

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE
CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE
LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013**

PRESENTADO POR:

Wilson David Tarqui Jarro

PARA OPTAR EL GRADO DE:

Magíster en Administración y
Dirección de Empresas

TACNA - PERÚ
2015

AGRADECIMIENTOS:

Primeramente quiero agradecer a mi asesor de tesis, el Dr. Rubens Houson Pérez Mamani, por sus conocimientos, orientaciones, persistencia, paciencia y motivación que han sido muy importantes para el logro de esta tesis.

Asimismo, a los señores catedráticos, a mis colegas, compañeros de trabajo de las diferentes instituciones, con quienes hemos compartido conocimientos y experiencias que han enriquecido este trabajo.

DEDICATORIA:

A mis padres Carlos y Tomasa, quienes me apoyaron y motivaron siempre para alcanzar mis anhelos.

A mis hermanas Mónica y Wilma, por sus consejos sabios y oportunos.

A mis hijos Carlos y Diego, quienes son el motor que me impulsa a seguir superándome, para ser el ejemplo que ellos puedan seguir y sobrepasar.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	01
--------------	----

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	03
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	06
	1.2.1 Problema general	06
	1.2.2 Problemas específicos	06
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	07
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
	1.4.1 Objetivo general	10
	1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5	ALCANCES Y LIMITACIONES	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	12
2.2	BASE TEÓRICA SOBRE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	16
	2.2.1 Definición de conflicto	16
	2.2.2 Causas de los conflictos	18
	2.2.3 Tipos de conflictos	21
	2.2.4 Etapas de un conflicto	24
	2.2.5 Estrategias o estilos para hacer frente a los conflictos	27
2.3	BASE TEÓRICA SOBRE LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	34
	2.3.1 Definición de identidad	34
	2.3.2 Definición de la identificación institucional	35

2.3.3	Componentes de la identificación institucional	37
2.3.4	Tácticas socializadoras que impulsan la identificación Institucional.	38
2.3.5	La identificación institucional como ventaja competitiva	40
2.3.6	La identificación es un concepto multidimensional	43
2.4	MARCO CONCEPTUAL	45
2.5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL “ALTO DE LA ALIANZA”	46
2.5.1	Reseña histórica	46
2.5.2	Economía del distrito	47
2.5.3	Alineamiento estratégico	49
2.5.4	Organigrama	52

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	53
3.1.1	Hipótesis general	53
3.1.2	Hipótesis específicas	53
3.2	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2.1	Tipo de investigación	54
3.2.2	Diseño de investigación	54
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.3.1	Población	55
3.3.2	Muestra	55
3.4	VARIABLES E INDICADORES	56
3.4.1	Variable independiente	56
3.4.2	Variable dependiente	57
3.5	INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.6	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	58

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN	59
4.2	RESULTADOS: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	63
4.2.1	Análisis por indicador	63
4.2.2	Análisis global	73
4.3	RESULTADOS: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	75
4.3.1	Análisis por indicador	75
4.3.2	Análisis global	81
4.4	ALTERNATIVA DE MEJORA PARA EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS	83
4.5	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	84
4.5.1	Contrastación de hipótesis específicas	84
4.5.2	Contrastación de hipótesis general	87
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES	91

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 01:	ACTIVIDADES ECONÓMICAS	49
Tabla nº 02:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	56
Tabla nº 03:	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	57
Tabla nº 04:	INDICADOR – PREGUNTA: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	60
Tabla nº 05:	INDICADOR – PREGUNTA: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	60
Tabla nº 06:	ESCALA DE VALORACIÓN: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	61

Tabla n° 07: ESCALA DE VALORACIÓN: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	61
Tabla n° 08: ALPHA DE CRONBACH: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	61
Tabla n° 09: ALPHA DE CRONBACH: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	62
Tabla n° 10: COMPETIR	63
Tabla n° 11: COLABORAR	65
Tabla n° 12: TENDER AL COMPROMISO	67
Tabla n° 13: ELUDIR	69
Tabla n° 14: ACOMODAR	71
Tabla n° 15: ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	73
Tabla n° 16: CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD	75
Tabla n° 17: COMPROMISO	77
Tabla n° 18: REALIZACIÓN	79
Tabla n° 19: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 01: POSICIÓN DE LAS PERSONAS FRENTE A LOS CONFLICTOS	07
Figura n° 02: DINÁMICA DEL CONFLICTO	26
Figura n° 03: ORGANIGRAMA - MDAA	52
Figura n° 04: COMPETIR	64
Figura n° 05: COLABORAR	66
Figura n° 06: TENDER AL COMPROMISO	68
Figura n° 07: ELUDIR	70
Figura n° 08: ACOMODAR	72
Figura n° 09: ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	74
Figura n° 10: CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD	76
Figura n° 11: COMPROMISO	78
Figura n° 12: REALIZACIÓN	80
Figura n° 13: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	82

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue el determinar la incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna; en el año 2013. Se abarcó al total de trabajadores de la entidad (80 - en plaza presupuestada del CAP); encontró que existe una incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional en dicha entidad.

Se encontró que el estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la entidad es el de “Colaborar” ante situaciones controversiales dentro de la entidad. Se encontró que el personal administrativo se caracteriza por un nivel adecuado de identificación para con su entidad; y que es el “Compromiso” el indicador más destacado y el focalizado a mejorar es el “Conocimiento de la entidad”.

Se desarrolló una alternativa para la mejora de la gestión de conflictos focalizada en los funcionarios de la entidad, la cual se centra en su nivel de “Empatía” y se basa en un modelo E-R-E de 3 pasos, que son: Escuchar, recapitular y expresarse.

ABSTRACT

The principal aim of the present work of investigation was Tacna determined the incident of the styles of management of conflicts on the institutional identification of the Municipality Distrital of "Alto de la Alianza"- ; in the year 2013. There was included the total of workers of the entity (80 - in square presupuestada of the CAP); he thought that there exists an incident of the styles of management of conflicts on the institutional identification in the above mentioned entity.

One thought that the style of management of conflicts that more characterizes the civil servants of the entity is of "Collaborating" before controversial situations inside the entity. One thought that the clerical staff is characterized by a suitable level of identification for by his entity; and that is the "Commitment" the most out-standing indicator and the focused one to improving is the " Knowledge of the entity ".

An alternative developed for the improvement of the management of conflicts focused in the civil servants of the entity, which centres on his level of "Empathy" and is based on a model E-R-E of 3 steps, which are: To listen, to summarize and to express.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se basó en el determinar la incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna; en el año 2013; con la finalidad de definir estrategias que tiendan a mejorar dichos estilos.

El saber manejar grupos de trabajo es un aspecto complicado que los líderes, directivos o funcionarios deben afrontar como parte de su función, pues ello es un aspecto importante para obtener los resultados necesarios afines a lograr los objetivos del área e institucionales. Por ello, es importante, que el directivo cuente con las competencias necesarias para afrontar situaciones conflictivas, donde las partes involucradas denoten que se está actuando con objetividad, imparcialidad y en base a la normatividad respectiva, pues ello generará en el personal un adecuado involucramiento con la eficiencia de sus funciones e identificación con la entidad.

En base a mi experiencia laboral en dicha entidad edil, se precisan algunos inconvenientes que generan que las estrategias para manejar los conflictos existentes, de parte de los funcionarios, no sean las más adecuadas, tales como: Los estilos de gestión que caracterizan a los

funcionarios no educan, impidiendo así el crecimiento personal y profesional del personal a su cargo; falta de retroalimentación entre los integrantes de las áreas de trabajo, evaluaciones inexistentes que comuniquen puntos a mejorar.

En el capítulo I, se desarrolló el problema a investigar, determinando los objetivos centrales y específicos, la justificación del tema y el ámbito de trabajo.

El capítulo II abarcó el marco teórico de las variables analizadas, tanto de estilos de gestión de conflictos como de identificación institucional; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico de la investigación, centrandó la atención en las hipótesis del trabajo, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Por último, el capítulo IV implicó el análisis e interpretación de los resultados encontrados; el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los conflictos son parte de lo cotidiano, y están aludidas no solo en las relaciones familiares y de amistad, sino también en las relaciones institucionales, afectando la motivación de los trabajadores e individuos por seguir creando y manteniendo, organizaciones y sociedades vigorosas y viables. Los conflictos tienen una connotación negativa para muchas personas. Todos los conflictos no son los mismos, estos varían y en diversos aspectos, enfrentándonos hacia conflictos de todos los niveles.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: A nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales

incompatibles con la digestión). Toda controversia no siempre tiene aspectos negativos, al contrario, existen aspectos positivos (Las nuevas aproximaciones al conflicto nos indican que en toda organización suceden, y por lo tanto, es necesario estudiarlos y analizarlos más como experiencias de aprendizaje que como una lucha en la que suelen haber perdedores y ganadores).

Los conflictos se entienden como fuerzas que tiran en direcciones opuestas, las cuales se pueden agrupar en 04 categorías, tales como:

- a) Conflicto de rol múltiple:** Por ejemplo, se presenta cuando un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados.
- b) Escasos recursos:** Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- c) Valores y prioridades diferentes:** Es el conflicto dentro de la entidad más difícil de resolver, pues es el que se relaciona con la diferencia de valores.
- d) Diferencias de percepción de un problema:** Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

En base a mi experiencia laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” de Tacna, se precisan algunos inconvenientes que generan que las estrategias para manejar los conflictos existentes, de parte de los funcionarios, no sean las más adecuadas, tales como:

- Los estilos de gestión que caracterizan a los funcionarios no educan, impidiendo así el crecimiento personal y profesional del personal a su cargo.
- Falta de feedback o retroalimentación entre los integrantes de las áreas de trabajo, evaluaciones inexistentes que comuniquen puntos a mejorar.
- Personal que no conoce claramente qué se espera de ellos.
- Falta de estrategias claras y consensuadas que le permitan a las demás áreas participar en equipo.
- Existencia de objetivos individuales diferentes a los objetivos de la organización.
- No se cuenta con un sistema de recompensa bien constituido.

Por tanto, se percibe la existencia de algunos conflictos internos, los cuales no son adecuadamente afrontados; y ello, está afectando de forma significativa a la identificación del personal para con la entidad; es así, que dicha problemática es la que se pretende abordar en el presente trabajo de investigación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cómo inciden los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna; en el año 2013?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna?
- c) ¿Qué alternativa proponer que permita mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las funciones más destacadas a desarrollar por parte de los directivos, son cuatro principales: La planificación del trabajo, la organización de las funciones, el control de la consecución de metas u objetivos de acuerdo a los planes y objetivos preestablecidos y la dirección como tal.

