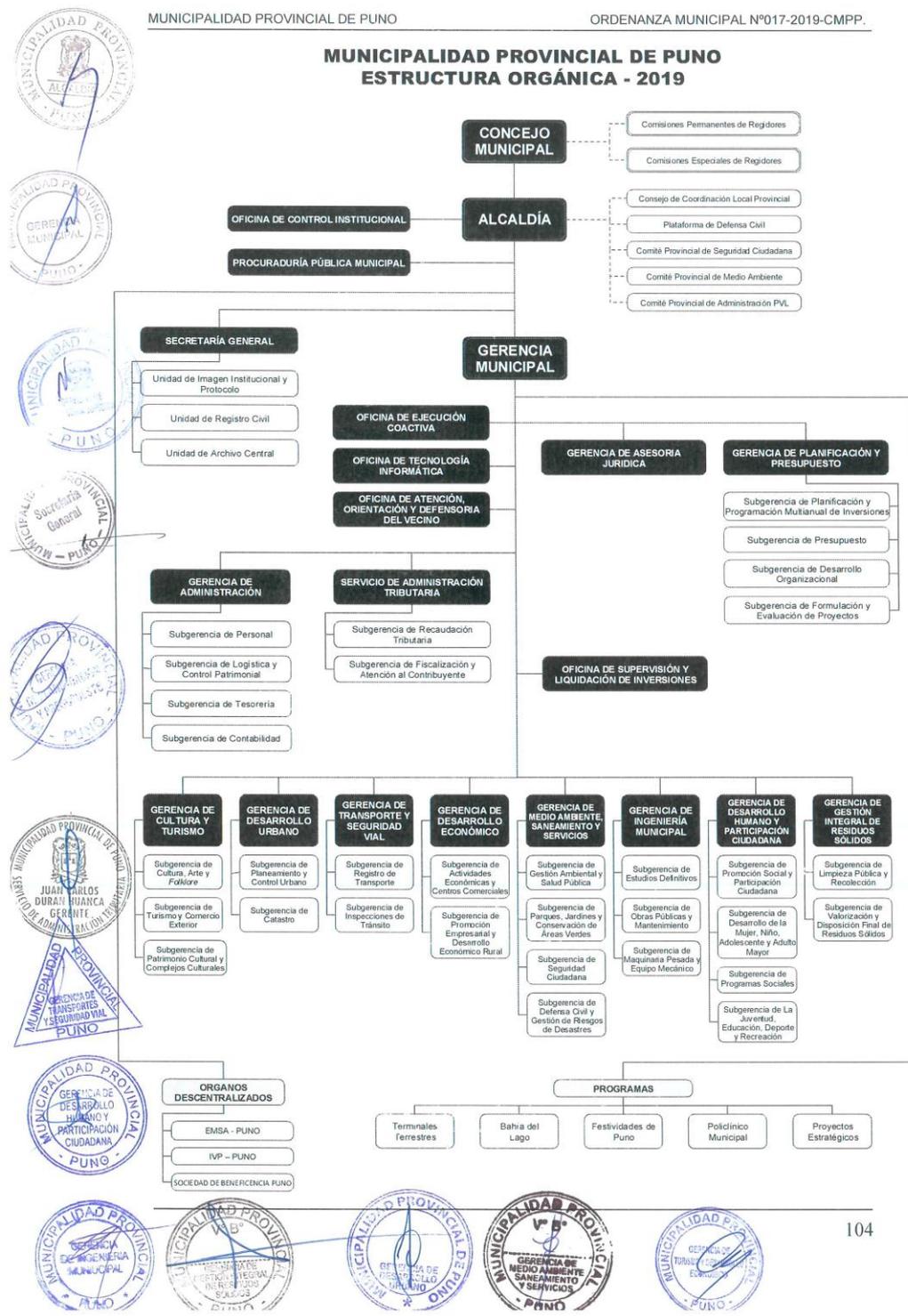
VARIABLE DEPENDIENTE: ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO						
DIMENSIÓN: Integración		TD	ED	I	DA	TD
		1	2	3	4	5
	Indicador: Resolver colaborativamente el conflicto					
13	Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.					
14	Comparte e integra mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.					
	Indicador: Lograr soluciones aceptables por las partes					
15	Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.					
16	Procura alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.					
DIMENSIÓN: De acomodación o servilismo		TD	ED	I	DA	TD
		1	2	3	4	4
	Indicador: Asume conductas complacientes					
17	Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.					
18	Usualmente me ajusto a los deseos de la otra parte					
	Indicador: Asume pasivamente decisiones de los demás					
19	Sacrifico mis deseos para sostener la relación					
20	Suelo hacer concesiones					
DIMENSIÓN: De competencia o dominación		TD	ED	I	DA	TD
		1	2	3	4	5
	Indicador: Orientación ganar-perder solo de una de las partes					
21	Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.					
22	Me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.					

