

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de
Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores,
Tumbes, 2022**

TESIS

Para optar el título de Licenciada en Administración

Autora: Guevara Marín, Bethy Ermenegilda

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez, Jesús (presidente)

Código ORCID: 0000-0003-3301-4487

Mg. Armestar Amaya, Alex Alfrehth (secretar

Código ORCID: 0000-0002-0879-7232

Mg. Ramos Cornejo, Karla Rubela (vocal)

Código ORCID: 0000-0002-3834-5042

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma

Br. Guevara Marín, Bethy Ermenegilda (Autora)
Código ORCID: 0000-0002-6722-8531

Dra. Ramírez Núñez, Santos Isabel (Asesora)
Código ORCID: 0000 – 0001 – 9863 – 4623

Tumbes, 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARÍA ACADÉMICA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los once días del mes enero del dos mil veintitrés, siendo las diez horas, y en la modalidad virtual, a través de la plataforma Zoom, se reunieron el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado con Resolución Decanal de N° 343-2022/UNTUMBES-FCCEE el **Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ** (Presidente), **Mg. ALEX ALFRETH ARMESTAR AMAYA** (Secretario) y **Mg. KARLA RUBELA RAMOS CORNEJO** (Vocal), reconociendo en la misma Resolución además a la **Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez** como asesora, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada **"Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022"**, para optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN presentado por la Bachiller **BETHY ERMENEGILDA GUEVARA MARÍN**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller **BETHY ERMENEGILDA GUEVARA MARÍN**, con calificativo:

APROBADO - BUENO

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTO** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las once, horas y cuarenta y cinco minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta en presencia del público asistente.

Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ
ORCID: 0000-0003-3301-4487
D.N. I. N° 00240035
Presidente

Tumbes, 11 de enero de 2023

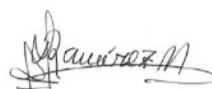
Mg. ALEX ALFRETH ARMESTAR AMAYA
ORCID: 0000-0002-0879-72323766-9782
D.N. I. N° 41737972
secretario

Mg. KARLA RUBELA RAMOS CORNEJO
DNI: D.N. I: 022833982
ORCID:0000-0002-3834-5042
Vocal

Resumen de informe de originalidad Turnitin

Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022

por Bethy Ermenegilda Guevara Marín



Dra Santos Isabel Ramírez Núñez
ORCID: 0000-0001-9863-4623
Asesora

Fecha de entrega: 30-ene-2023 06:52a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2002437957

Nombre del archivo: anejo_de_Conflictos_-_Bethy_Guevara_M.-final_-_29-01-2023_-.docx (12.45M)

Total de palabras: 13680

Total de caracteres: 76697

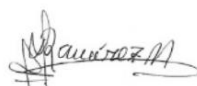
Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

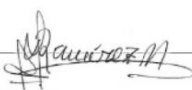
28%	28%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	15%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	www.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	idoc.pub Fuente de Internet	1%
8	vsip.info Fuente de Internet	1%



Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez
ORCID: 0000-0001-9863-4623
Asesora

9	docero.mx Fuente de Internet	1 %
10	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.untumbes.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	archive.org Fuente de Internet	<1 %
14	www.scielo.org.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	 Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez ORCID: 0000-0001-9863-4623 Asesora <1 %
16	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	filadd.com Fuente de Internet	 Dra Santos Isabel Ramírez Núñez ORCID: 0000-0001-9863-4623 Asesora <1 %

21 www.scribd.com
Fuente de Internet

<1 %

22 es.slideshare.net
Fuente de Internet



<1 %

Dra. Santos Isabel Ramírez Núñez
ORCID: 0000-0001-9863-4623
Asesora

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de concretizar este objetivo académico. A mis hijos por su confianza, aliento y comprensión durante mis estudios y el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Bethy Ermenegilda

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Tumbes, por ofrecerme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y por formarme una buena ciudadana. A los colaboradores de la Ilustre Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, por facilitarme la información para desarrollar esta investigación. A mi asesora, Dra. Isabel Ramírez Núñez, por la gran contribución académica.

Bethy Ermenegilda

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
I. INTRODUCCION	16
II. ESTADO DEL ARTE.....	22
2.1. Bases teórico – científicas	22
2.1.1. Manejo de conflictos	22
2.1.2. Compromiso organizacional.....	29
2.2. Antecedentes	31
2.3. Definición de términos básicos.....	36
III. MATERIALES Y METODOS	38
3.1. Hipótesis general.	38
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.	38
3.3. Población, muestra y muestreo.....	40
3.4. Métodos, técnicas e Instrumentos.....	40
3.5. Procesamiento y análisis	44
3.6. Definición y operacionalización de variables	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1 Resultados.....	48
4.2. Discusión	51
V. CONCLUSIONES	55
VI. RECOMENDACIONES	56
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
VIII. ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valores del Alfa de Cronbach	44
Tabla 2: Operacionalización de las variables	47
Tabla 3: Incidencia del manejo de conflictos en el compromiso organizacional ...	48
Tabla 4: Correlación entre el Manejo de conflictos y el compromiso organizacional	49
Tabla 5: Incidencia del manejo de conflictos en el desempeño laboral	49
Tabla 6: Correlación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral	50
Tabla 7: Incidencia del Manejo de conflictos en la lealtad laboral	50
Tabla 8: Correlación entre el manejo de conflictos y la lealtad laboral	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	61
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	62
Anexo 3: Solicita autorización para ejecución de tesis	63
Anexo 4: Aprobación de autorización para ejecución de tesis.....	64
Anexo 5: Cuestionario: Manejo de conflictos.....	65
Anexo 6: Cuestionario: Compromiso organizacional	67
Anexo 7: Análisis de fiabilidad: Manejo de conflictos.....	69
Anexo 8: Análisis de fiabilidad: Compromiso organizacional	70

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022. La investigación de tipo aplicada, cuantitativa, transversal, correlacional, no experimental, las variables de estudio fueron el manejo de conflictos y el compromiso organizacional con las dimensiones del desempeño laboral y la lealtad laboral de los colaboradores. La población estuvo compuesta por los 30 trabajadores, entre servidores y funcionarios de la institución, con una muestra intencional no probabilística. Se utilizó la técnica de la encuesta con instrumento compuesto por 15 preguntas para cada variable en escala de Likert, los datos se procesaron en el programa SPSS. Los resultados indicaron que existió incidencia de la variable manejo de conflictos en el compromiso organizacional. El manejo de conflictos tuvo incidencia positiva en las dimensiones del desempeño laboral y de la lealtad laboral de la variable dependiente. La investigación concluyó con la existencia de una incidencia positiva y significativa de las variables de estudio con un coeficiente Rho de Spearman de 0,594 indicándonos que existió una relación de asociatividad de nivel medio entre las variables. Para los objetivos específicos se concluyó con la existencia de una incidencia positiva y significativa de la variable manejo de conflictos con el desempeño laboral y un Rho de Spearman de 0,506 indicándonos que existió relación de asociatividad de nivel medio entre la variable manejo de conflictos y la dimensión desempeño laboral. Para la lealtad laboral el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,412 mostrando la existencia de una relación de asociatividad media entre las variables de estudio.

Palabras clave: Manejo de conflictos, compromiso organizacional, desempeño laboral, lealtad laboral.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the incidence of conflict management of the District Municipality of Pampas de Hospital in the organizational commitment of its collaborators, Tumbes, 2022. Applied, quantitative, cross-sectional, correlational, non-experimental research. The study variables were conflict management and organizational commitment with the dimensions of job performance and employee loyalty. The population was made up of 30 workers, including servers and officials of the institution, with a non-probabilistic intentional sample. The survey technique was used with an instrument composed of 15 questions for each variable on the Likert scale, the data was processed in the SPSS program. The results indicated that there was an incidence of the conflict management variable in organizational commitment. Conflict management had a positive impact on the dimensions of job performance and job loyalty of the dependent variable. The investigation concluded with the existence of a positive and significant incidence of the study variables with a Spearman's Rho coefficient of 0.594, indicating that there was a medium-level associativity relationship between the variables. For the specific objectives, it was concluded that there was a positive and significant incidence of the conflict management variable with job performance and a Spearman's Rho of 0.506, indicating that there was a medium-level associativity relationship between the conflict management variable and the dimension job performance. For job loyalty, Spearman's Rho coefficient was 0.412, showing the existence of a medium associativity relationship between the study variables.

Keywords: Conflict management, organizational commitment, job performance, job loyalty.

I. INTRODUCCION

El manejo de conflictos y el compromiso organizacional en las organizaciones está atrayendo más la atención en todo el mundo, ya que las personas desean vivir cada día mejor, en consecuencia, deben llegar a acuerdos en los intereses de ambas partes.