FIGURA N° 01

POSICIÓN DE LAS PERSONAS FRENTE A LOS CONFLICTOS



FUENTE: Thomas y Killman (2007)

En dicha figura se presenta que se puede dividir en dos grupos a las personas involucradas en un conflicto: Los competitivos y los que prefieren colaborar. Cada persona tomará una posición inicial, como competir, eludir, acomodar y colaborar y se irá moviendo o no durante el

conflicto dependiendo de la interacción que genere las partes involucradas en el conflicto. Por tanto, la gestión de los conflictos implica el saber identificar la posición inicial de la persona dentro de la organización; es decir, ¿Intenta imponer su propia visión, se acomoda, prefiere ignorar el conflicto, o podría colaborar?

No es suficiente que el pensamiento estratégico del directivo tenga un elevado nivel de claridad para desempeñar eficazmente la labor de dirección. Se puede tener bien establecidos los objetivos de la empresa, la visión futura de hasta dónde queremos llegar y hasta el modo de hacerlo pero sin la implicación, la motivación y la participación activa de sus trabajadores, la comunicación clara y eficaz con ellos, la capacidad de escucharles y el manejo constructivo de sus conflictos, no es posible el éxito.

Las cuatro principales funciones señaladas anteriormente, conllevan a su vez un conjunto de sub-funciones como por ejemplo, la retroalimentación a diferentes niveles, el replanteamiento y la renovación de objetivos, la toma de medidas y de sanciones, la evaluación y el adiestramiento del personal, el enfrentamiento a los cambios tanto internos como externos pero que repercuten en la organización.

Lo anterior permite precisar la justificación e importancia del presente trabajo de investigación, puesto que es prioritario analizar las competencias directivas de los funcionarios, y en especial sus estilos de gestión de conflictos que existe en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza”, y ello con la finalidad de mejorar el clima laboral que caracteriza a la entidad, conducente a dar un mejor servicio a la ciudadanía del distrito. Y para ello, es básico que se tienda a alcanzar el reto de lograr las metas y objetivos comunes con personas (tanto en un nivel vertical como horizontal) cuyas características de personalidad difieren y en ocasiones hasta se contraponen.

De dicho análisis se determina que el presente trabajo de investigación pretende abarcar los siguientes aspectos, que se resumen en:

- **Relevancia científico – social**; porque se analizó las características de los estilos de la gestión de conflictos y ello como afecta a la identificación del personal a su cargo; que servirá para planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica**; porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.

- **Relevancia práctico – institucional**; porque el trabajo de investigación permitió valorar en los directivos, la importancia de impulsar la satisfacción de su personal; para que se tomen decisiones de mejora buscando reforzar los aspectos positivos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna; en el año 2013.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los estilos de gestión de conflictos que más caracterizan a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.
- b) Determinar el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.

- c) Plantear una alternativa que permita mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación abarcó al personal administrativo y funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna. Las principales limitaciones básicamente fueron: El acceso a bibliografía más actualizada, y que el trabajo de campo se desarrolló en un tiempo superior al esperado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Después de revisar diversa bibliografía afín a la temática investigada, se destacan las siguientes:

- a) Villamediana, Jenely y Zerpa, Carlos (2013) efectuaron una investigación denominada **“Estilos de manejo de conflicto en gerentes venezolanos”**; donde se precisa que: La comunicación organizacional debe ir más allá de una comunicación unidireccional. Debe ser un proceso más parecido a la comunicación interpersonal; es decir, multidireccional. La organización no solo debe comunicarse con sus trabajadores sino también escucharlos. Dentro de esta perspectiva, se ha encontrado que los líderes y gerentes tienen un papel importante en la mejora de la comunicación interna. Por ejemplo, la forma cómo se

manejan los conflictos puede afectar el flujo de la comunicación interna. Considerando esto, los objetivos de la investigación fueron identificar cuáles son los estilos de manejo de conflicto preferidos en una muestra de 82 hombres y 114 mujeres, estudiantes de postgrados en gerencia del área metropolitana de Caracas, y evaluar si existen diferencias de género. La edad promedio de la muestra es 29 años. El estudio realizado fue no-experimental, expostfacto, transaccional y descriptivo. Se utilizó la Prueba t de student para identificar diferencias entre mujeres y hombres. Se consideró un nivel de significación de $p < 0.05$. Se encontró que los participantes suelen comportarse de forma principalmente integradora al momento de hacer frente a los conflictos interpersonales en el trabajo. Mientras que evadir los conflictos representa la última opción para los participantes. Los resultados indican que hombres y mujeres manejan el conflicto de forma similar. Estos hallazgos tienen implicaciones tanto para la gestión de la comunicación interna como para la gerencia del capital humano en las organizaciones.

b) Ibarra, Mariana y otros (2005) desarrollaron una investigación denominada **“Manejo de conflictos en una institución educativa”**; cuyos resultados obtenidos en este experimento expostfacto transversal descriptivo, permite llegar a las siguientes

conclusiones: Se ha demostrado que en general los adolescentes de 3ero de secundaria, tienen un nivel distinto en cuanto al estilo de manejo de conflicto.

Se ha visto también que los sujetos tienen diferente manejo de conflicto, ya que como se encontró que los hombres son más competitivos que las mujeres, las mujeres más colaboradores y transigentes que los hombres (aunque en transigir se muestra poca diferencia), los hombres tienden más a evadir que las mujeres.

Este estudio ha demostrado que las actitudes más sobresalientes en ambos sexos son: Complacer y colaborar, ya que la 1era salen con un nivel alto y en la 2da es uno de los niveles más bajos en este estudio.

La relevancia de este estudio es fundamental, puesto que con él ha quedado demostrada la hipótesis que es: “El género femenino se ubicará en un estilo más alto de conflicto a diferencia del género masculino”.

- c) Loli Pineda, Alejandro (2006) desarrollaron una investigación denominada **“Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas”** cuyas principales conclusiones fueron:
- La correlación de los factores de compromiso organizacional es consistente; de allí que se muestra la tendencia favorable de los

trabajadores no docentes hacia el compromiso organizacional en términos generales; sin embargo, es preciso destacar la relación entre la satisfacción general con el trabajo y el compromiso de conveniencia que es negativa debido probablemente a que las condiciones económicas precarias, las condiciones de inestabilidad laboral y el alto índice de desempleo estén influyendo para un comportamiento condicionado de los trabajadores. Situación similar ocurre con el factor compromiso con el trabajo y compromiso de conveniencia, y las razones pueden ser las mismas. Sin embargo, cuando la relación es entre compromiso de conveniencia y la jerarquía del puesto (aun no siendo significativa), la relación es negativa; lo que puede estar indicando que los trabajadores no muestran su compromiso con la jerarquía, probablemente porque su compromiso está condicionada a mayor satisfacción y no les preocupa el compromiso afectivo.

- Las variables tales como sexo, condiciones laborales, grupos de edad, estado civil, nivel máximo de estudios, número de trabajadores, antigüedad en la universidad, antigüedad en el puesto actual, área de trabajo (Facultades), no son variables que permitan establecer diferencias respecto al compromiso organizacional; en otros términos, el compromiso organizacional es igual para los trabajadores a pesar de las características singulares que pueda tener cada grupo.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

2.2.1 Definición de conflicto

El concepto conflicto hace referencia a la manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa, de dos partes necesarias con respecto a un mismo fin, por lo que para su resolución deberán seguramente aceptar que ninguno de los dos objetivos podrá satisfacerse completamente.

La psicología ha estudiado al conflicto en muchos de sus aspectos. Se lo puede analizar de un modo **intrapersonal**, hablando de las **contradicciones** o de las **situaciones individuales** que se atraviesan sin poder tomar fácilmente una decisión. Se trata de interpretaciones diferentes del mismo hecho que realiza el cerebro humano, que muchas veces apunta a satisfacer un objetivo resignando algo emocional, o a cumplir con un interés teniendo una percepción negativa.

Al tiempo que las personas salen a círculos periféricos y se encuentran con gente nueva, probablemente esos valores comiencen a ser cuestionados (sobre la base de que todas las personas somos diferentes), y se plantean así los distintos conflictos interpersonales. Este

conflicto entre partes puede ser **unilateral** (una persona que tiene una queja o disputa con otras), **bilateral** (dos partes que quieren algo, cada una de la otra) o **multilateral** (un grupo de varias personas que se encuentra fracturado a través del conflicto).

El conflicto **“Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses”**. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Existen diversas definiciones del término conflicto. Por su parte Stoner y Wankel (1989) precisan que **“Es un desacuerdo sobre la asignación de recursos escasos o choques en cuanto a metas, valores”**. Robbins y De Cenzo (1996) definen el conflicto como **“Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”**.

Para el presente trabajo de investigación, la estrategia de manejar conflictos se entenderá como **un conjunto de pasos que le permiten a**

los directivos y/o personal servir de mediador, iniciando con: El analizar las causas del conflicto, determinar los protagonistas, analizar distintas alternativas de solución del conflicto y tomar una decisión que permita dar la razón a la parte que demuestre mayores evidencias de su verdad.

2.2.2 Causas de los conflictos

Floyer (1993), hace referencia a cuatro causas como motivos de conflictos:

- a) Los bienes:** Como objeto de disputa o motivo de conflicto, son evidentes, ya que se refieren a cosas materiales, por ejemplo: dinero, propiedades, tierra, entre otros. Independientemente del objeto que sea, si hay disputa por la posesión del mismo, podríamos afirmar que hay conflicto. La posesión del objeto, representa una ganancia material para aquellos que lo desean.
- b) Los principios:** Por su parte hacen referencia a elementos no materiales, como por ejemplo: creencias religiosas, ideologías políticas, valores morales, reputaciones personales, etc.
- c) El territorio:** Tanto en su sentido literal como en el psicológico. Podríamos ejemplificar esta situación cuando en la organización, quienes laboran en él se refieren a “su parcela”, (su disciplina, su aula, su grupo) la cual guardan celosamente.

d) Las relaciones humanas: A pesar de que constituyen un enorme soporte para nuestra vida personal, profesional y social, son frecuentemente motivos de conflicto.