	Indicador: Uso del poder, asume conductas agresivas, utiliza la dominación verbal					
23	Procuró utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas					
24	Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.					

Gracias por su colaboración
Ms. Mabel Flores Chávez



ANEXO 4: Muestra de personal de funcionarios y correos electrónicos – responsables de toma de decisiones o personal de apoyo y/o asesores encuestados.



ANEXO 5: Muestra de personal de funcionarios y correos electrónicos – responsables de toma de decisiones o personal de apoyo y/o asesores encuestados.

°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	ANEXO	CORREO
1	Lic. Ivan Joel Flores Quispe	ALCALDE	3020	iflores@municipuno.gob.pe
2	Lic. Elvis Sucasaire Monrroy	GERENTE MUNICIPAL	3050	jvelasquez@municipuno.gob.pe
3	Lic. Willy Gómez Apaza	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	2020	wgomez@municipuno.gob.pe
4	Ing. Edgar Eloy Arpasi Ortega	GERENTE DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1040	esucasaire@municipuno.gob.pe
5	Arq. Milton Dennis Viza Calisaya	GERENTE DE DESARROLLO URBANO	1030	mviza@municipuno.gob.pe
6	Elizabeth Magna Guerra Díaz	GERENTE DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	2090	eguerra@municipuno.gob.pe
7	Ing. Héctor Mario Holguín Holguín	GERENTE DE INGENIERÍA MUNICIPAL	4020	hholguin@municipuno.gob.pe
8	Lic. Luz Nancy Gallegos Fuentes	GERENTE DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIO	2070	lgallegos@municipuno.gob.pe
9	Econ. Oscar Gallegos Gallegos	GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	3030	fcoya@municipuno.gob.pe
10	Lic. Edgar Arturo Mamani Pandia	GERENTE DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO	2060	mguillermo@municipuno.gob.pe
11	Abog. Milagros Rivera Ramos	GERENTE DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL		rvargas@municipuno.gob.pe
12	Abog. John Wilfredo Martínez Molina	GERENTE DE ASESORÍA JURÍDICA	2080	jmartinez@municipuno.gob.pe
13	Abog. Adolfo Damián Adco Quispe	SECRETARIO GENERAL	3060	lcornejo@municipuno.gob.pe
14	Jorge Gómez Ordinola	JEFE DE LA UNIDAD DE ARCHIVO	-	jgomez@municipuno.gob.pe
15	Abog. Hilda Beatriz Mendoza Mogrovejo	UNIDAD DE REGISTRO CIVIL	1050	hmendoza@municipuno.gob.pe
16	Abog. Graciela Quispe Chambi	SUB GERENCIA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2061	gquispe@municipuno.gob.pe
17	Cpc. Fidel Diomedes Pari Vilca	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	2040	fdiomedes@municipuno.gob.pe
18	Cpc. Edgar Rene Ccama Mamani	SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA	2030	eccama@municipuno.gob.pe
19	Ing. Paola Francheska Morón Carrasco	SUB GERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y MANTENIMIENTO	4021	pmoron@municipuno.gob.pe
20	Abog. Ernesto Yunca Callomamani	SUB GERENCIA DE PERSONAL	1020	smontalvo@municipuno.gob.pe
21	Cpc. Tania Gwendoline Quiñones Chávez	SUB GERENCIA DE TESORERÍA	2050	tquinonez@municipuno.gob.pe