Las relaciones laborales abordan las interacciones entre empleadores y empleados y sus respectivas organizaciones, siendo influenciadas con intervenciones gubernamentales, en el trabajo, o que surjan fuera de la situación laboral. Estas interacciones pueden desarrollarse en diversos niveles; por ejemplo, entre un empleado individual y su empleador dentro de una empresa o lugar de trabajo, entre un grupo de empleados o un sindicato y un empleador individual, entre uno o varios sindicatos y una organización de empleadores a nivel industrial o sectorial y entre los organismos representativos de empleados y empleadores más importantes a nivel nacional. (Centro Internacional de Formación, Organización Internacional de Trabajo, 2013) (p.6)

Trujillo (2016) señala:

Los conflictos son para atenderlos y no para evadirlos; atenderlos de manera apropiadas y en primer lugar buscar solución internamente por las partes involucradas en el conflicto, con la condición necesaria que exista voluntad de las partes para tramitarlas y hacer el esfuerzo de llegar a acuerdos. (p.11)

Servicio de Prevención de Riesgos Laborales (2011) sostienen:

Que cuando el conflicto no se afronta, el mal ambiente de trabajo generado repercute negativamente en todos los sentidos: sensación de impotencia, agresividad contenida, depresión, ansiedad (...), pudiendo afectar a la salud

y siendo un inconveniente para el desarrollo del trabajo. Por ello es puntual tratarlo desde una predisposición abierta y positiva. (p.7)

En una situación de conflicto es significativo controlar el grado en que se dan las respuestas emocionales. Un cierto grado de enojo, angustia o tristeza; es razonable y nos permite reaccionar eficazmente. El problema surge cuando las emociones negativas nos bloquean, impidiendo analizar la situación con realismo para aplicar la estrategia más adecuada. (p.8)

En la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital (MDPH), la administración municipal, se basa en los planes concertados donde intervienen la población, expresando sus demandas en servicios; se revela una escasa comunicación que limita el desarrollo eficaz de las funciones asignadas. Asimismo, se observa que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para desarrollar su trabajo; los estímulos intangibles no son tan gratificantes por el trabajo ejecutado por el colaborador. Además, se evidencia que ante el elevado costo de vida deben mejorarse las compensaciones y remuneraciones para vivir con dignidad y convertirse en un elemento esencial en la motivación de los trabajadores, si bien es cierto que todas las demandas son justas no pueden cumplirse por existir una limitante de disponibilidad presupuestal, porque dificultaría la supervivencia institucional y la inoportuna atención de los servicios públicos de los vecinos de la comunidad de Pampas de Hospital. Esta situación genera la interrogante: ¿Cuál es la incidencia del manejo de conflictos de la MDPH, en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022?, su desarrollo se fundamentará en sus bases teóricas para analizar las características de las variables de estudio y con aplicación de técnicas, instrumentos y de la estadística descriptiva e inferencial y con empleo de los métodos inductivo, deductivo se contrastará la hipótesis, se podrá determinar la incidencia del manejo de conflictos de la MDPH en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

En toda organización laboral se puede observar que existen dos tipos de intereses por un lado del trabajador y por otro lado el de las autoridades o empleadores; estos intereses se contraponen y en el devenir del tiempo se generan conflictos que

generan inconformidad, las quejas e inquietudes de ambas partes, siendo sumamente necesario que las autoridades mediante el área de recursos humanos empleen mecanismos adecuados para el tratamiento de los conflictos que a la larga perjudican los intereses y objetivos tanto personales como organizacionales.

Trujillo (2016), manifiesta que:

En Colombia la negociación colectiva de hecho o atípica en el sector público, existió durante muchos años, donde las organizaciones sindicales con jornadas de movilización y protesta alcanzaron mejoras en las condiciones laborales como: estabilidad laboral, condiciones salariales y prestacionales, respeto a los derechos de carrera, entre otras. Actualmente se registran varias conquistas laborales, producto de estas jornadas del sindicalismo colombiano, aún vigentes. La negociación colectiva en derecho en el sector público es de reciente aplicación: a pesar de estar consignado este derecho en la Constitución Política hace más de 20 años no fue reglamentada la garantía del derecho a la negociación en el sector público. A pesar que los Convenios 151 y 154 de la OIT fueron aprobados por el Congreso de la República mediante la Ley 411 de 1997 y la Ley 524 de 1999 respectivamente, y luego debidamente ratificados, sólo en unos pocos casos se presentaron negociaciones colectivas, sin que se hubiera reglamentado la Ley. (p. 6)

Cánepa (2017) nos dice:

Para que una institución marche bien no sólo basta tener excelentes relaciones con las personas más cercanas de nuestro equipo sino también con tu jefe, sus jefes y tus pares. El punto calificador son las relaciones con nuestros pares, pues de esto depende un insuperable desempeño laboral y profesional, si se cultiva una relación sólida y armoniosa. Tu jefe, es quien tiene en sus manos diversas decisiones, por eso debes conocerlo bien, como persona y su manera de comunicarse con los demás, tratarlo con respeto y no hacerlo quedar mal. Por tanto, los empleados, deben actuar inteligentemente para alcanzar sus objetivos, siempre hay que causar buena impresión, comunicándonos profesionalmente. Tus pares, son la

competencia directa, los evaluadores más rigurosos, pero también son los mejores aliados cuando de trabajo en equipo se trata. Con ellos se tiene que trabajar de una forma saludable, sostenida, permanente y sin intereses particulares; además se debe ganar la confianza para ser más eficaz en nuestras labores.

En la MDPH, se puede advertir que la gestión municipal, reside en la ejecución de los planes concertados, puesto que en su elaboración ha participado e intervenido la población de la circunscripción territorial, expresando sus demandas en servicios; en estos planes se formula los lineamientos y objetivos de la gestión para garantizar y asegurar un buen servicio al ciudadano y como consecuencia debe concretizarse en actividades que son realizadas por los trabajadores administrativos de la institución municipal, observándose que en el interior de la organización municipal, se revela una escasa comunicación que limita el desarrollo eficaz de las funciones asignadas establecidas en las herramientas de gestión, puesto que se incumplen las órdenes de los inmediatos superiores y no se contemplan las instrucciones para la aplicación del debido proceso de las operaciones y/o tareas encomendadas, aún más las quejas y reclamos pendientes o los acuerdos de gestiones anteriores que habiéndose cumplido el plazo fijado en los documentos firmados no se ha efectivizado.

Se evidencia que ante el elevado costo de vida deben mejorarse las compensaciones y remuneraciones para vivir con dignidad y convertirse en un factor fundamental en la motivación de los trabajadores, si bien es cierto que todas las demandas son justas no pueden cumplirse por existir una limitante de disponibilidad presupuestal. Después de lo fundamentado y descrito en las líneas arriba, induce a la autora, investigar un tema muy relevante: El manejo de conflictos de la MDPH en el compromiso organizacional laboral de sus colaboradores; planteándose las interrogantes:

De manera general: ¿Cuál es la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022?. De modo específico: 1. ¿Cuál es la incidencia del manejo de conflictos de la MDPH en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores?; 2. ¿Cuál es la incidencia del

manejo de conflictos de la MDPH en la dimensión lealtad del compromiso organizacional de sus colaboradores?;

El estudio se fundamenta en los principios y teorías de la doctrina administrativa, particularmente en la materia de manejo de conflictos y compromiso organizacional; que se cimienta en la búsqueda de manejar los conflictos en la institución con la intención de que el trabajador se comprometa aún más con la organización que lo acoge, demostrando lealtad y mayor productividad laboral; elementos necesarios para su supervivencia organizacional. Asimismo, los resultados obtenidos en su ejecución incrementarán el vasto conocimiento adquirido hasta la actualidad.

El estudio pretende en su ejecución aplicar métodos, técnicas e instrumento de investigación validados por investigadores. Basándose en el método científico se aplicará el método deductivo e inductivo que permitirá basarse en fundamentos teóricos para explicar las variables: Manejo de conflictos y compromiso organizacional. Asimismo, aplicándose técnicas de recolección de información, se empleó el método inductivo que conducirá hasta la formulación de conclusiones. La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el Alfa de Cronbach y en la comprobación de las hipótesis se empleó el p -valué y se aplicó el Rho de Spearman para determinar su correlación y/o asociación, ya que se consideraron variables ordinales valorado con la Escala de Likert.

La investigación nos permitirá determinar la incidencia del manejo de conflictos en el compromiso organizacional de los trabajadores de la MDPH. Los resultados como consecuencia de la investigación permitirán dar posibles soluciones en los problemas análogos o similares que se susciten en la institución edil. Estos nuevos conocimientos encontrados posibilitarán su aplicación en problemas similares en otras instituciones. La ejecución del estudio permitirá optar el título de Licenciado en Administración.

El desarrollo de la investigación pretende que las relaciones laborales se armonicen propiciando un ambiente laboral muy agradable y repercuta en elevar la productividad laboral ya que el trabajador administrativo se sentirá más

comprometido, entendiendo que él se debe a la institución y por lo tanto seguirá mejorando sus actitudes y contribuirá a la mejora del servicio público.

El estudio de modo general pretende, determinar la incidencia del manejo de conflictos de la MDPH en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022. Asimismo, de manera específica: Describir la incidencia del manejo de conflictos de la MDPH en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores y analizar la incidencia del manejo de conflictos de la MDPH en la dimensión lealtad del compromiso organizacional de sus colaboradores.

II. ESTADO DEL ARTE

2.1. Bases teórico – científicas

Información teórica compilada de la literatura de las doctrinas administrativas, describiéndose a continuación:

2.1.1. Manejo de conflictos

El conflicto, se refiere a la percepción de discordancias encontradas que da lugar a interrupciones u oposiciones (Robbins y Coulter, 2014). Es decir, habrá conflicto si las personas integrantes el grupo, perciben la existencia o no de desacuerdos, o si hay una falta de calidad.

Por tanto, el conflicto se inicia cuando una de las partes observa que el otro grupo perturba o va alterar de manera negativa algo que le interesa a la otra parte (Robbins y Judge, 2013).

Esta definición es muy amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes. Incluye una extensa gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etc. Por último, la definición es lo suficientemente flexible para cubrir todos los niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo. (Robbins y Judge, 2013)

Griffin y Van Fleet (2016) indican que es la manera de solucionar una diferencia entre dos o más personas, grupos u organizaciones. El conflicto es un mecanismo inevitable de las relaciones internacionales en las organizaciones.

Ortiz (2003) señala que es una táctica para lograr un pacto. En tanto las estrategias, son acciones, funciones o los medios para conseguir ciertas metas.