Las causas de conflictos, anteriormente indicadas, están compuestas por muchas variables y en cada una de ellas, el poder se distribuye de forma diferente por lo que, en el análisis de las causas de un conflicto se hace necesario dilucidar las formas de poder expresadas por los diferentes actores y analizar así el conflicto en toda su complejidad.

Complementando lo anterior, se identifican algunas causas que determinan o provocan los conflictos:

a) Conflictos de relación y comunicación: Se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa falta comunicación entre las partes. Conducen a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

b) Conflictos de información: Se deben a la falta de información necesaria para tomar las decisiones adecuadas por lo que se interpreta de manera diferente la situación o no se le asume el mismo grado de importancia.

c) Conflictos de intereses: Se deben a la competición entre necesidades no compatibles o percibidas como tales. También

puede ser de tipo psicológico y comportan percepciones de desconfianza, juego sucio, intolerancia, etc.

d) Conflicto de valores: Se deben a los diferentes criterios de evaluación de ideas, creencias o comportamiento que se perciben como incompatibles. El conflicto estalla cuando estos valores se intentan imponer por la fuerza a la otra parte que los percibe como negativos, no importante o no propios para una persona en la cual se encuentra involucrada en cierto problema.

e) Conflictos de roles: De poder, de autoridad y de acceso a los recursos. Se deben a pautas destructivas de comportamiento, de desigualdad del control o distribución de recursos, de desigualdad de poder y autoridad, de restricciones del tiempo, etc.

Se precisan tres factores que propician la aparición de un conflicto y que a la vez pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión:

- **Factores culturales:** Representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz.
- **Factores estructurales:** Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc.

- **Factores de comportamiento:** Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o por el contrario en comportamientos de diálogo favoreciendo el entendimiento y el respeto.

2.2.3 Tipos de conflictos

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista, los conflictos pueden ser del tipo funcionales y disfuncionales:

- a) Conflicto funcional:** Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural. Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

b) Conflicto disfuncional: Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial.

En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las clases principales de conflicto:

1. Conflicto de rol múltiple: Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

- 2. Escasos recursos:** En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- 3. Valores y prioridades diferentes:** el conflicto empresario más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
- 4. Diferencias de percepción de un problema:** A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

2.2.4 Etapas de un conflicto

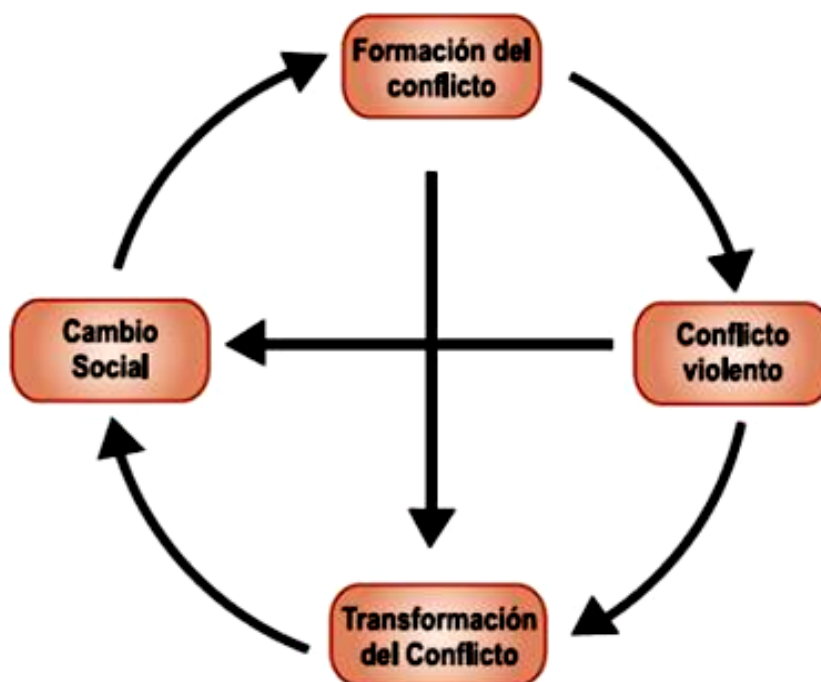
Robbins (2007) desarrolla cuatro etapas que se dan en todo proceso de conflicto:

- a) **La primera etapa:** Consiste en la presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de conflicto, entre las cuales se encuentran las que estudiamos anteriormente. Esas condiciones son fuentes de antagonismo y en determinados momentos pueden ocasionar conflictos.
- b) **La segunda etapa:** Es la de cognición y personalización debido a que un conflicto no sucede hasta tanto no sea conocido y percibido como tal. Para que un conflicto ocurra debe existir alguna situación que nos está afectando y que nos provoca ansiedad, tensión, molestia, frustración, hostilidad. Es en el nivel de la percepción y en la personalización cuando el individuo se siente comprometido emocionalmente y reacciona de cierta forma, empezándose así a desarrollar el conflicto.
- c) **La tercera etapa:** La constituye el comportamiento. Es ahí en donde se realizan acciones que frustran las metas de otros o que van en contra de los intereses de algunas personas, provocándose así el conflicto. La acción debe ser intencional; es decir, debe haber un esfuerzo consciente de frustrar a la otra persona y en tales circunstancias el conflicto es evidente. En esta etapa se

observa una serie de conductas: desde formas muy sutiles, indirectas y controladas de interferencia, hasta la lucha directa, agresiva, violenta y descontrolada.

d) La cuarta etapa: Consiste en el manejo de los resultados. El conflicto, si se resuelve satisfactoriamente, puede ser un proceso constructivo que permite una mejora en la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la curiosidad entre los miembros de una organización, ofrece un ambiente para resolver problemas y liberar tensiones. El conflicto puede convertirse en un motor de cambio en la institución y favorecer la puesta en marcha de nuevas ideas. Las instituciones necesitan de un cierto grado de conflictos para mantener la autocrítica, provocar la innovación y fomentar el cambio, si son manejados adecuadamente. Sin embargo, las organizaciones que presentan ya sea muy bajos o muy altos niveles de conflicto pueden enfrentar problemas. Las primeras porque evidencian la apatía, el estancamiento, la indiferencia al cambio o la falta de nuevas ideas. Las de niveles altos de conflicto pueden mostrar desorganización, caos y falta de cooperación entre los miembros.

FIGURA Nº 02
DINÁMICA DEL CONFLICTO



FUENTE: <http://resoluciondeconflictosparavos.blogspot.com/2011/05/el-desarrollo-de-un-conflicto.html>

Los conflictos son procesos; es decir, no aparecen de la nada sino que tienen causas y etapas de desarrollo. En la figura previa se muestra las etapas por las que puede transitar un conflicto.

- a) **Primera etapa:** El conflicto comienza a formarse. Es un problema no resuelto.
- b) **Segunda etapa:** El conflicto se desarrolla hasta tal punto que llega a la violencia.
- c) **Tercera etapa:** El conflicto comienza a transformarse, y ese cambio puede ser en tres direcciones:

- La violencia disminuye a medida que pasa el tiempo.
- La violencia llega a un punto crítico, los involucrados se eliminan o se causan daño entre ellos.
- Los involucrados u otras personas ayudan a disminuir la violencia, y se buscan soluciones.

d) Cuarta etapa: El conflicto ha evolucionado hasta permitir una verdadera transformación de las causas que le dieron origen, especialmente cuando se trata de relaciones desiguales. Es posible que el conflicto evolucione desde una situación de violencia hasta una de cambio social, sin necesidad de pasar por la etapa de transformación del conflicto.

2.2.5 Estrategias o estilos para hacer frente a los conflictos

Los conflictos en el centro laboral por lo general se producen debido por:

- a) Chismes:** Se esparcen como reguero de pólvora, y el más simple comentario puede traer cola. Lo mejor, es dejar ciertas opiniones para ti mismo.
- b) Omisión de crédito:** Cuando trabajas en equipo debes aprender no solo a delegar funciones, sino a compartir los créditos y elogios con tus compañeros.

c) Rudeza: Un saludo, un “*gracias*” y una sonrisa pueden ganarte simpatías y ahorrarte enemistades.

d) Ver los errores en otros: Si vas a lanzar una crítica, procura que ésta sea constructiva y no hiera la susceptibilidad de los demás.

Por tanto, **¿Cómo se puede hacer frente a estos problemas?**

Antes de actuar, se debe pensar qué pudo generar la conducta negativa de ese compañero que te confronta. Si la encuentras, entonces detente, sonríe y hazle saber que entiendes su actitud, se recomienda lo siguiente:

a) No intentes ir de frente a la pelea: o confrontas a esa persona de manera civilizada u olvídale.

b) Toma las cosas con sentido del humor: Trata de encontrarle el lado divertido al asunto y sonríe. Eso sí, evita el tono sarcástico o de desprecio.

c) No te quejes con otros sobre tu enemistad con esa persona:
Los problemas se solucionan en privado.

d) No guardes resentimientos: No tienes que hacerte amigo de tu enemigo; con la cortesía basta y sobra.

El conflicto no puede manejarse con procedimientos muy rígidos, pues por el contrario, se trata de un proceso que exige flexibilidad y una evaluación permanente si realmente se pretende que el mismo sea verdaderamente productivo y eficaz. Se hace necesario encontrar formas

que contribuyan al entendimiento mutuo, y que fortalezcan la comunicación y la colaboración en el manejo del conflicto.

Los estilos más comunes de enfrentar los conflictos dentro de las organizaciones son los siguientes:

- 1. Evasión:** Retirarse o evitar el conflicto, se usa cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están alteradas.
- 2. Acomodación:** Es mantener relaciones armoniosas al poner las necesidades de otros sobre los propios, se usa cuando la cuestión en disputa no tiene tanta importancia.
- 3. Imposición:** Usted intenta satisfacer sus propias necesidades, se usa cuando se necesita una respuesta rápida a problemas importantes en las que deben tomarse acciones impopulares y cuando el compromiso con otros no es fundamental.
- 4. Compromiso:** Cuando se requiere que cada parte entregue algo de valor, se usa cuando las partes tienen un poder similar y cuando es necesario alcanzar una solución temporal a un problema complejo.
- 5. Colaboración:** Todos buscan satisfacer sus necesidades, se basa en una discusión abierta y sincera entre las partes.