22	Ing. Eduardo Paricahua Mamani	SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES	-	eparicahua@municipuno.gob.pe
23	Cpc. Fredy Huarilloclla Mamani	SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO	-	fhuarioclla@municipuno.gob.pe
24	Abog. Dieter Jhoseff Endara Ortiz	SUB GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	-	dendara@municipuno.gob.pe
25	Ing. María Isabel Quispe Ticona	SUB GERENCIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL Y PRE-INVERSIÓN	-	ralosilla@municipuno.gob.pe
26	Lic. Wilber Mamani Gómez	SUB GERENCIA DE REGISTRO DE TRANSPORTES	-	wmamani@municipuno.gob.pe
27	Ing. William Abel Guerra Mamani	SUB GERENCIA DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA	-	earpasi@municipuno.gob.pe
28	Ing. Paul Eduardo Yanarico Monroy	SUB GERENTE DE FINANZAS Y OPERACIONES - RECAUDACIÓN TRIBUTARIA	-	pyanarico@municipuno.gob.pe
29	Berta Cruz Huarachi	SUB GERENCIA DE INSPECCIONES DE TRANSITO	-	fcopari@municipuno.gob.pe
30	Ing. Juan Carlos Catacora Balladares	SUB GERENCIA DE CATASTRO	-	jcatacora@municipuno.gob.pe
31	Arq. Rubén Igor Villasante Arce	SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL URBANO	-	rvillasante@municipuno.gob.pe
32	Enrique Daniel Murillo Carrasco	SUB GERENCIA DE TURISMO Y COMERCIO EXTERIOR	2062	mpdelgado@municipuno.gob.pe
33	Wilson Llanos Huisa	SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO ECONÓMICO RURAL	-	ecarrasco@municipuno.gob.pe
34	Felipe Larico Fernández	SUB GERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SALUD PUBLICA	2071	jhuaita@municipuno.gob.pe
35	Ing. Juan Carlos Flores Cahuana	SUB GERENCIA DE PARQUES JARDINES Y CONSERVACIÓN DE ÁREAS VERDES	-	jflores@municipuno.gob.pe
36	Elard Salas Charaja	SUB GERENCIA DE PROTECCIÓN CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL	1010	wburga@municipuno.gob.pe
37	Dilma Velásquez Llano	SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	-	jchoquehuanca@municipuno.gob.pe
38	Jaime Barrientos Quispe	SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE	-	nrossel@municipuno.gob.pe
39	Abog. Mónica Cecilia Ardiles Cáceres	SUB GERENCIA DE DESARROLLO DE LA MUJER, NIÑO, ADOLESCENTE Y ADULTO MAYOR	-	mardiles@municipuno.gob.pe

40	Lic. Brucelee Orestes Ticona Mamani	SUB GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES	-	bticona@municipuno.gob.pe
41	Ing. Cesar Condori Torres	OFICINA DE TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA	4010	ccondori@municipuno.gob.pe
42	Cpc. Cleber Paulo Uría Lipa	OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL	3010	curia@municipuno.gob.pe
43	Abog. Santiago Patricio Molina Lazo	OFICINA DE PROCURADURÍA PÚBLICA MUNICIPAL	3040	smolina@municipuno.gob.pe
44	Lic. Hugo Rene Guzmán Aguilar	OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y PROTOCOLO	4030	erojas@municipuno.gob.pe
45	Abog. William Paz Casapia Guisberth	OFICINA DE EJECUCIÓN COACTIVA	-	wcasapia@municipuno.gob.pe
46	Abog. Sandy Montalvo Catacora	OFICINA DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN AL VECINO	-	gquispe@municipuno.gob.pe
47	Ing. Carlos Martin Espinoza Ramírez	OFICINA DE SUPERVISOR Y LIQUIDACIÓN DE INVERSIONES	4040	cespinoza@municipuno.gob.pe
48	Profesional	TRABAJADOR SOCIAL		
49	Profesional	SOCIÓLOGO		
50	Profesional	COMUNICADOR SOCIAL		



ANEXO 6: Base de datos

Colaborador	1ra variable										2da variable																		
	P	p	P	p	P	p	P	p	P	p	p1	p1	p1	p1	p1	p1	p1	p1	p1	p1	p2								
1	2	1	2	1	2	3	1	3	2	1	2	2	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	1	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1
3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1
4	2	3	3	4	3	1	3	3	4	3	3	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	4	4
5	5	4	5	3	3	3	4	2	3	1	4	3	2	1	3	1	4	2	4	4	3	4	4	4	3	5	1	1	1
6	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4
7	3	2	1	1	1	2	2	3	1	2	3	1	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4
8	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
10	5	3	5	5	4	1	4	5	4	2	5	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2
11	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
12	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	5	3	5	4	5	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	5	1	1	1
13	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	1	2	1	1	2	1	3	4	1	1	1	1
14	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	2	3	3	2	2	2	2
15	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5
16	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
17	4	5	4	5	3	1	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	3	2	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2
18	1	2	3	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	3	5	4	3	5	5	5	5
19	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	3	1	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4
22	2	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
23	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2