Perspectiva tradicional del conflicto

Robbins y Judge, (2013) afirman:

El primer enfoque planeaba que todo conflicto era dañino y que debía evitarse. El conflicto se reflexionaba como un asunto negativo y era sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad, los cuales reforzaban su connotación negativa. La apariencia tradicional del conflicto era coherente con las actitudes relacionadas con la conducta grupal que prevalecían en las décadas de 1930 y 1940. (p.485)

El conflicto, se reflexionaba como una consecuencia disfuncional que salía de la inefectiva información, la falta de apertura y de confianza entre las personas y la desilusión de los directores en su compromiso de satisfacer las pretensiones de sus colaboradores (Robbins y Judge, 2013). (p.485)

Es verdad que la idea de que todos los conflictos son malos ofrece un enfoque simplista para analizar la actuación de las personas que participan en ellos. Desde este punto de vista, solo se necesita gestionar la atención a sus causas y corregir lo que funcione mal, para así mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Esta perspectiva del conflicto perdió adeptos durante mucho tiempo, cuando los investigadores se dieron cuenta de que era inevitable cierto grado de conflicto. (Robbins y Judge, 2013) (p.485)

Perspectiva interaccionista del conflicto

Robbins y Judge (2013) explican:

Este tipo de perspectiva promueve los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico y cooperativo; se vuelve con disposición estático, apático y sin compromiso ante las necesidades de cambio e innovación. La

vital contribución de esta teoría es que inspecciona que un nivel mínimo de conflicto puede conseguir que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo. El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que los conflictos funcionales apoyan los objetivos del grupo y corrigen su desempeño, pues se trata de tipo de conflicto constructivo. (p.485)

Conflicto que perjudica el trabajo del grupo, es un conflicto disfuncional o destructivo. ¿Cuál es la diferencia entre un conflicto funcional y uno disfuncional? Las realidades revelan que es de necesidad básica examinar el tipo de conflicto, por tanto, si se relaciona con una tarea, una correspondencia o un proceso. (p.486)

El conflicto de tarea se relaciona con el contenido y las metas del trabajo. El conflicto de relación se centra en las relaciones interpersonales y el conflicto de proceso tiene que ver con la forma en que se realiza el trabajo. Los estudios explican que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Eso se debe a que las hostilidades y la fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen el entendimiento mutuo, lo que entorpece el cumplimiento de las tareas organizacionales. Por desgracia, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos entre los miembros del personal. En contraste, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado pueden ser funcionales, pero solo en casos muy específicos. (p.486)

Técnicas para el manejo de conflictos:

Robbins y Coulter (2014), menciona las siguientes técnicas para el manejo de conflictos:

Imposición, los conflictos laborales se solucionan mediante la satisfacción de las necesidades propias a expensas de las de los demás.

Colaboración, los conflictos laborales se solucionan a través de la búsqueda de una solución ventajosa para todas las partes.

Compromiso, los conflictos laborales se solucionan mediante la cesión de algo valioso de cada parte.

Evasión, los conflictos laborales se solucionan alejándose de ellos o eliminándolos.

Aceptación, los conflictos laborales se solucionan colocando las necesidades e intereses de otros por encima de los propios, tenga en cuenta, por tanto, que ninguna de estas opciones es ideal para todas las situaciones. El enfoque que se emplee estribará de las circunstancias, indagaciones recientes han demostrado también que la justicia o equidad organizacional establece un factor importante en el manejo de conflictos grupales.

Estrategias de resolución de conflictos:

Según Flores y Terán (2018) indican, que la resolución de conflictos laborales, se consiguen utilizando 4 mecanismos fundamentales, empleados en el conflicto interno y externo. (p.35)

.

Juicio, es un componente fundamental por el cual prevalece una comunicación formal y la terminación final se da por un juez, por el cual debe ser respetada, y es importante mencionar que quien expresará una sentencia en favor de uno y en contra del otro. En este componente de negociación una parte gana y otro pierde. (p.36)

Arbitraje, componente muy distinguido y en semejanza a un juicio formal; no obstante, se trata de proceso en la cual los complicados en el conflicto laboral son sometidos a discusión de una tercera persona neutral quien se encargará de emitir el fallo final para la resolución de las distintas soluciones que se ha generado. (p.36)

Mediación, es una herramienta de resolución de conflictos laborales que implica a una tercera persona como advierta de la negociación. Este procedimiento tiene el poder de proponer soluciones relacionadas al conflicto; es por ello que las propuestas deben ser implicadas dentro del conflicto. El procedimiento de mediación será obligatorio cuando lo exija una de las partes, cuya legitimización estará en función del tipo de conflicto. Por ello, cuando una de las partes pretenda interponer una demanda ante la jurisdicción laboral por conflictos colectivos, el proceso de mediación se considerará un requisito obligatorio previo. (p.36)

Negociación

Flores y Terán (2018) dicen que la estrategia de solución de conflictos, planteada con condiciones de ambas partes y las soluciones son manifestadas por ellos mismos. Al respecto tenemos 4 principios primordiales:

Utilizar normas imparciales: Se basa en lo que se observa, en pensamientos y sentimientos. **Proponer soluciones que sean de beneficio para las dos partes:** Las soluciones que se proponen las partes no siempre serán iguales. **No confundir la situación con alguna de las partes:** Al momento de comenzar la mediación no hay que olvidar cual es la razón del conflicto y no mezclar a las personas dentro de la situación. **Centrar la negociación en los intereses:** Cada una de las partes menciona el origen del problema, la solución que traza y que es lo que exige, lo que permite que sea mucho más sencillo terminar el conflicto. (p.36, 37)

El proceso del conflicto:

Robbins y Judge (2013), indica que hay cinco etapas en el proceso del conflicto.

Etapas I: Oposición potencial o incompatibilidad, es la presencia de condiciones que crean oportunidades para el levantamiento del conflicto. Tales condiciones no necesariamente conducen al conflicto de manera directa, pero para que este surja, es necesaria la visión de una de ellas. En aras de la sencillez, dichas circunstancias (que también se consideran

causas del conflicto) se agrupan en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales. (p.450)

Etapa II: Cognición y personalización, si las condiciones mencionadas en la etapa I afectan negativamente algo que es importante para una de las partes, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se sintetiza en la segunda etapa. En la definición de conflicto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que se trate de un conflicto percibido, no significa que esté personalizado. En otras palabras, podría estar consciente de que *B* y *A* tienen un grave desacuerdo... pero esto no provoca que *A* este tenso o ansioso y es probable que no afecte en lo absoluto el afecto de *A* hacia *B*; es en el nivel de conflicto advertido, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. (p.451)

Etapa III: Intenciones, las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma, las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Asimismo, es común que haya un gran descamino entre las intenciones y la actuación, por lo que este no siempre refleja con exactitud. (p.452)

Las intenciones de una persona. Se puede identificar las principales intenciones en el manejo del conflicto. Con el empleo de dos dimensiones: la cooperación (el grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra) y el asertividad (el grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propios intereses). (p.452)

Intenciones del manejo del conflicto

Robbins y Judge (2013), menciona las siguientes intenciones sobre el manejo de conflictos

Competir: se refieren a que si una persona compite busca compensar sus propios beneficios, sin que le importe el resultado sobre las otras partes del conflicto. (p.453)

Colaborar: se refiere cuando las partes en conflicto pretenden satisfacer por completo los beneficios de cada una, existe cooperación y la búsqueda de una consecuencia que favorezca a todos. (p.453)

Evitar: señalan si una persona reconoce que existe un conflicto y quiere desviar de él o eliminarlo. Algunos ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y eludir a aquellos con quienes no se está de acuerdo. (p.453)

Ceder: sucede cuando una de las partes desea calmar a un oponente, podría estar dispuesta a colocar los intereses de este por encima de los suyos, sacrificándose para conservar la relación. (p.453)

Transigir: al transigir, no hay un ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la disponibilidad para racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que proporcione la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. Entonces, la característica distintiva de la transigencia es que cada parte intenta ceder algo. Las intenciones no siempre son fijas. En el itinerario de un conflicto pueden cambiar si las partes son capaces de adoptar el punto de vista del otro o de responder emocionalmente al comportamiento de la otra parte. (p.454)

Etapas IV: Comportamiento

Robbins y Judge (2013) expresan que, cuando la mayoría de las personas piensan en contextos de conflicto, tienden a concentrarse en la etapa IV porque es cuando los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las aserciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo usual como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. Como efecto de los errores o las actuaciones faltas de tacto, en

ocasiones las actuaciones manifiestas se desvían de las intenciones originales. Es útil pensar en la etapa IV como un proceso dinámico de interacción. (p.454)

Etapa V: Resultados: Robbins y Judge (2013) precisan que en el intercambio acción – reacción, entre las partes en conflicto, tiene consecuencias. (p.455)

Resultados funcionales, se preguntan. ¿De qué manera puede actuar un conflicto como una fuerza para mejorar el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación en la que la agresión explícita o violenta sea funcional. **Resultados disfuncionales**, por lo general, son bien conocidas las secuelas destructivas que tiene un conflicto en el cometido de un grupo o de una organización: La oposición excedida alimenta el descontento, el cual tiende a liquidar los lazos comunes y a la larga empuja a la destrucción del grupo. (p.455)

2.1.2. Compromiso organizacional

Grado de identificación del colaborador con una corporación particular y con sus objetivos y desea continuar siendo miembro de ésta. Es la identificación institucional, anhelando continuar con un lazo emocional hacia una institución y en la creencia de sus principios, como - el estándar de oro - del compromiso de los colaboradores (Robbins y Judge, 2013).

Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta. La relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación de personal. Los modelos teóricos proponen que los colaboradores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de

lealtad organizacional. Por otro lado, los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general. (Robbins y Judge, 2013). (p.75)

Compromiso del empleado

Robbins y Judge (2013) lo definen:

El involucramiento laboral, la satisfacción y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que ejecuta. Por ejemplo, se podría preguntar a trabajadores sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender nuevas destrezas, si sienten que su trabajo es trascendental y significativo y si sus interacciones con sus compañeros y directivos resultan gratificantes. Los colaboradores muy comprometidos conciben pasión por sus labores, así como un enlace profundo con su organización; los trabajadores sin compromiso en esencia concurren al lugar de trabajo, dan tiempo, pero no ponen carácter ni atención en sus tareas habituales. (p.77)

Compromiso organizacional

Flores y Terán (2018) lo explican como:

El grado de identificación de un colaborador con una corporación en particular y con sus metas; deseando conservar su filiación a la misma. En tanto que la participación laboral tiene que ver con la identificación que tiene el colaborador con su trabajo. El compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la empresa que le da empleo.

Participación laboral

Robbins y Coulter (2014) precisan:

Es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal. Los empleados con un alto nivel de participación laboral tienen una gran identificación con su trabajo y se

interesan genuinamente por el tipo de labor que realizan. Su actitud positiva los lleva a contribuir de forma eficaz a su trabajo. Se ha determinado que cuando existen altos niveles de participación laboral, hay menos ausentismo, las tasas de renuncia son más bajas y se da un mayor involucramiento del empleado con su trabajo. (p.452)

Involucramiento del empleado

Robbins y Coulter (2014) dicen:

Que los colaboradores, con un elevado involucramiento tienen pasión por su trabajo y están intensamente conectados con él. En contraste, aquellos que no se involucran con su labor se limitan a hacer acto de presencia laboral, carecen de energía y entusiasmo. Los factores que contribuyen al involucramiento del empleado: respeto, tipo de labor, equilibrio entre vida laboral y familiar, buen servicio al cliente, pago base, compañeros de trabajo, beneficios, potencial de desarrollo profesional a largo plazo, oportunidades de aprendizaje y progreso, flexibilidad laboral, oportunidades de ascenso y pagos/bonos variables. Son varios los beneficios que se derivan de contar con empleados muy involucrados con el trabajo. (p.453)

2.2. Antecedentes

Internacional

Toro (2017) en su estudio, Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador:

La investigación pretendió brindar una respuesta a la pregunta: ¿De qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador?; estudio cualitativo, se utilizó herramientas de recolección de la información: entrevistas estructuradas a líderes informantes de grupos de trabajo y reuniones de grupos llamados grupos focales.

En sus resultados, se determinó ocho dimensiones relevantes que aquejan a los trabajadores del área de Mantenimiento de la UCE, y lo que se pretendió fue mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones que los participantes manifestaron tener problemas. Estas dimensiones tienen mucho que ver más con su actitud, que con su aptitud como se lo ilustra a través del modelo del iceberg de Martha Alles y HayGroup, por ello se realizó una descripción de las competencias conductuales que deberían poseer los colaboradores del área de Mantenimientos, ya que al no existir estas competencias conductuales en el manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, se tomó del diccionario de competencias laborales del Ministerio de Trabajo del Ecuador las competencias conductuales que deberían poseer. Concluyó que fue necesario un plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en el área de Mantenimientos de la UCE. (Cornejo & Meléndez, 2021) (p.33)

Pérez Arenas (2013) realizó “la investigación, Prácticas de contratación y compromiso organizacional del personal asistencial profesional de las instituciones prestadoras de servicio de salud privadas niveles III y IV en el municipio de Neiva – Huila, Colombia”. (p.21)

La investigación hace una descripción del compromiso organizacional del personal asistencial y las diferentes prácticas de contratación. Para tal propósito se hace una vasta reseña teórica de las variables de estudio, definiendo como marco referencial los trabajos efectuados por Meyer y Allen sobre el compromiso laboral y sus tres tipos: Afectivo (COA) Normativo (CON) y Calculado (COC), de igual modo se hace una revisión de los tipos de vinculación del sector salud en el país y particularmente en el Huila. Estudio cuantitativo, de corte descriptivo, se toma una muestra aleatoria simple de 156 profesionales asistenciales de dos importantes Clínicas Privadas del Municipio de Neiva (Huila), analizando los resultados a través SPSS, obteniendo como resultado, es que no se evidencia una relación directa entre los tipos de compromiso organizacional y el tipo de vinculación establecido por las empresas, aunque se deja como un punto a tener en cuenta para futuras investigaciones que pudo intervenir como variable

extraña, las buenas prácticas a nivel de Gestión del talento humano de dichas clínicas las cuales tienen incidencia en todas las personas adscritas a la organización sin importar su tipo de contratación. (p.9)

Pérez Martínez (2014) en su investigación, Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesional de la salud en un hospital público, Nuevo León, Monterrey, México:

Tuvo por, objetivo identificar la relación entre estos dos factores. Para medir la responsabilidad y el ejercicio de los trabajadores se utilizaron tres cuestionarios, los cuales son: el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), la cédula de evaluación del desempeño para personal médico y la cédula de evaluación del desempeño para personal de enfermería, siendo estos dos últimos desarrollados por el Comité nacional de estímulos a la calidad del desempeño del personal de salud (2012). Con los resultados obtenidos de las escalas, se logró detectar una relación positiva significativa entre el compromiso normativo, el desempeño y la capacitación de los médicos, así como, una relación negativa entre el compromiso organizacional, las aptitudes y la calidad técnica y atención médica en las enfermeras. Se pretendió con esta investigación aportar información de utilidad tanto para la organización como para futuras investigaciones que permitan el mejoramiento de los sistemas de salud públicos. (p.4)

Nacional

Romero (2021) en su tesis, realizada en la Municipalidad Distrital de San Jacinto:

Tuvo por objetivo determinar las implicancias de la gestión administrativa sobre el comportamiento organizacional. La metodología, empleada fue cuantitativa, transversal, correlacional, no experimental, se trabajó con una muestra censal de 35 trabajadores administrativos, se aplicó un instrumento de medición instrumento con 30 preguntas en escala de Likert, procesadas con SPSS. Los resultados obtenidos para la gestión administrativa con sus dimensiones: planeamiento, la organización, la dirección y el control,

experimentaron respuestas de nivel medio con el 31.4% de los entrevistados, con una implicancia en el comportamiento organizacional de nivel medio con 45.7%; con un coeficiente de Rho, de, Spearman del 0,641 aceptándose la hipótesis de trabajo del objetivo general. Para la dimensión de la dirección cuyos indicadores fueron el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflictos, obtuvieron respuestas de nivel medio del 60% cuyas implicancias en el comportamiento organizacional influyeron en un nivel medio del 45.7%; con un coeficiente Rho de Spearman de 0,188 de las contestaciones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto. La manera en que un directivo gerencia y lidera una organización se internaliza en el comportamiento de un colaborador. (p.x)

Vigo (2020) en su trabajo de investigación:

Tuvo por objetivo determinar la influencia de los conflictos laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial. Investigación de tipo descriptiva, de carácter cualitativo, de diseño correlacional y prospectivo, el método empleado descriptivo - explicativo. Con una muestra censal de 40 empresas de Cañete entrevistándose a 10 trabajadores, dando un total de 400 encuestados. Empleándose la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Concluyó con la existencia de una influencia directa entre los problemas con el personal y el ambiente organizacional de las empresas en Cañete, siendo que dichos conflictos aparte de alterar la eficacia de los trabajadores, alteran el buen trato entre compañeros y empleadores. Un negativo ambiente empresarial sobrelleva a que el personal carezca de motivación influyendo esto en un descontento masivo. (p.3)

González y Guevara (2018) en su tesis

Tuvo por objetivo general determinar la incidencia de los conflictos laborales del hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores. Investigación correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal; la recolección de datos se realizó mediante la encuesta, utilizando el cuestionario como instrumento de medición, la población estuvo conformada por 2,000

colaboradores del Hospital, determinándose una muestra no probabilística de 235 unidades de estudio. Los resultados obtenidos mostraron que sí existe relación moderada entre los conflictos laborales y el compromiso organizacional de los colaboradores del Hospital Regional Honorio Delgado, hallándose una correlación de 0.653 con un valor calculado para $p = 235$ a un nivel de significancia determinada mayor de 0.05; lo cual indica que la correlación es moderada.

Flores y Terán (2018) en su estudio:

Tuvo por objetivo elaborar un plan de manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de UCI-UCIN del Hospital Regional Docente. Investigación de tipo descriptivo-propositivo de diseño cuantitativo. La población estuvo conformada por 28 enfermeros. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Concluyó, que, de un total de 28 encuestados del hospital, 12 de ellos, afirmaron que la eficiencia de las relaciones interpersonales es inadecuada, sin embargo; 11 entrevistados determinaron que la eficiencia es buena y solo 4 participantes indicaron que la eficiencia que se ejerce en las relaciones interpersonales entre los enfermeros es regular. Asimismo; 17 de ellos indicaron que la comunicación es regular en el área de UCI-UCIN, no obstante, solo 6 enfermeros manifestaron que es inadecuada y 5 refirieron que es muy buena la comunicación que se ejerce entre los compañeros del área.

Fernández y Gamarra (2015) en su tesis.