No existe una mejor forma de enfrentar el conflicto, ya que esto depende de la naturaleza del mismo y de las circunstancias. Al respecto,

se utilizan cuatro estrategias para enfrentar conflictos que son: La negociación, la mediación, el arbitraje y la conciliación:

a) La negociación: Los procesos de negociación invaden las interacciones de casi todos los grupos u organizaciones. La negociación es una estrategia que involucra solamente a las personas u organizaciones envueltas en el conflicto. Por medio de ésta, las partes se comunican entre sí en un esfuerzo por llegar a un acuerdo. Es considerada una de las mejores formas de resolver conflictos. Indicaciones generales sobre esta estrategia:

- **Reconocer y definir la naturaleza de la insatisfacción:** La forma y actitud como el supervisor recibe la queja es muy importante. Como buscamos un convenio o integración de intereses, las barreras psicológicas son inconvenientes en esta situación. El supervisor debe partir de la hipótesis de que el empleado obra de buena fe; es bueno no prejuzgar sobre la base de la experiencia pasada en otras situaciones con otros empleados. El supervisor no debe dar la impresión de estar tan ocupado y que tan solo asiente lo que el trabajador le dice por simple condescendencia complaciente hacia él. El supervisor debe desarrollar destreza para definir en forma concreta el conflicto, de lo contrario será necesario revisar una y otra vez el expediente.
- **Ser concreto al obtener los hechos. La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo:** Los hechos se

deben separar perfectamente de las opiniones e impresiones de cualquier factor de orden subjetivo. Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarlos con informes de antecedentes, tales como: calificación de méritos, puntajes al respecto de las tareas del cargo, informes de asistencia y sugerencias, etc. El supervisor debe estar pendiente de escribir y guardar un archivo de cada uno de los motivos particulares de queja o conflicto, sobre todo cuando a uno como supervisor se le llama a testificar.

- **Analizar y decidir:** Cuando el problema está definido y los hechos están a la mano, el directivo debe analizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. A menudo hay más de una solución posible. El directivo debe estar consciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento, o en la compañía. Una sentencia equivocada, puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.
- **Dar contestación:** Aunque la solución tomada por el supervisor sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. A menudo los trabajadores aceptan decisiones que les son adversas cuando tales decisiones tienen una fundamentación legítima, que les es explicada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe tener a la mano la decisión y las

razones por las cuales se obro de esa manera, apropiadamente escritas y archivadas.

- **Seguimiento:** El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto. El seguimiento revela si el caso ha sido manejado insatisfactoriamente o se ha procesado de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una redeterminación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

b) La mediación: Es la principal forma de negociación asistida y se considera también como el arte de la persuasión. Involucra a un tercero que no tiene poder de toma de decisión, quien a su vez se reúne con las partes para ayudarlas a llegar a un acuerdo. El jefe en una entidad, en muchas ocasiones asume el papel de mediador, cuando tiene que resolver diferencias entre el personal o clientes. Al buscar la mediación como estrategia para dirimir conflictos, se hace necesario contar con una persona mediadora que tenga capacidad para mostrar neutralidad ante las partes, establecer y mantener su credibilidad, lograr un contacto y una comunicación eficaces entre las partes, ayudar a ambas partes a definir, analizar y comprender los hechos, atender a cualquier señal que indique la posibilidad de acuerdo, transmitir con exactitud la información entre las personas oponentes, mantener abiertos los canales de

comunicación entre las partes y guardar discreción sobre lo que se dice y la forma en que se comunica.

c) El arbitraje: Esta estrategia ofrece el poder total a terceros para tomar decisiones obligatorias para las partes en conflicto. Se acude a un árbitro en el caso de que las personas o grupos de ellas, no sean capaces de resolver sus diferencias directamente, por medio de una negociación o con la participación de mediadores.

Se pretende con la misma, que el árbitro escuche las posiciones de las partes y, con los argumentos suficientes, decida cuál es la mejor. Su mérito radica en que siempre produce un arreglo. El hecho de que tenga un lado negativo, depende del peso de su decisión. Si una parte queda con una sensación abrumadora de descontento o derrota, es seguro que se sentirá insatisfecha y es poco probable que acepte la decisión y existe la posibilidad de que el conflicto pueda surgir más adelante.

d) La conciliación: Este es un mecanismo que facilita y promueve la búsqueda y encuentro de una solución al conflicto. En este sentido, es importante la presencia de una persona que concilie, quien ha de buscar principalmente cambiar la imagen que las partes tienen una de la otra y poner sobre la mesa la posibilidad de salidas no violentas. La conciliación es un proceso en el cual una persona facilita la comunicación entre dos o más partes y con la atribución y capacidad potencial de orientar las discusiones, facilita la obtención

de acuerdos diseñados y decididos exclusivamente por los actores primarios.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

2.3.1 Definición de identidad

Del latín *identitas*, la identidad es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad. Estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás.

La identidad también es la conciencia que una persona tiene respecto de sí misma y que la convierte en alguien distinto a los demás. Aunque muchos de los rasgos que forman la identidad son hereditarios o innatos, el entorno ejerce una gran influencia en la conformación de la especificidad de cada sujeto.

En este sentido, la idea de identidad se logra asociar con algo propio, una realidad interior que puede quedar oculta tras actitudes o comportamientos que, en realidad, no tienen relación con la persona.

La identidad pertenece al grupo de conceptos que suelen generar controversia cuando se mezclan con la religión o la política, dado que puede entenderse de dos formas muy definidas y opuestas, una relacionada con la libertad y la autenticidad, y la otra, con la asunción de un rol social determinado por los mayores.

2.3.2 Definición de la identificación institucional

Actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización contemporánea. Por esta razón, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

El personal que no se identifica con lo que hace, que no se identifica con la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto, se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente

luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

Robbins (1999), señala que la identificación institucional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como **“Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”**.

Davis y Newstrom (2001) lo define como **“El grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”**.

Hellriegel y otros (1999) define la identificación institucional como **“La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”**, y lo caracteriza por: Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, el deseo de pertenecer a la organización.

2.3.3 Componentes de la identificación institucional

Lagomarsino (2003) precisa que la identificación institucional de un trabajador con su organización reúne tres dimensiones distintas, presentes en todos los trabajadores aunque en prioridades o niveles distintos y es eso lo que distingue su forma de actuación y su nivel de esfuerzo. Así, en la perspectiva de este autor, el compromiso combina una **dimensión económica** (las condiciones económicas son la principal fuente de motivación del trabajador), **una dimensión de crecimiento** (el trabajador valoriza esencialmente las oportunidades de desarrollo profesional) y **una dimensión moral** (el trabajador se identifica con los valores de su organización).

Teniendo por base investigaciones realizadas anteriormente, Ling, Yungfeng, LiJun y Jing (2008) en una investigación con 300 profesores universitarios chinos, demostraron que existen seis diferentes dimensiones del Compromiso:

- a) Compromiso afectivo:** Ligación emocional con la institución.
- b) Compromiso ideal:** El principal objetivo es desarrollo de las habilidades y alcance de metas y ideales personales.
- c) Compromiso relativo:** Enfoque en las relaciones interpersonales.
- d) Compromiso de condición:** Enfoque en las condiciones de trabajo proporcionadas por la organización.

- e) **Compromiso de continuidad:** Enfoque en las razones económicas que ligan al trabajador a la organización y lo hacen temer el cambio).
- f) **Compromiso de obligación:** Enfoque en las normas sociales y obligaciones del trabajador con la organización.

Para el presente trabajo de investigación se han considerado los siguientes indicadores:

- a) **Conocimiento de la entidad:** Implica si el personal tiene claro y comparte el alineamiento estratégico institucional.
- b) **Compromiso:** Implica el nivel de entrega y cumplimiento de metas del personal.
- c) **Realización:** Implica si el personal percibe que la entidad prioriza actividades conducentes a la mejora de sus competencias y desarrollo profesional.

2.3.4 Tácticas que impulsan la identificación institucional

La importancia de la “socialización” en promover el “compromiso institucional”, la estudia Baker (2005) en las siguientes tácticas:

- a) **Colectivas** (se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas

estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral) versus **individuales** (aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo).

b) Formales (segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje) versus **informales** (quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.).

c) Secuenciales (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de su proceso de socialización) versus **discontinuas** (la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización).

d) Fijas (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus **variables** regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.

e) Conjuntivas (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus **disyuntivas**

(no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar las “viejas” funciones).

f) Inversoras (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus “**desinversoras**” (se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes).

2.3.5 La identificación institucional como ventaja competitiva

La identificación institucional es la medida en que las personas disfrutan y creen en lo que hacen, y se sienten valoradas por hacerlo. Las personas se han convertido en la fuente primaria de ventaja competitiva. Casi el 80% del valor de mercado de una organización lo constituyen los intangibles (marca, propiedad intelectual y lo más importante la calidad de la fuerza laboral), lo que deja solo un 20% para los tangibles (maquinaria, productos, instalaciones). Los productos pueden ser copiados, un descubrimiento tecnológico puede ser fugaz, y las instalaciones se pueden construir o destruir, pero la calidad del talento en una organización, su pasión y compromiso es casi imposible de replicar.

Por tanto, para que la identificación del personal para con su institución, se convierta en una ventaja competitiva, es prioritario considerar los siguientes aspectos:

a) El compromiso de los empleados es el principal agente para la implementación exitosa de cualquier estrategia de negocios:

Una fuerza laboral comprometida es su única ventaja competitiva.

Es casi imposible de copiar y sin ella, la ejecución de la mayoría de iniciativas corporativas se convierte en difícil, sino imposible.

b) Aumentar el nivel de identificación de los empleados, no es una iniciativa de corto plazo:

El nivel de identificación adecuado nunca se consigue finalmente, es un proceso de mejora continua.

Puede tomar años de progreso firme alcanzar altos niveles de identificación de los empleados, y sin el cuidado adecuado y retroalimentación todo lo ganado puede perderse rápido.

c) Debe ser dirigido desde arriba: Debe ser impulsado por la Alta Dirección de la entidad, para lo cual se debe accionar con el ejemplo, e impulsar un estilo de liderazgo transformador.

d) Una de las mejores formas de tener empleados identificados

es contratarlos: Ciertos empleados son más propensos a tener un nivel más alto de identificación sin importar los puestos en que se desempeñen o los encargos que reciban. Las empresas deberían prestar mucha atención a estas características en el proceso de selección.

- e) La identificación es acerca de “encaje”:** Las personas tienden a sentirse más identificadas con la organización si sus trabajos y la cultura encaja (coincide) con sus habilidades y competencias, así como su motivación y valores. La mayor parte de empresas contratan enfocándose solamente en las habilidades y competencias ignorando si la persona encaja con el nivel de motivación requerido y los valores de la empresa.
- f) Nada impacta la identificación más que el jefe inmediato del empleado:** La mayor parte de personas no renuncia a sus empleos, renuncia a su jefe. Vea un equipo altamente motivado y es muy posible que tenga un líder que está haciendo coaching para ayudarlos a alcanzar el éxito, estableciendo metas claras, delegando responsabilidad, dando una retroalimentación honesta y abierta, y haciendo que las personas se sientan valoradas.
- g) Medir el nivel de identificación y demostrar su impacto en el negocio es crucial:** Mantenga las medidas del nivel de identificación simples y con costos razonables.
- h) Lograr la identificación significa “llegar al corazón”:** Lo empleados altamente identificados dan ese esfuerzo extra porque les importa. Y les importa, porque a su vez sienten que son importantes para alguien. El interesarse por las personas más allá de sus puestos: su familia, intereses, aspiraciones personales etc.,

envía un mensaje poderoso a los empleados: que la empresa entiende y aprecia que éstos tengan una vida fuera del trabajo.

2.3.6 La identificación es un concepto multidimensional

La identificación con la entidad es un concepto multidimensional, la cual se explica a través del Modelo del Diamante; según este modelo, un profesional puede establecer cinco tipos de vínculos con un proyecto que determinan su nivel de identificación:

- a) Con la función:** Este vínculo se desarrolla en relación al grado de identificación y disfrute que obtenga el profesional con su tarea.
- b) Con la relación con la empresa:** En este vínculo se hace referencia al aspecto contractual, al intercambio, a la oferta de valor y especialmente a las condiciones de la compensación total que el profesional pacta con la organización y que ésta puede ir mejorando.
- c) Con la cultura de la organización:** Existen otro grupo de aspectos propios de la empresa que inciden de forma positiva, es lo que se denomina “cultura organizacional”, que incluye los valores de la compañía, la comunicación, la fuerza marca, el impacto social de la organización, la coherencia en las decisiones, etc.
- d) Con el jefe:** La relación que el líder establece con cada profesional de su equipo se convierte en uno de los lazos más fuertes para

forjar su compromiso. Cuando éste vínculo falla, se convierte en el primer motivo de cambio de empresa. Esto es, los profesionales se marchan por sus jefes, no por sus empresas, y esta circunstancia se produce porque la cercanía del jefe eclipsa las actuaciones realizadas por una organización.

e) Con el equipo: Las relaciones que un profesional establece con sus compañeros de trabajo son un factor muy importante a la hora de comprometerse con un proyecto. El buen ambiente favorece el trabajo en equipo, y la aportación de ideas e iniciativas. Asimismo, si la persona tiene interiorizados valores como el espíritu de equipo o la solidaridad, se puede establecer un vínculo muy efectivo y eficiente en este ámbito.

El Modelo del Diamante permite analizar cuáles son las acciones que se deben realizar en una organización para cada persona en función de sus características propias y del momento que vive la organización. La utilización de este modelo para reflexionar sobre la estrategia a implantar en una determinada organización, proporciona una herramienta muy útil y visual que permite establecer las prioridades sobre las que actuar.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- a) Conflicto:** Es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.
- b) Identificación:** El grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.
- c) Gestión:** La realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.
- d) Actitud:** Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.
- e) Motivación:** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

- f) Clima organizacional:** El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- g) Satisfacción del consumidor:** Un juicio de valor basado entre las experiencias efectivas y las expectativas del consumidor.
- h) Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en alguna área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.
- i) Liderazgo:** Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

2.5 MUNICIPALIDAD DISTRITAL “ALTO DE LA ALIANZA”

2.5.1 Reseña histórica

Mediante Ley N° 23828, el 09 de Mayo de 1984, se crea en el departamento de Tacna el distrito Alto de la Alianza, cuya capital será el

centro poblado La Esperanza. El distrito fue redelimitado con Ley N° 27415 del 02 de febrero del 2001.

La población del distrito tiene sus raíces principalmente en la migración del departamento de Puno y de la zona andina de Tacna. El ámbito distrital se encuentra sectorizado por el lugar de origen de la población que actualmente habita en Alto de la Alianza; por ejemplo, el sector de Eloy G. Ureta y La Esperanza está integrado por personas provenientes de departamentos sureños como Moquegua, Arequipa y Cusco; de distritos como Sama, Ite, Locumba; y de las provincias de Tarata.

El Pueblo Joven San Martín y el Pueblo Joven Alto de la Alianza está formado por pobladores de Tarata, Tarucachi, Candarave y de otros distritos del interior del departamento y de las regiones fronterizas, en su mayoría de Puno. En el caso del Cono Norte, este se encuentra integrado por habitantes provenientes de la región Puno en tanto el Sector 5 por población de Candarave, Tarata así como de otros puntos del país.

La identidad de la población se pone de manifiesto a través de las diversas costumbres y tradiciones traídas y conservadas de su lugar de origen. En Alto de la Alianza estas costumbres se viven con mayor ímpetu en las celebraciones de los carnavales, Fiesta de las Cruces y en la

festividad en honor de la Santísima Virgen de Copacabana, patrona del distrito.

2.5.2 Economía del distrito

El distrito se caracteriza por ser una zona eminentemente comercial, existiendo un promedio de 1.034 establecimientos comerciales de los cuales 823 están legalmente establecidos; 483 (46,71%) se dedican al rubro de abarrotes, emporios, depósitos; 40 (8,61%) al rubro de restaurantes, pollerías, etc.; 83 son talleres de mecánica, soldadura, planchado y torno; y 57 son establecimientos dedicados a la venta de repuestos y auto partes. Asimismo, es importante mencionar el incremento de los locales que brindan el servicio de Internet, los cuales ascienden a 100.

La actividad comercial se ubica en primer lugar y absorbe casi el 32,7% de la PEA. A nivel del distrito existe una PEA desocupada que alcanza al 11,4% del total poblacional; la misma que tiene tendencias crecientes, debido a que su situación se agudiza cada vez más por la falta de fuentes de trabajo tanto a nivel distrital, regional y nacional.

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 01

ACTIVIDADES ECONÓMICAS

ACTIVIDAD ECONÓMICA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Comercio	La actividad económica del distrito se enmarca en el comercio, estimado en un 70% de la actividad principal del distrito, así mismo el comercio informal que no contribuye al acopio de ingresos. Sin embargo el comercio formal de la zona comercial de la zona franca en el distrito es el que mas auge tiene.
Servicios	El sector servicios se encuentra dentro de las principales actividades dividiéndose éste en Telecomunicaciones, Empresas de Transportes, Service de Empleos, actividades relacionadas con la construcción.
Turismo	Si bien la actividad turística es reducida y por lo general esta referida a la visita de la zona comercial, en los últimos años diversas obras de recreación han generado un nuevo flujo de turistas ya sean internos (otros distritos) o extranjeros (provenientes de Arica-Chile) los principales atractivos para este grupo son el Parque de la Familia, así como el Parque Jurásico. La afluencia de turistas nacionales se da por lo general en la Feria de ropa usada los días sábados. Es de suma importancia canalizar esta nueva afluencia de turistas para que su estadía en el distrito sea mas prolongada y puedan hacer uso de otros servicios.
Industrial	La actividad industrial en el distrito es artesanal, contando con 142 viviendas talleres en la actualidad y según el Padrón Industrial al 31 de marzo del 2002 de la Dirección Regional de Industria y Turismo de Tacna señala la presencia de 29 industrias en el distrito, existen talleres informales en todos los rubros que por diversas causas principalmente la de tributación, no son inscritas en este padrón. Las potencialidades en este sector están referidas a la posición socioeconómica del distrito y la existencia de grandes zonas con perspectiva agro industrial.
Minería	El distrito Alto de la Alianza no es ajeno a la actividad, ya que al año 2007 existían 21 concesiones mineras.

FUENTE: <http://www.munialtoalianza.gob.pe/>

2.5.3 Alineamiento estratégico

El Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) 2011-2014 de la Municipalidad se ha formulado tomando como referencia el documento titulado “Línea de Base del Plan Estratégico Institucional” desarrollado en el 2010, el mismo que ha sido reformulado y validado en sendas reuniones de trabajo por la Comisión designada por Resolución de Alcaldía N° 140-2011-A-MDAA-TAC y Resolución de Alcaldía N° 186-

2011-A-MDAA/TAC. Asimismo, se han tomado en consideración las metas, objetivos estratégicos y específicos de las diferentes unidades orgánicas, así como el Plan Operativo Institucional (P.O.I.) 2011.

a) Misión: Es una institución al servicio de su población, con liderazgo y capacidad de liderazgo para gobernar, generar desarrollo y calidad de vida.

b) Visión al 2021: La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es una institución moderna con un grupo humano capacitado e innovador, con vocación de servicio, con atención eficiente y eficaz, con sistemas integrados a objetivos estratégicos, promotora del desarrollo económico articulado y de la cultura y tradición de los pueblos.

c) Funciones:

- Planificar, ejecutar e impulsar, a través de sus órganos correspondientes, el conjunto de acciones destinadas a proporcionar al ciudadano, el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, transporte, salubridad y abastecimientos.
- Desarrollar el planeamiento estratégico y táctico de la municipalidad, considerando los factores exógenos y endógenos que inciden en la gestión municipal.