Su objetivo fue establecer la relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de CODIJISA, S.A.C. Chiclayo. Se aplicó el método mixto que abarco el método cuantitativo y cualitativo; investigación descriptiva, de diseño correlacional. Se empleó la técnica de la encuesta y su instrumento de medición un cuestionario en formato de la escala de Likert. Determinándose que un 56% de encuestados del área de venta de la empresa no utiliza estrategias de manejo de conflictos como debería ser; en cuanto a la productividad el 55% de los encuestados manifestaron que no existe incremento de la productividad en la referida área, debido a que no existe estrategias de manejo de conflictos y una eficiente comunicación. Estos resultados demostraron que si se aplica las

estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación entonces se incrementará la productividad en el área de ventas de la empresa CODIJISA SAC.

Local

Alemán y Caballero (2018) en su tesis:

Tuvo como objetivo determinar la influencia del comportamiento organizacional en el liderazgo de los trabajadores administrativos (UGEL). Investigación de tipo descriptivo - correlacional, de diseño no experimental y tipo transversal. Se empleó la técnica de la encuesta, aplicándose dos cuestionarios de 20 y 24 preguntas en escala de Likert, a una muestra censal de 40 trabajadores administrativos nombrados y contratados permanentes, entre funcionarios, servidores públicos. En sus resultados se determinó que a un nivel bajo de comportamiento organizacional del 45% tuvo una influencia en el liderazgo del 77.5% en el nivel regular corroborándose con el Rho de 0,575, de asociación positiva. En la dimensión de desarrollo de capacidades y el liderazgo, se obtuvo un rs de 0,345, de influencia positiva. En la dimensión valores centrales y la variable liderazgo con Rho de 0,341 su asociación fue positiva y en cuanto a la orientación al cambio y el liderazgo su asociatividad positiva se representó con un rs = 0.258; respecto a la visión y liderazgo su asociación positiva se corroboró con un Rho de Spearman 0,326.

2.3. Definición de términos básicos

Administración del conflicto

Es el empleo de técnicas de resolución y estimulación para conseguir el nivel esperado de conflicto (Robbins y Judge, 2013).

Ceder

Es la situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a renunciar a algo (Robbins y Judge, 2013).

Comportamiento de ciudadanía

Se trata del comportamiento discrecional que favorece al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Desempeño

Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones (Chiavenato, 2009).

Desempeño organizacional

Es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

Involucramiento en el trabajo

Es el grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo significativo que lo beneficia (Robbins y Judge, 2013).

Manejo de conflicto

Son los usos de las técnicas o estrategia de resoluciones y estimulaciones para obtener los niveles deseados de conflictos (Robbins 2004).

Participación en el trabajo

Es la identificación de la persona con su trabajo y participa activamente, considerando que su rendimiento es importante para su sentimiento de valía personal (Robbins, 2004).

.

III. MATERIALES Y METODOS

3.1. Hipótesis general.

La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Hipótesis específicas

1. La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.
2. La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en la dimensión lealtad laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.

3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

La investigación descriptiva – correlacional, porque se refirió a las características y propiedades las variables: manejo de conflictos y compromiso organizacional. Así como su asociación entre ellas.

Al respecto, Hernández, Baptista y Fernández (2014) señalan:

Es el estudio de las características de las variables; es correlacional, porque tendrá como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. También indican que el descriptivo, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a

un análisis. En nuestro estudio buscó la asociación de las variables manejo de conflictos y compromiso organizacional. (p.45)

Tipo de diseño.

Diseño no experimental.

Los datos de las variables en estudio no fueron manipulados, se estudiaron tal y como se muestran en la realidad.

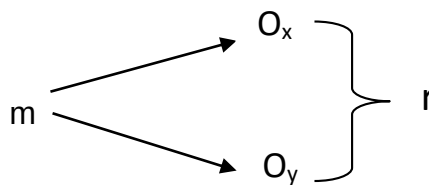
Según Hernández et al. (2014) señalan que son estudios que se ejecutan sin la maniobra deliberada de variables, observándose los fenómenos en su ambiente natural para después examinarlos.

Diseño transversal.

Porque los datos de las variables se recogieron en un solo momento; en este caso el año 2022

Hernández et al. (2014) indican como se consigue información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un instante dado,

El diseño y contrastación de la hipótesis: correlacional



Donde:

m: muestra

O_x: Manejo de conflictos

O_y: Compromiso organizacional

r: relación entre variables.

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población

Para Hernández et al. (2014) puntualizan. “Es el conjunto de individuos, objetos, sucesos o comunidades de los que se desea conocer algo en una investigación” (p.174).

La población de los colaboradores entre funcionarios y servidores administrativos estuvo constituida por un total de 30 trabajadores (MDPH – Unidad de Personal, 2022).

Muestra.

Bernal (2016) señala que es la fracción de la población que se elige, de la cual realmente se recolecta la información para la ejecución de la investigación, sobre la cual se verificarán la medición y la observación de las variables de estudio.

Se aplicó la muestra por conveniencia, porque los elementos comprendidos fueron el mismo número de trabajadores de la población es decir 30 trabajadores, entre funcionarios y servidores públicos de la municipalidad.

Muestreo

Para la variable manejo de conflictos y compromiso organizacional se diseñó un cuestionario con 15 ítems valorados en escala de Likert, aplicándose tipo entrevista a todos los 30 colaboradores de la institución edil, en su centro de trabajo en horario de atención.

3.4. Métodos, técnicas e Instrumentos

Métodos. Según Velásquez y Rey (2010) se refieren:

A los procedimientos que permiten la elaboración teórica de los datos, los que posibilitan la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc., y en tal sentido se manifiesta de forma general; en el desarrollo de la investigación.

Método descriptivo

Se emplea para recopilar, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones de nuestro objeto de estudio. Implicando la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos con el fin de establecer una idea clara de una determinada situación, en este caso manejo de conflictos y compromiso organizacional.

Método cuantitativo

Su intención fue explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, recogiendo y analizando datos cuantitativos respecto a las variables y sus dimensiones del manejo de conflictos y compromiso organizacional, al emplearse la escala de Likert en sus ítems.

Método inductivo.

Método empleado tanto en la recolección de la información, así como en la elaboración del marco teórico al establecerse las dimensiones del manejo de conflictos y compromiso organizacional. Facilitando un procedimiento a la información desde los conceptos básico hasta la formulación de las conclusiones.

Método deductivo

Porque se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extrajeron conclusiones en las que se aplicaron o se examinarán casos particulares. En el estudio se explicaron la teoría de la variable de manejo de conflictos y de compromiso organizacional como de sus dimensiones respectivamente.

Método analítico

Se utilizó en el momento del procesamiento de toda la información recopilada a través de una variada documentación, durante la primera etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada se relacionaron y se extrajeron los temas relevantes respecto a la formulación del problema, hipótesis y objetivos.

Técnicas

Técnica documental.

La información contenida en la literatura de los textos y en registros e informes de la universidad, fueron revisados y analizados y compiladas fichas bibliográficas.

Técnica de la encuesta.

La encuesta, es un procedimiento de la investigación, la cual consiste en conseguir información de las personas encuestadas, mediante el uso de cuestionarios, diseñados en forma previa para la obtención de información específica (Hernández et al., (2014).

Esta técnica se aplicó mediante un cuestionario, instrumento de medición que contiene 15 preguntas con alternativas en escala de Likert para cada variable: manejo de conflictos y compromiso organizacional. (Anexo 3, 4, 5)

Instrumentos

Cuestionario

El diseño de las preguntas fue cerradas que apoyaron a definir cada uno de los indicadores de las variables en estudio. Este instrumento permitió conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Primer cuestionario que contiene 15 preguntas empleando la escala de Likert: De acuerdo (DA= 3), Indeciso (I= 2) En desacuerdo (ED=1), aplicándose tipo entrevista a los 30 colaboradores de la municipalidad. (Anexo 3 y 4)

Fichas bibliográficas

Estos instrumentos se utilizaron para registrar información de forma sintetizada sobre los autores consultados; recursos útiles para el estudio, admitiendo la descripción de las características generales y ubicaciones de los textos e informes que se consultan. Asimismo, las registraciones permitieron alcanzar los elementos necesarios para recrear experiencias.

Confiabilidad del instrumento

El cálculo se efectuó mediante la fórmula estadística del Coeficiente Alfa de Cronbach, siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente de alfa de Cronbach

K : Es número de ítems

$\sum S_i^2$: Suma de las varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de los totales de los ítems de cada uno de los encuestados

Para la variable 1: Manejo de conflictos, al aplicarse un cuestionario con 15 ítems a una prueba piloto de 10 colaboradores administrativos, se obtuvieron los valores siguientes:

$$K = 15$$

$$k-1 = 14$$

$$\sum S_i^2 = 1.37778$$

$$S_T^2 = 3.98222$$

Reemplazándose estos valores en la fórmula:

$$\alpha = \frac{15}{15 - 1} \left[1 - \frac{1.37778}{3.98222} \right]$$

Se obtuvo:

$$\alpha = 0.70$$

Para la variable 2: Compromiso organizacional, al aplicarse un cuestionario con 15 ítems a una prueba piloto de 10 colaboradores administrativos, se obtuvieron los valores siguientes:

$$K = 15$$

$$k-1 = 14$$

$$\sum S_i^2 = 1.36000$$

$$S_T^2 = 5.8013650$$

Reemplazando en la fórmula:

$$\alpha = \frac{15}{15 - 1} \left[1 - \frac{1.36000}{5.88013650} \right]$$

Se obtuvo:

$$\alpha = 0.80$$

Siendo el coeficiente de la variable 1: Manejo de conflictos de 0.70, y la variable 2: Compromiso organizacional, de 0.80; se determinó que ambos instrumentos de medición, tienen un alto grado de confiabilidad debiéndose emplear en la recolección de datos para realizar la presente investigación. (Palella y Martins, 2012) (Tabla 1)

Tabla 1: Valores del Alfa de Cronbach

Valores	Nivel de confiabilidad
0.81 - 1	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja
0.81 - 1	Muy alta

Fuente: Palella y Martins (2012).