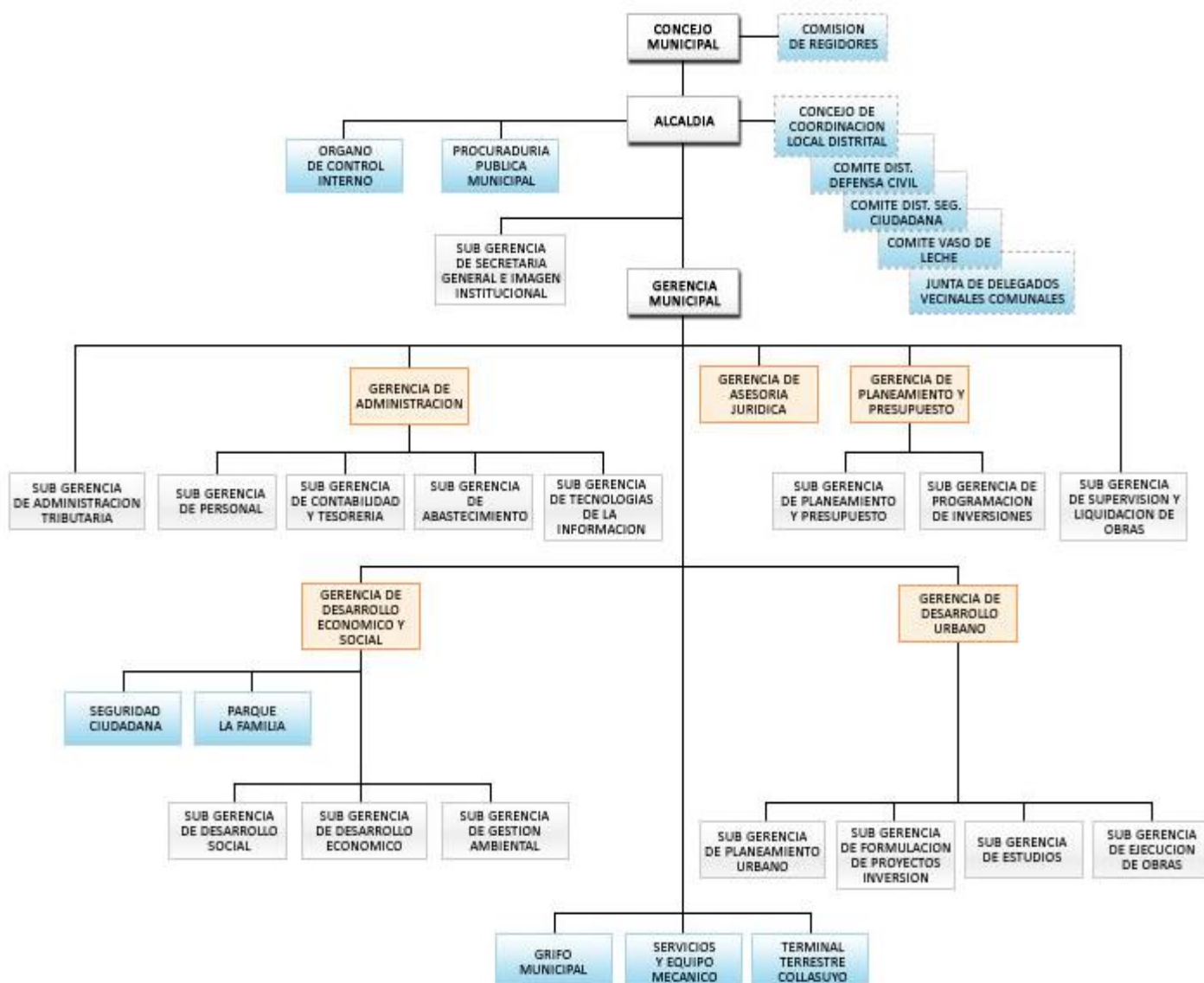
- Diagnosticar, diseñar y definir los mecanismos de implementación referidos al desarrollo organizacional del municipio, con criterio de racionalización de sus recursos que administra para optimizar los servicios vecinales que presta.
- Conducir los programas de acondicionamiento territorial, vivienda y seguridad ciudadana conforme lo establece la Ley Orgánica de Municipalidad, velando por su ejecución.
- Desarrollar programas en materia de población, salud y gestión ambiental a nivel de la municipalidad distrital, a fin de coadyuvar el desarrollo integral de la población, garantizando una adecuada calidad de vida.
- Promover las acciones educativas y desarrollo actividades culturales, de recreación y deportes dentro de la jurisdicción, orientadas a beneficiar a la colectividad.
- Ejecutar estudios técnicos para la creación de empresas municipales o paramunicipales, con el propósito de optimizar la eficiencia del servicio y lograr mayor captación de ingresos para la comuna.
- Promover la participación activa de la comunidad, a través de las diversas modalidades establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, con el objeto de concertar esfuerzos que optimicen los servicios prestados por la municipalidad.

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

2.5.4 Organigrama

FIGURA Nº 03

ORGANIGRAMA - MDA



FUENTE: Gerencia de Planeamiento y Presupuesto - MDA

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

Existe una incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) El estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna es el de eludir.
- b) El nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna es regular.

- c) La alternativa propuesta permitiría mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.

3.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada (se utilizaron modelos teóricos ya existentes), cuyas características son descriptivas y correlacionales.

3.2.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental (dado que se propone alguna alternativa de mejora), la recolección de la información fue de corte transversal (se efectuó en un momento del tiempo).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población a considerar, involucra al personal que labora en cada una de las Gerencias de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna (en plazas presupuestadas), por lo tanto, son 80 personas.

3.3.2 Muestra

Dada las características de la cantidad de trabajadores en la entidad municipal, el cual es un número manejable para desarrollar el trabajo de campo requerido; se tiene que el tamaño de la muestra sea el mismo que el de la población; por lo tanto, el censo involucró a los 80 trabajadores, distribuidos en plazas presupuestadas, sin el personal de los Órganos Desconcentrados (considerando a los funcionarios y al personal administrativo).

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 02
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

ÁREA	N° de funcionarios	N° de personal administrativo
Alta Dirección y Asesoría (Gerencia Municipal, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Asesoría Legal, otros)	06	18
Órgano de Apoyo (Gerencia de Administración)	05	14
Órganos de Línea (Gerencia de Desarrollo Económico y Social y Gerencia de Desarrollo Urbano)	06	31
TOTAL	17	63

FUENTE: Gerencia de Administración de la MD “Alto de la Alianza” - Tacna

3.4 VARIABLES E INDICADORES

3.4.1 Variable independiente: *Estilos de gestión de conflictos*

Indicadores

- Competir.
- Colaborar.
- Tender al compromiso.
- Eludir.
- Acomodar.

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

3.4.2 Variable dependiente: *Identificación institucional*

Indicadores

- Conocimiento de la entidad.
- Compromiso.
- Realización.

TABLA N° 03

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Variable independiente: Estilos de gestión de conflictos	Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses; por tanto, el responsable del área debe aplicar alguna estrategia para hacer frente a tal coyuntura.	- Competir. - Colaborar. - Tender al compromiso. - Eludir. - Acomodar.	Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Variable dependiente: Identificación institucional	El grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella	- Conocimiento de la entidad. - Compromiso. - Realización.	Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo	Ordinal Ordinal Ordinal

FUENTE: Propia

3.5 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador en coordinación con el Asesor (quien fue el experto que validó dichos

formatos) y la revisión bibliográfica respectiva; cuya confiabilidad se dio a través del estadístico Alpha de Cronbach. Se aplicaron dos instrumentos:

- Test para determinar el estilo de gestión de conflictos.
- Cuestionario para determinar el nivel de identificación institucional.

La fuente de información fue primaria (funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza). La elaboración del marco teórico se basó en fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 20,0 en español; el respectivo análisis implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Gráfico radial (telaraña).
- Gráfico de líneas.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Prueba de chi-cuadrado.
- Prueba de significancia “t” de Student.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS y ESCALA DE VALORACIÓN

El estadístico de Alpha de Cronbach (oscila entre 0 y 1) permitió determinar la confiabilidad de los instrumentos implementados, cuya interpretación es que mientras más cercano al valor de 1, el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas baja). En lo que respecta al análisis global de las variables, se elaboró una escala de valoración en base a la Escala de Likert (entre 1 = muy en desacuerdo con lo afirmado y 5 = muy de acuerdo con lo afirmado).

A continuación se especifica la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, para ambas variables, se tiene:

TABLA N° 04

INDICADOR – PREGUNTA: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	Competir	01, 06, 11, 16
	Colaborar	02, 07, 12, 17
	Tender al compromiso	03, 08, 13, 18
	Eludir	04, 09, 14, 19
	Acomodar	05, 10, 15, 20

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

TABLA N° 05

INDICADOR – PREGUNTA: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Conocimiento de la entidad	01, 02, 03, 04, 05
	Compromiso	06, 07, 08, 09, 10
	Realización	11, 12, 13, 14, 15

FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

Por tanto, se propuso una escala de valoración para el análisis total de la variable “Estilo de gestión de conflictos”, con la finalidad de determinar el estilo que más caracteriza al funcionario (04 preguntas consideradas por tipo), por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 04 y 20 puntos. Sobre la variable dependiente “Identificación institucional”, se han considerado 15 preguntas para su análisis global, por tanto, sus valores extremos oscilan entre 15 y 75 puntos; se tiene:

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 06

ESCALA DE VALORACIÓN: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

ESCALA	INTERVALO
Ese estilo de gestión no los caracteriza	04 – 06
Ese estilo de gestión los caracteriza poco	07 – 09
Ese estilo de gestión los caracteriza de forma regular	10 – 12
Ese estilo de gestión los caracteriza con mucha frecuencia	13 – 15
Ese estilo de gestión los caracteriza siempre	16 – 20

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

TABLA N° 07

ESCALA DE VALORACIÓN: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

ESCALA	INTERVALO
Identificación institucional muy baja	15 – 26
Identificación institucional baja	27 – 38
Identificación institucional regular	39 – 50
Identificación institucional alta	51 – 62
Identificación institucional muy alta	63 – 75

FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

A través del software estadístico SPSS 20,0 se obtuvo el reporte de confiabilidad de los instrumentos aplicados; de donde:

TABLA N° 08

ALPHA DE CRONBACH: ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	20

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

El valor obtenido de 0,866 refleja que la fiabilidad del instrumento afín a la variable independiente es adecuada.

TABLA N° 09

ALPHA DE CRONBACH: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	15

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

El valor obtenido de 0,881 representa que la fiabilidad del instrumento afín a la variable dependiente es adecuada.