3.5. Procesamiento y análisis

Procesamiento

Recogido los datos cuantitativos por variables, se organizaron empleando el Programa Excel, una matriz de tabulación. La organización y clasificación de los datos se efectuaron en la matriz en referencia. Aplicándose el proceso siguiente: primero, se apartó la información de acuerdo a los criterios de evaluación. Después de este paso se llevó el procesamiento aplicando el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences); para lo cual se exportaron a este programa los resultados de la matriz de tabulación del Excel; en su procesamiento, se aplicaron las técnicas del Rho de Spearman de donde se obtuvieron

coeficientes, tablas de frecuencia, que permitieron efectuar las descripciones de las características de las variables manejo de conflictos y compromiso organizacional, encontrándose los coeficientes de correlación y/o asociación entre ellas y del P – valué para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Análisis

Con los resultados obtenidos en el procesamiento, se contrastaron las hipótesis, y correlaciones entre las variables manejo de conflictos y compromiso organizacional. Asimismo, las correlaciones entre las dimensiones de la variable 2 con la variable 1; a partir de ello se efectuaron los análisis, que se fundamentaron en examinar los resultados de la investigación en su profundidad, con los establecidos en las teorías y los resultados encontrados en los trabajos de otros investigadores, determinando su coincidencia, su similitud o controversias a nuestros hallazgos. Este nuevo hallazgo de la investigación permitió alcanzar el objetivo planteado y efectuar las conclusiones.

3.6. Definición y operacionalización de variables

Variable 1: Manejo de conflictos

Definición conceptual

Es la forma de manejar una discrepancia entre personas y/u organizaciones sobre aspectos sustantivos y/o emocionales (Schermerhorn, 2010).

Dimensiones e indicadores

Competir: Dialogo, escucha activa, información.

Colabora: Confianza, predisposición, firmeza.

Evitar: Tema principal, respeto, penalidades.

Ceder: Entendimiento, replanteamiento en Pro y contra.

Transigir: Monitoreo, clima favorable, argumentos sustentarlos.

Definición operacional

La medición de los datos de la variable 1, sus dimensiones e indicadores, se alcanzaron de fuentes primarias, aplicándose un cuestionario estructurado 15 preguntas valoradas en escala de Likert: De acuerdo (DA=3), Indeciso (I=2), En

desacuerdo (ED=1) a una muestra censal constituida por 30 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos. (Tabla 1).

Variable 2: Compromiso organizacional

Definición conceptual

Robbins y Judge (2013) lo definen:

Es la identificación de un colaborador con una organización en particular y con sus metas y deseo de continuar emocionalmente hacia una organización y en la creencia en sus valores, como, el estándar de oro, del compromiso de los trabajadores.

Dimensiones e indicadores

Desempeño laboral: objetivos, funciones

Lealtad laboral: identificación, Lazo emocional

Definición operacional

En la medición de las dimensiones e indicadores de la variable 2, los datos se consiguieron de fuentes primarias, para este propósito se empleó la encuesta tipo entrevista, aplicándose un cuestionario estructurado con 15 preguntas valorado con la escala de Likert: De acuerdo (DA=3), Indeciso (I=2), En desacuerdo (ED=1), a una muestra intencional de 30 trabajadores. La operacionalización se aprecia en Tabla 1 y Anexo 1 y 2.

Tabla 2: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Manejo de conflictos	Competir	• Dialogo	01
		• Escucha activa	02
		• Información	03
	Colaborar	• Confianza	04
		• Predisposición	05
		• Firmeza	06
	Evitar	• Tema principal	07
		• Respeto	08
		• Penalidades	09
	Ceder	• Entendimiento	10
		• Replanteamiento	11
		• Pro y contra	12
	Transigir	• Monitoreo	13
		• Clima favorable	14
		• Argumentos sustentatorios	15
Compromiso organizacional	Desempeño laboral	• Objetivos	01, 02, 07, 08,
		• Funciones	03, 04, 05, 06
	Lealtad	• Identificación	10, 11, 12, 15
		• Lazo Emocional	09, 13, 14

Fuente: Cuestionario

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

En el objetivo general: Determinar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Tabla 3: Incidencia del manejo de conflictos en el compromiso organizacional

Nivel	Manejo de conflictos			Compromiso organizacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	35 a 45	19	63.3	35 a 45	20	66.7
Medio	25 a 34	6	20.0	25 a 34	7	23.3
Bajo	15 a 24	5	16.7	15 a 24	3	10.0
	Totales	30	100.0	Totales	30	100.0

Fuente: Encuestas

El manejo de conflictos tuvo respuestas de nivel alto con el 63,3% de ellas, en el nivel medio el 20,0%, en el nivel bajo el 16,7% con una incidencia en la variable compromiso organizacional de nivel alto con 66,7%, para el nivel medio con el 23,3% y para el nivel bajo el 10% de las contestaciones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2022.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Estos resultados se pudieron corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,594 con un nivel de significación bilateral de 0,001 menor al p valor estimado de 0,05, mostrándose que existió una relación de asociatividad positiva moderada y significativa, aceptando la hipótesis para el objetivo general.

Tabla 4: Correlación entre el Manejo de conflictos y el compromiso organizacional

Rho de Spearman		Manejo de conflictos	Compromiso organizacional
Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación		0,594**
	Sig. (bilateral)		0.001
	N		30
Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	0,594**	
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	30	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 1: Describir la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.

Tabla 5: Incidencia del manejo de conflictos en el desempeño laboral

Nivel	Manejo de conflictos			Desempeño laboral		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	35 a 45	19	63.3	19 a 24	24	80.0
Medio	25 a 34	6	20.0	13 a 18	4	13.3
Bajo	15 a 24	5	16.7	8 a 12	2	6.7
	Totales	30	100.0	Totales	30	100.0

Fuente: Encuestas

El manejo de conflictos tuvo respuestas de nivel alto con el 63,3% de ellas, en el nivel medio con el 20,0%, en el nivel bajo con el 16,7% con una incidencia en la dimensión desempeño laboral que analizó los indicadores sobre los objetivos y funciones con respuestas de los trabajadores de la MDPH, para el nivel alto del orden del 80;0%, nivel medio con 13,3% y nivel bajo con 6,7%.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.

El coeficiente $p(Rho) = 0,506$ con nivel de significancia bilateral de 0,004, se pudo afirmar la incidencia del manejo de conflictos en el desempeño laboral; existiendo una relación y/o asociatividad positiva moderada entre ambas variables, terminando por confirmar la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

Tabla 6: Correlación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral.

Rho de Spearman		Manejo de conflictos	Desempeño laboral
Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación		0,506**
	Sig. (bilateral)		0.004
	N		30
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,506**	
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	30	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 2: Analizar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión lealtad del compromiso organizacional de sus colaboradores.

Tabla 7: Incidencia del Manejo de conflictos en la lealtad laboral

Nivel	Manejo de conflictos			Lealtad laboral		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	35 a 45	19	63.3	17 a 21	10	33.3
Medio	25 a 34	6	20.0	12 a 16	17	56.7
Bajo	15 a 24	5	16.7	7 a 11	3	10.0
	Totales	30	100.0	Totales	30	100.0

Fuente: Encuestas.

El manejo de conflictos tuvo refutaciones de nivel alto con el 63,3% de ellas, para el nivel medio con el 20,0% y para el nivel bajo con el 16,7% con una incidencia en la dimensión lealtad laboral que midió los indicadores de identificación y el lazo emocional de los trabajadores de la MDPH, con contestaciones de nivel medio de 56,7%, nivel alto del 33,3% y en nivel bajo de 10,0%.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en la dimensión lealtad laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.

La incidencia del manejo de conflictos en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital se afirma que fue positiva moderada y significativa en la dimensión lealtad laboral del compromiso organizacional, justificando con el coeficiente Rho de Spearman de 0,412 para un nivel de significancia de 0,002 mostrando la existencia de una relación de asociatividad entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

Tabla 8: Correlación entre el manejo de conflictos y la lealtad laboral.

	Rho de Spearman	Manejo de conflictos	Lealtad laboral
Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación		0,412*
	Sig. (bilateral)		0.002
	N		30
Lealtad laboral	Coeficiente de correlación	0,412*	
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	30	

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

Fuente: Encuestas

4.2. Discusión

Para el objetivo general: Determinar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

El manejo de conflictos tuvo respuestas de nivel alto con el 63,3% de ellas, para el nivel medio con el 20,0% y para el nivel bajo con el 16,7% con una incidencia en la variable compromiso organizacional de nivel alto con el 66,7%, para el nivel medio con el 23,3% y para el nivel bajo con el 10% de las contestaciones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2022. Resultados que los podemos corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de

Spearman de 0,594 con un nivel de significación bilateral de 0,001 menor al p valor estimado de 0,05, revelándonos que existió una relación de asociatividad positiva moderada y significativa, aceptando la hipótesis del objetivo general.

De acuerdo a Robbins y Judge (2013) en las intenciones del manejo de conflictos que nos induce al compromiso institucional, se puede advertir que cuando se presentan las diferencias entre los intereses de la MDPH y de los trabajadores. En cuanto a la institución se identifican la productividad institucional y respecto a los trabajadores, sus mejoras económicas y condiciones de trabajo; para el logro de la coordinación de intereses de ambos; es necesario la aplicación de la cooperación y la asertividad, en un escenario de transigencia como intención en el manejo de conflictos.