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

4.2 RESULTADOS: ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

4.2.1 Análisis por indicador

TABLA N° 10

COMPETIR

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Competir	17	2,8382	,36380

	Competir			Total
	Los caracteriza poco	Los caracteriza de forma regular	Los caracteriza con mucha frecuencia	
Alta Dirección y Asesoría	1	5	0	6
Área Órgano de Apoyo	1	3	1	5
Órganos de Línea	0	4	2	6
Total	2	12	3	17

Preguntas	Media	Desv. Típ.
Argumento mi posición de manera tenaz.	3,65	,862
Encuentro fallas en las posiciones de otras personas.	2,88	,600
Disfruto ganando un argumento.	2,59	,795
Soy renuente a admitir que estoy mal.	2,24	,437

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

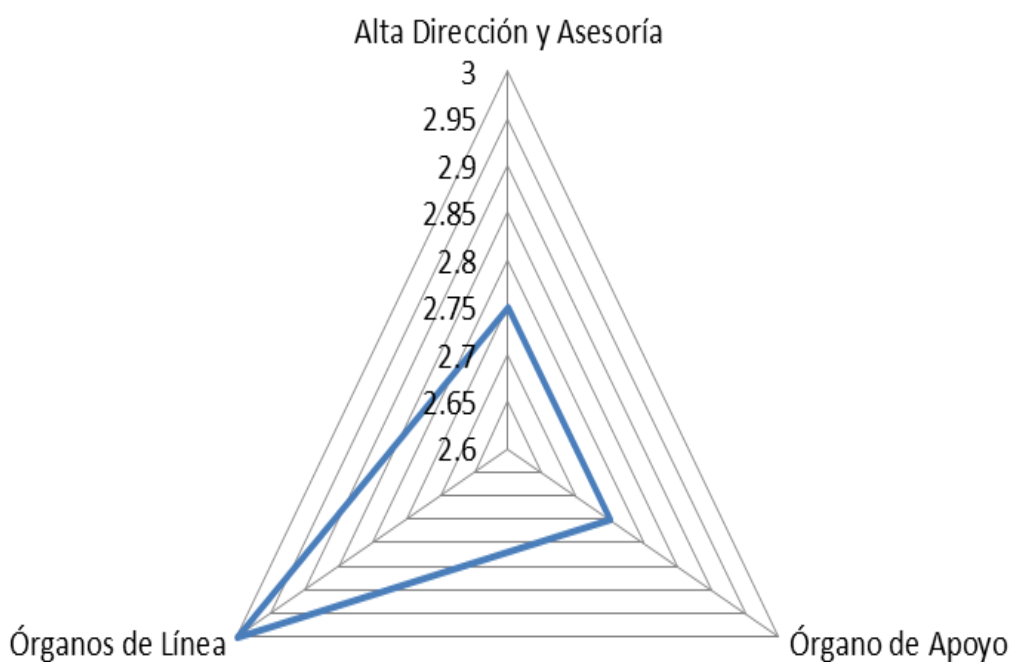
ANÁLISIS

Los resultados hallados hacen referencia al estilo de gestión de conflictos denominado “Competir”, que implica si los jefes disfrutan

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

ganando o defendiendo sus argumentos ante el personal a su cargo; se obtuvo un valor medio de 2,84 y una desviación típica de 0,364; lo cual permite concluir que los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” los caracteriza de forma regular dicho estilo de gestión. Siendo el rasgo más resaltado que buscan argumentar su posición de forma tenaz; dicho estilo es más resaltado por los directivos de los Órganos de Línea.

FIGURA N° 04
COMPETIR



FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 11

COLABORAR

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Colaborar	17	3,7353	,59602

	Colaborar			Total
	Los caracteriza de forma regular	Los caracteriza con mucha frecuencia	Los caracteriza siempre	
Alta Dirección y Asesoría	3	2	1	6
Área Órgano de Apoyo	1	1	3	5
Órganos de Línea	0	1	5	6
Total	4	4	9	17

Preguntas	Media	Desv. Típ.
Antepongo las necesidades de los demás a las mías.	3,41	1,004
Promuevo la armonía.	4,65	,606
Avanzo con las sugerencias de otros.	3,41	,795
Trato de ayudar a otros a evitar desprestigiarse en un desacuerdo.	3,47	,717

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

ANÁLISIS

Los resultados hallados hacen referencia al estilo de gestión de conflictos denominado “Colaborar”, que implica si los jefes promueven sugerencias que tiendan a fomentar la tranquilidad en situaciones difíciles; se obtuvo un valor medio de 3,74 y una desviación típica de 0,596; lo cual permite concluir que los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de

la Alianza” los caracteriza mucho dicho estilo de gestión. Siendo el rasgo más resaltado el de promover la armonía; dicho estilo es más resaltado por los directivos de los Órganos de Línea.

FIGURA N° 05

COLABORAR



FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 12

TENDER AL COMPROMISO

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Tender al compromiso	17	3,7206	,66663

	Tender al compromiso			Total
	Los caracteriza de forma regular	Los caracteriza con mucha frecuencia	Los caracteriza siempre	
Alta Dirección y Asesoría	1	3	2	6
Área Órgano de Apoyo	2	2	1	5
Órganos de Línea	0	3	3	6
Total	3	8	6	17

Preguntas	Media	Desv. Típ.
Llego a un compromiso que ambas partes puedan aceptar.	4,12	,697
Negocio obtener una parte de lo que propongo.	3,12	1,269
Busco un punto medio para resolver desacuerdos.	4,12	,928
Enfatizo las ventajas de “dar y tomar”.	3,53	1,179

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

ANÁLISIS

Los resultados hallados hacen referencia al estilo de gestión de conflictos denominado “Tender al compromiso”, que implica si los jefes promueven el buscar un punto medio como una alternativa de solución a los conflictos; se obtuvo un valor medio de 3,72 y una desviación típica de 0,667; lo cual permite concluir que los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” los caracteriza con frecuencia dicho estilo de

gestión. Siendo el rasgo más resaltado el de llegar a un compromiso que ambas partes puedan aceptar; dicho estilo es más resaltado por los directivos de los Órganos de Línea.

FIGURA N° 06
TENDER AL COMPROMISO



FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 13

ELUDIR

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Eludir	17	3,3088	,60292

	Eludir				Total
	Los caracteriza poco	Los caracteriza de forma regular	Los caracteriza con mucha frecuencia	Los caracteriza siempre	
Alta Dirección y Asesoría	0	1	4	1	6
Área Órgano de Apoyo	0	4	1	0	5
Órganos de Línea	1	1	3	1	6
Total	1	6	8	2	17

Preguntas	Media	Desv. Típ.
No me involucro en conflictos.	3,06	,899
Evito iniciar discusiones sobre temas controversiales.	3,76	1,147
Guardo mis verdaderos sentimientos para mí mismo para evitar resentimientos.	2,94	,899
Animo a otros para tomar la delantera en resolver una controversia.	3,47	1,007

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

ANÁLISIS

Los resultados hallados hacen referencia al estilo de gestión de conflictos denominado “Eludir”, que implica si los jefes se caracterizan por evitar el intervenir en las situaciones de conflicto; se obtuvo un valor medio de 3,31 y una desviación típica de 0,603; lo cual permite concluir

que los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” los caracteriza con frecuencia dicho estilo de gestión. Siendo el rasgo más resaltado el de evitan empezar discusiones sobre temas controversiales; dicho estilo es más resaltado por los directivos de la Alta Dirección y Asesoría.

FIGURA N° 07

ELUDIR



FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 14

ACOMODAR

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Acomodar	17	3,6765	,64810

	Acomodar			Total
	Los caracteriza de forma regular	Los caracteriza con mucha frecuencia	Los caracteriza siempre	
Alta Dirección y Asesoría	1	2	3	6
Área Órgano de Apoyo	2	2	1	5
Órganos de Línea	0	2	4	6
Total	3	6	8	17

Preguntas	Media	Desv. Típ.
Investigo los asuntos a conciencia y de manera conjunta.	4,00	,935
Comparto información de manera abierta con otros al resolver desacuerdos.	4,18	,809
Fomento compartir en forma abierta las preocupaciones y asuntos en particular.	2,94	1,144
Expreso mi posición solo como un punto de vista.	3,59	1,228

FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

ANÁLISIS

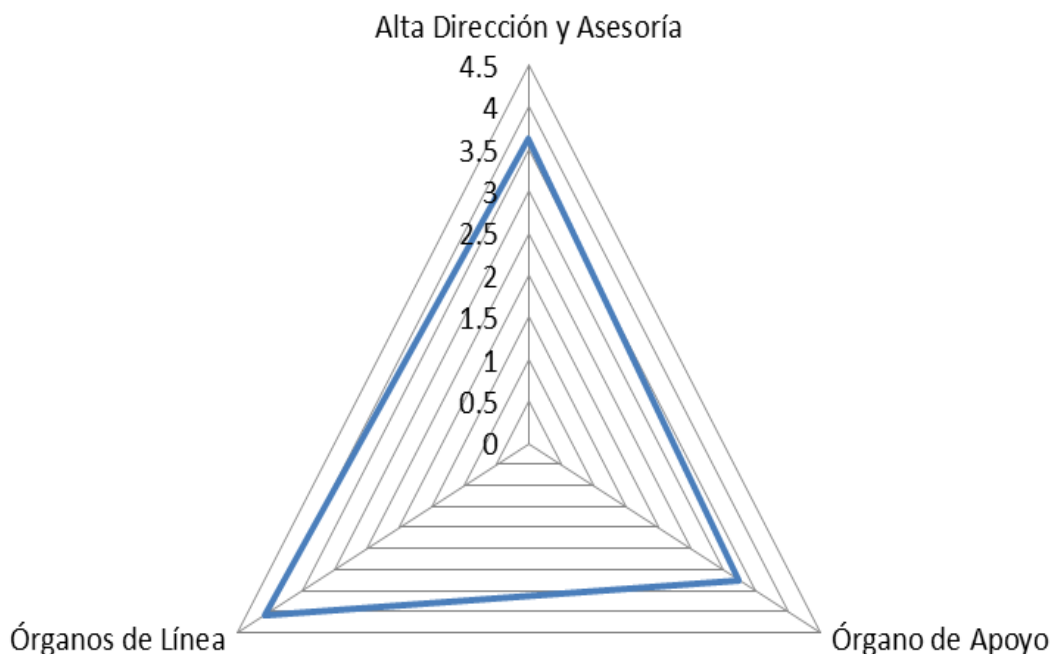
Los resultados hallados hacen referencia al estilo de gestión de conflictos denominado “Acomodar”, que implica si los jefes buscan investigar los asuntos de forma consciente y conjunta; se obtuvo un valor medio de 3,68 y una desviación típica de 0,648; lo cual permite concluir

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

que los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” los caracteriza mucho dicho estilo de gestión. Siendo el rasgo más resaltado el de compartir información cuando buscan resolver desacuerdos; dicho estilo es más resaltado por los directivos de los Órganos de Línea.