González y Guevara (2018) en su tesis, los resultados encontrados manifestaron que sí existe relación entre los conflictos laborales y el compromiso organizacional de los colaboradores del Hospital, determinándose una correlación de 0.653 con un valor para $p = 235$ a un nivel de significancia determinada mayor de 0.05; indicando una correlación es moderada. (p.XII)

Existen coincidencias entre la investigación realizada en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital en Tumbes y los hallazgos encontrados por Gonzales y Guevara en el año 2018, en el Hospital Honorio Delgado Espinoza de Arequipa.

Para el objetivo específico 1: Describir la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.

El manejo de conflictos tuvo respuestas de nivel alto con el 63,3% de ellas, para el nivel medio con el 20,0% y para el nivel bajo con el 16,7% con una incidencia en la dimensión desempeño laboral que analizó los indicadores sobre los objetivos y funciones con contestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital para el nivel alto del orden del 80,0%, para el nivel medio con 13,3% y para el nivel bajo con 6,7%. El coeficiente Rho de Spearman de 0,506 con

nivel de significancia bilateral de 0,004 nos permitió afirmar la incidencia del manejo de conflictos en el desempeño laboral, con una relación y/o asociación positiva moderada entre ambas variables, terminando por confirmar la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

En el manejo de conflictos de la MDPH, es aplicable la característica distintiva es la transigencia, ya que cada parte intenta ceder, la institución cuyo propósito es darle un buen servicio al ciudadano y los trabajadores mejoran su rendimiento laboral, en base a mejoras económica y condiciones de trabajo. En esta línea, Robbins y Judge (2013), precisa que la relación entre el compromiso y el desempeño laboral es más enérgica entre los colaboradores nuevos y grandemente más débil para los de mayor experiencia.

Romero, (2021) en su investigación determinó que para la dimensión de la dirección cuyos indicadores fueron el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflictos, obtuvieron respuestas de nivel medio del 60% cuyas implicancias en el comportamiento organizacional influyeron en un nivel medio del 45.7%, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,188 de las contestaciones de los trabajadores. (p.47)

La investigación realizada en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en Tumbes tiene acercamientos con los hallazgos del trabajo realizado por Romero en el año 2021 en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Para el objetivo específico 2: Analizar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión lealtad del compromiso organizacional de sus colaboradores.

El manejo de conflictos tuvo respuestas de nivel alto con el 63,3% de ellas, para el nivel medio con el 20,0%, con una incidencia en la dimensión lealtad laboral que midió los indicadores de identificación y el lazo emocional de los trabajadores de la MDPH, con contestaciones de nivel medio de 56,7% para el nivel alto del 33,3%. La incidencia del manejo de conflictos en los colaboradores de la MDPH, se afirma que fue positiva y significativa en la dimensión lealtad laboral del compromiso

organizacional, justificando con el coeficiente Rho de Spearman de 0,412 para un nivel de significancia de 0,002 mostrando la existencia de una relación de asociatividad positiva moderada entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis para el objetivo específico 2.

Es necesario manejar los conflictos, con una intención de transigencia, pues en este escenario no hay un perdedor ni ganador, por la cual instituirá armonía y propiciará un clima laboral positivo, que se encamine a fortalecer el compromiso institucional, precisamente, este, ha de generar un gran sentimiento de lealtad organizacional, que contribuirá al logro de los objetivos institucionales (Robbins y Judge, 2013).

Para Vigo, (2020) en su trabajo de investigación, concluyó en la existencia de una influencia directa entre los problemas con el personal y el ambiente organizacional de las empresas en Cañete, siendo que dichos conflictos aparte de alterar la eficacia de los trabajadores, alteran el buen trato entre compañeros y empleadores. Un negativo ambiente empresarial sobrelleva a que el personal carezca de motivación influyendo esto en un descontento masivo. (p.3)

Existen discrepancias entre los hallazgos realizados en la MDPH y los encontrados por Vigo en el año 2020 en las empresas de Cañete.

V. CONCLUSIONES

1. Existe incidencia del manejo de conflictos con 63,3% en la variable compromiso organizacional con respuestas de nivel alto del orden del 66,7% aceptándose la hipótesis de trabajo para el objetivo general con un coeficiente Rho de Spearman de 0,594 indicándonos que existió una relación de asociatividad positiva moderada y significativa entre las variables de estudio. La intención del manejo de conflictos aplicado por MDPH es la transigencia que por su característica distintiva tiene incidencia en el compromiso organizacional.
2. El manejo de conflictos tuvo incidencia en la dimensión desempeño laboral con respuestas de nivel alto del 80,0% aceptándose la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,506 indicándonos que existió relación de asociación positiva moderada y significativa entre la variable manejo de conflictos y la dimensión desempeño laboral. En la medida que la transigencia como intención del manejo de conflictos, soluciona las discrepancias entre la institución y los colaboradores, incrementa el nivel de productividad de los colaboradores.
3. El manejo de conflictos tuvo incidencia en la dimensión lealtad laboral que midió los indicadores de identificación y el lazo emocional de los trabajadores de la MDPH con contestaciones de nivel medio de 56,7% aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,412 mostrando la existencia de una relación de asociatividad positiva moderada y significativa entre la variable manejo de conflictos y la dimensión lealtad. La transigencia como intención de manejo de conflicto, donde ninguna de las partes pierde, propicia una atmósfera laboral favorable para profundizar la lealtad organizacional en consecuencia mejora la calidad del servicio al ciudadano del distrito de Pampas de Hospital.

VI. RECOMENDACIONES

1. Las autoridades municipales y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, deben incluir en su plan estratégico municipal, estrategias de manejo y prevención de conflictos a fin de evitar confrontaciones laborales y alcanzar mayor compromiso organizacional de los trabajadores. Asimismo, dentro de las intenciones de manejo de conflictos debe seguir aplicando la transigencia, para lograr el propósito institucional.
2. En lo que concierne a la dimensión del desempeño laboral es necesario gestionar las competencias e implementar un programa de perfeccionamiento y actualización de los trabajadores en función a logros de las metas de la institución. Asimismo, en el proceso de la solución de los conflictos se debe tratar la productividad institucional y las mejoras económicas con las condiciones de trabajo de los colaboradores.
3. Es de necesidad profundizar un proceso de internalización de la cultura institucional y aplicar la transigencia como intención de manejo de conflictos para promover un ambiente laboral favorable, a fin de alcanzar un sentido de pertenencia institucional, que permita estrechar aún mayor sus lazos emocionales institucionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, R. D., & Caballero, Y. Y. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018*. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Cánepa, P. (2017). Relaciones críticas en el trabajo: tu jefe, sus jefes y tu pares. *lhh*. Recuperado el 13 de 07 de 2022, de SemanaEconómica.com
- Centro Internacional de Formación, Organización Internacional de Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales*. Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Cornejo, A., & Meléndez, R. (2021). *Factores relacionados a la resolución de conflictos en las organizaciones: una revisión sistemática*. La Libertad: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89893>
- Fernández, G. D., & Gamarra, Q. C. (2015). *Relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C – Chiclayo*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Flores , S. I., & Terán , Q. R. (2018). *Manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de UCI - UCIN del Hospital Regional Docente de Cajamarca – 2018*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Gómez, S. J. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

- González, S. U., & Guevara, C. L. (2018). *“Incidencia de los conflictos laborales del Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Arequipa - 2018.* Arequipa,, Perú: Universidad Nacional DEe San Agustín, .
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. evaluación y desarrollo.* México: Cengage Learning.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación.* . México: Mc Graw Hill.
- Konntz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México: Prentice Hall.
- Ortiz, P. (2003). *Guía metodologica para la gestión participativa de conflictos socioambientales.* Ecuador: Abya Yala.
- Palella, S. S., & Martins, P. F. (2012). *Metodolofía de la investigación cuantitativa.* Caracas: Fedupel.
- Pérez, A. D. (2013). *Prácticas de contracción y compromiso organizacional del personal asistencial profesional de las instituciones prestadoras de servicio de salud privadas niveles III y IV en el municipio de Neiva – Huila,.* Colombia: Universidad de Manizales. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/866>
- Pérez, M. C. (2014). *Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesional de la salud en un hospital público, Nuevo León, Monterrey.* Universidad Autónoma de Nuevo León., México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3646>
- Pesántez, A. S., & Guapacaza, S. D. (2012). *Análisis del com´portamiento organizacional del del ´personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.* Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Comportamiento organizacional*. México.
- Romero, P. M. (2021). *Implicancias de la gestión administrativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2021*. Tumbes: UNTUMBES. Obtenido de [http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2674/TE SIS%20-%20ROMERO%20PERICHE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2674/TE%20SIS%20-%20ROMERO%20PERICHE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, G. J. (2017). *Gestión del Personal y Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017*. Huánuco: Universidad de Huánuco. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/502>
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: LIMUSA.
- Servicio de Prevención de Riesgos Laborales. (2011). *Tengo un conflicto en el trabajo: ¿Que debo hacer?* Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco. Obtenido de www.hezkuntza.net
- Soto, G. N. (2019). *Comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de postgrado de educación – UNHEVAL, 2019*. Huánuco, Perú: Universidad de Huánuco.
- Spearman, C. (1927). *The nature of intelligence and the principles of cognition (1923) y The abilities of man (1927)*.
- Toro, C. C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Trujillo, T. H. (2016). *Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia*. Colombia: Organización Internacional de Trabajo.
- Velásquez, F. R., & Rey, C. N. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.

Vigo, A. J. (2020). *Conflictos laborarales en las empresas de Cañete u su influencia en el clima empresarial*. Callao, Perú: Universidad Nacional del Callao.

Yirda, A. (22 de febrero de 2022). *Definición de Alfa de Cronbach*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://conceptodefinición.de/alfa-de-cronbach/>.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
General: ¿Cuál es incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022? Específicos: 1. ¿Cuál es la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores? 2. ¿Cuál es la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión lealtad laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores?	General Determinar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022. Específicos 1. Describir la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores. 2. Analizar la incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en la dimensión lealtad laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.	General La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022. Específicas: 1. La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en la dimensión desempeño laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores. 2. La incidencia del manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital es positiva y significativa en la dimensión lealtad laboral del compromiso organizacional de sus colaboradores.	Variable 1: Manejo de conflictos. Variable 2: Compromiso organizacional .	Población: Conformada por 30 trabajadores administrativos de la MDPH Muestra No probabilística, censal compuesta por los 30 colaboradores administrativos.	Aplicada Descriptiva correlacional Cuantitativa Transversal No experimental

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Manejo de conflictos	Schermerhorn (2010) refiere, a la forma de manejar un desacuerdo entre personas sobre aspectos sustantivos y/o emocionales.	La medición de los datos de la variable 1, sus dimensiones e indicadores de la, se obtuvieron de fuentes primarias, empleándose la técnica de la encuesta aplicándose un cuestionario conteniendo 15 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA=3), Indeciso (I=2), En desacuerdo (ED=1), instrumento de medición dirigido a una muestra censal de 30 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos"	Competir: Colabora: Evitar: Ceder: Transigir:	Dialogo, Escucha activa, Información Confianza, Predisposición Firmeza. Tema principal, Respeto, Penalidades Entendimiento, Replanteamiento Pro y contra Monitoreo Clima favorable argumentos sustentarlos	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15
Compromiso organizacional	Se refiere cuando un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar emocionalmente hacia una organización y en la creencia en sus valores; como, el estándar de oro, del compromiso de los trabajadores (Robbins & Judge, 2013).	Los datos para la medición de las dimensiones e indicadores de la variable 2, se obtuvieron de fuentes primarias, empleándose la encuesta tipo entrevista, aplicándose un cuestionario conteniendo 15 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA=3), Indeciso (I=2), En desacuerdo (ED=1), instrumento de medición dirigida una muestra intencional de 30 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos	-Desempeño laboral - Lealtad	- objetivos, - funciones - Identificación, - Lazo emocional	01, 02, 07, 08 03, 04, 05, 06 10, 11, 12, 15 09, 13, 14

Anexo 3: Solicita autorización para ejecución de tesis

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Tumbes, 16 de noviembre del 2022.

Señor:

ING. SAMUEL E. PACHECO MARCHAN
Alcalde Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, Tumbes
Ciudad.

Asunto: **AUTORIZACIÓN PARA EJECUCIÓN DE TESIS**

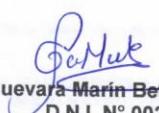
Referencia: Resolución Decanal N° 492-2022/UNTUMBES-FCCEE



Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita bachiller de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de optar el título de Licenciado en Administración, presenta el proyecto de tesis: **Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022**"; para cumplir con su ejecución (documento de la referencia). Solicito a usted, la debida autorización para aplicar técnicas de recolección de datos (encuestas e información pertinente) en su representada, información que será empleada de manera confidencial por la suscrita.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,


Br. Guevara Marín Betty Ermenegilda
D.N.I. N° 00240208
Tesisista

Anexo 4: Aprobación de autorización para ejecución de tesis



Municipalidad Distrital
de Pampas de Hospital

Alcaldía

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Pampas de Hospital, 18 NOV 2022

OFICIO N° 603-2022-MDPH-ALC-SEPM

Sra.
Bethy Ermenegilda Guevara María
Bachiller en Administración
Universidad Nacional Tumbes

ASUNTO : RESPUESTA A DOCUMENTO

REF. : EXP. ADM. 9059-2022

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo en nombre de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital que me honro dirigir, comunicarle lo siguiente:

Que, con Expediente Administrativo N° 9059-2022 de fecha 18 de noviembre de 2022, la señor Bethy Ermenegilda Guevara María identificada con DNI N° 00240208, Bachiller en Administración de la Universidad Nacional de Tumbes, solicita Autorización para aplicar encuestas a los Servidores/as y Trabajadores/as de la Municipalidad, en cumplimiento de la Ejecución de su Tesis denominada "Manejo de Conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el Compromiso Organizacional de sus Colaboradores, Tumbes, 2022"

Ante ello, se acepta la realización de la Encuesta para la Ejecución de su Tesis en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, esperando pueda cumplir con eficiencia y responsabilidad la labor encomendada.

Hago oportuna la ocasión para expresarle mi reconocimiento y las muestras de mi especial consideración y estima,

Atentamente,

SEPM/ALC-MDPH
Archivo

Ing. Samuel E. Pacheco Marchán
ALCALDE

Fundado el 18 de junio de 1962
Av. Plaza de Armas N° 131 - Tumbes - Perú
R.U.C.: 20190178189

"Pampas, Unidos Crecemos Todos"

Anexo 5: Cuestionario: Manejo de conflictos

Título: Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

Buen día: Estimado colaborador

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto al **manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022**. Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

Instrucciones: “A continuación, se presentan un grupo de ítems, relacionados con el manejo de conflictos, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los tres valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción”.

Escala y valor: de acuerdo (3), indeciso (2), en desacuerdo (1)

Variable: Manejo de conflictos.

Ítems		DA=3	I=2	ED=1
Competir				
1	Cuando dialogo con las colegas sobre algo que me preocupa me siento reconfortado porque ellos me dan fuerza para resolver el problema.	3	2	1
2	Se sabe guardar silencio y escuchar cuando uno lo necesita en la resolución del conflicto.	3	2	1
3	La información y antecedentes son muy importantes a la hora de resolver el conflicto	3	2	1
Colaborar				
4	Existe un ambiente de confianza en la institución para la resolución de los conflictos.	3	2	1
5	Se cuenta con la predisposición de darle solución al conflicto.	3	2	1
6	Existe firmeza en las peticiones cuando se resuelven los conflictos	3	2	1

Evitar				
7	Debe centrarse la discusión en el problema principal del conflicto.	3	2	1
8	Aun cuando ocurren desacuerdos, prima el respeto entre colegas.	3	2	1
9	Deben aplicarse penalidades en caso de incumplimiento de los acuerdos	3	2	1
Ceder				
10	Las partes interesadas deben entender al conflicto, como una comunicación poco efectiva.	3	2	1
11	En la resolución de conflictos deben replantearse las peticiones para lograr acuerdos efectivos	3	2	1
12	Las partes entienden que existen pro y contra para resolver los conflictos	3	2	1
Transigir				
13	Los acuerdos de la negociación del conflicto deben monitorearse por ambas partes.	3	2	1
14	Es importante que las partes interesadas retomen la confianza y propicien el clima laboral favorable.	3	2	1
15	Los conflictos deben ser resueltos con argumentos sustentatorios.	3	2	1

Muchas gracias

Anexo 6: Cuestionario: Compromiso organizacional

Título: Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto al **manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022.**

Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de ítems, relacionados con el compromiso organizacional, lea cuidadosamente y Marque con un aspa (X) las siguientes interrogantes, tomando en cuenta el valor numérico de las alternativas, t, de acuerdo a su percepción

Escala y valor: de acuerdo (3), indeciso (2), en desacuerdo (1)

Variable: Compromiso organizacional

N°	Pregunta	DA= 3	I= 2	ED=1
Dimensión 1: Desempeño laboral				
1	Su trabajo lo realiza en función a la misión institucional	3	2	1
2	Conoce la importancia de su trabajo con relación a los objetivos del área.	3	2	1
3	Trabaja en equipo y participa activamente en el mismo	3	2	1
4	Emplea de manera óptima los recursos de la organización	3	2	1
5	Cumple con las funciones establecidas en los documentos de gestión	3	2	1
6	En todo momento busca la integración para trabajar en armonía	3	2	1
7	Se tiene la predisposición de apoyar a mis compañeros para cumplir con las metas del área de trabajo.	3	2	1
8	Las funciones que realiza contribuyen a logro de los objetivos institucionales.	3	2	1

Dimensión 2: Lealtad				
9	Se siente orgullo y satisfecho en la municipalidad.	3	2	1
10	Disfruta de su permanencia en la municipalidad.	3	2	1
11	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	3	2	1
12	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	3	2	1
13	Me siento ligado emocionalmente a mi organización.	3	2	1
14	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	3	2	1
15	Se tienen una identificación individual con la Municipalidad.	3	2	1

Muchas gracias

Anexo 7: Análisis de fiabilidad: Manejo de conflictos.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K : El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las Varianzas de los Ítems

S_T^2 : La Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K	15
$\sum S_i^2$	2.088
S_T^2	7.828
α	0,785

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Suma Ítems
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	44
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	41
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	43
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	42
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	43
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	43
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
13	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	42
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
15	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	37
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	44
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
18	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	38
19	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	35
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
VARP	0	0.0498615	0.166205	0.0941828	0.0941828	0.166205	0.0941828	0.132964	0.2714681	0.0941828	0.2493075	0.3213296	0.166205	0.0941828	0.0941828	7.8282548

Anexo 8: Análisis de fiabilidad: Compromiso organizacional

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K : El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de las Varianzas de los Ítems
 S_T^2 : La Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K	15
$\sum S_i^2$	2.393
S_T^2	9.812
α	0.81

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Suma ítems
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	44
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	41
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	43
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	42
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	43
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	43
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
13	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	42
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
15	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	37
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	44
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
18	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	36
19	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	1	34
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
VARP	0	0.05	0.17	0.09	0.09	0.3	0.09	0.13	0.3	0.09	0.25	0.32	0.17	0.09	0.24	9.8116343