FIGURA N° 08

ACOMODAR



FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

4.2.2 Análisis global

TABLA N° 15
ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Estadísticos descriptivos			
Estilo	N	Media	Desv. Típ.
Competir	17	2,8382	,36380
Colaborar	17	3,7353	,59602
Tender al compromiso	17	3,7206	,66663
Eludir	17	3,3088	,60292
Acomodar	17	3,6765	,64810

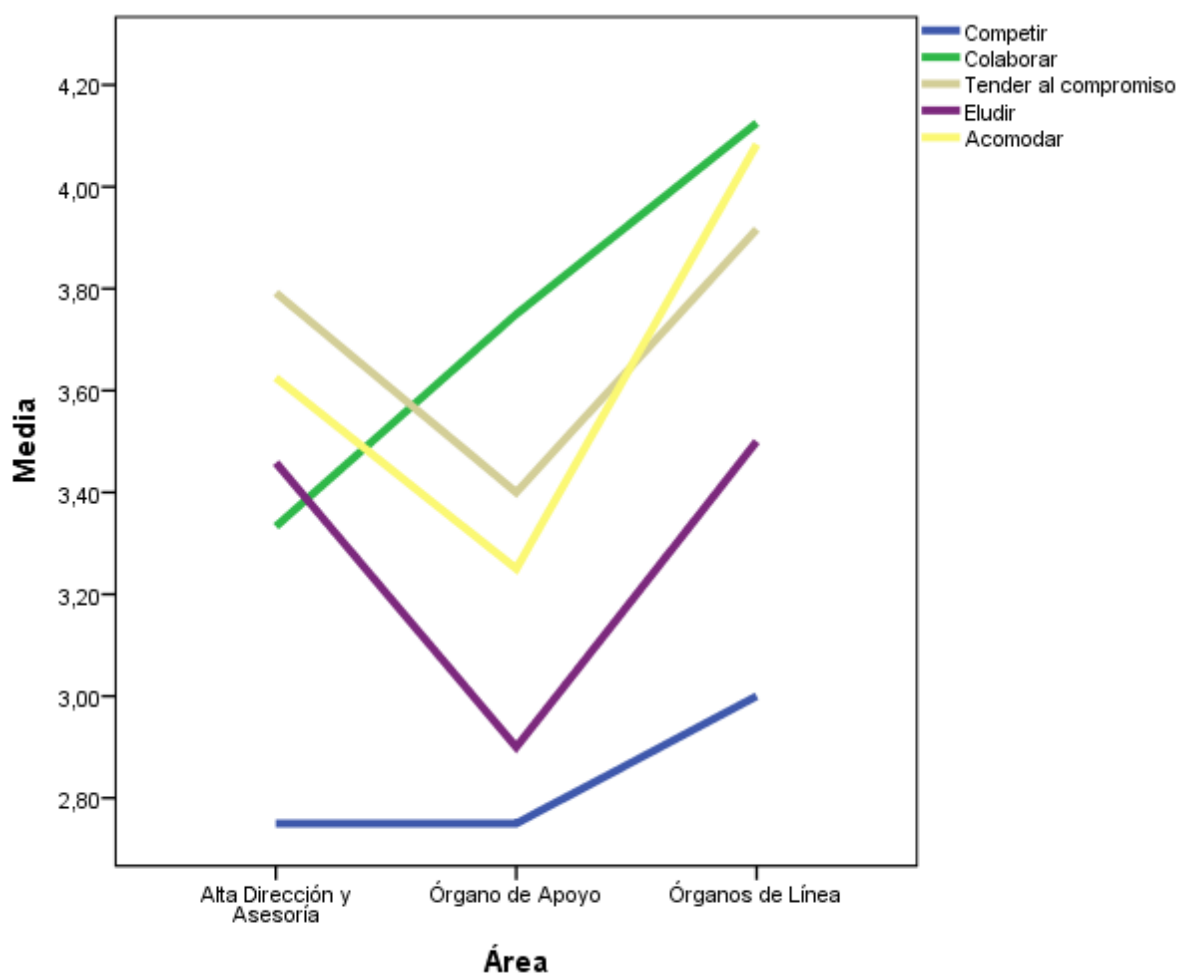
FUENTE: Test de “Estilo de gestión de conflictos”

ANÁLISIS

Después de analizar cada uno de los estilos de gestión (indicadores), se procede a comparar los valores medios de las respuestas obtenidas, con la finalidad de identificar el estilo más frecuente; se encontró que el estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” es el de colaborar ante situaciones controversiales dentro de la entidad. Dicho estilo es más resaltado por los directivos de los Órganos de Línea.

FIGURA N° 09

ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS



FUENTE: Test de "Estilo de gestión de conflictos"

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

4.3 RESULTADOS: IDENTIFICACION INSTITUCIONAL

4.3.1 Análisis por indicador

TABLA N° 16
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Conocimiento de la entidad	63	3,4952	,76778

	Área					
	Alta Dirección y Asesoría		Órgano de Apoyo		Órganos de Línea	
	Sexo		Sexo		Sexo	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Conocimiento de la entidad	3,72	3,55	3,57	2,68	3,52	4,40

Preguntas	Media	Desv. Típ.
¿Conoces y puedes comunicar la misión que tiene la MDAA?	3,75	1,164
¿Podrías señalar y explicar los valores que inspiran el accionar de la MDAA?	3,63	1,036
¿Tienes información sobre el quehacer de la MDAA en la región u otros?	3,38	1,211
¿Consideras que la labor que realiza la MDAA contribuye de forma significativa al desarrollo distrital y regional?	3,60	,993
¿Puedes describir los logros de la MDAA en el año 2012 y 2013?	3,11	1,033

FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

ANÁLISIS

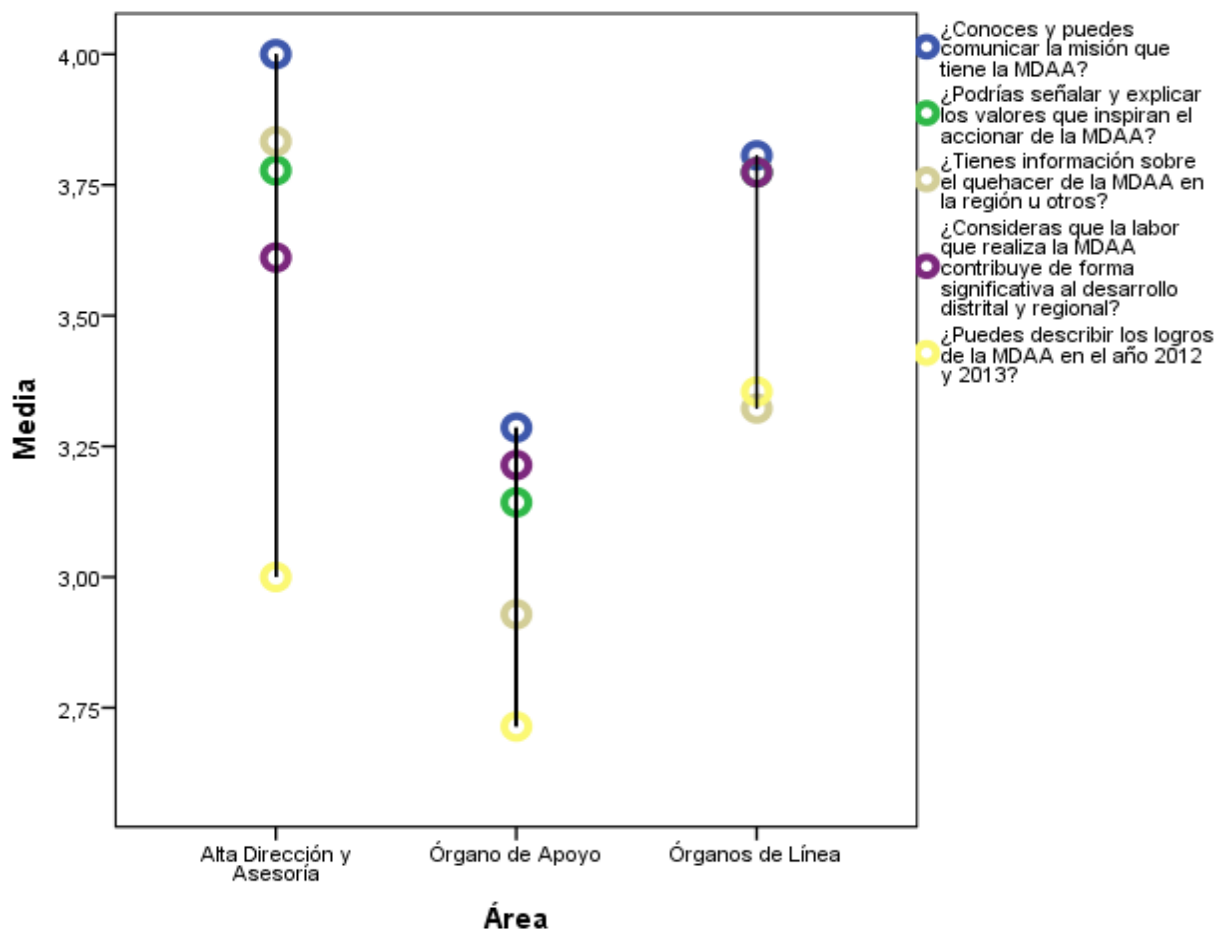
Los resultados hallados hacen referencia al indicador denominado “Conocimiento de la entidad”, que implica si el personal de la entidad conoce el alineamiento estratégico y puede describir los logros de la gestión; se obtuvo un valor medio de 3,50 y una desviación típica de

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

0,768; lo cual permite concluir que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” considera que su nivel de conocimiento sobre la gestión del Alcalde y sus funcionarios es regular. Siendo el aspecto más resaltado el conocer la misión de la entidad, y el focalizado a mejorar es tener conocimiento de los logros de la gestión; son los hombres de la Alta Dirección y Asesoría los que más destacan dicho indicador, y de forma similar las mujeres de los Órganos de Línea.

FIGURA N° 10

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD



FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 17

COMPROMISO

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Compromiso	63	3,9016	,62411

	Área					
	Alta Dirección y Asesoría		Órgano de Apoyo		Órganos de Línea	
	Sexo		Sexo		Sexo	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Compromiso	3,96	4,15	3,83	3,25	3,98	4,20

Preguntas	Media	Desv. Típ.
¿Asumes en tu trabajo y vida los mismos valores que inspiran a la MDAA?	3,83	,853
¿Hablas con tu familia y amistades sobre los valores que tiene la MDAA?	3,60	1,144
¿Te sientes partícipe en la construcción de la historia de la MDAA?	3,95	,974
¿Tratas de compartir con otros sobre lo que la MDAA hace en el ámbito distrital?	3,95	1,007
¿Crees que la labor que realiza la MDAA tiene sentido?	4,17	1,212

FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

ANÁLISIS

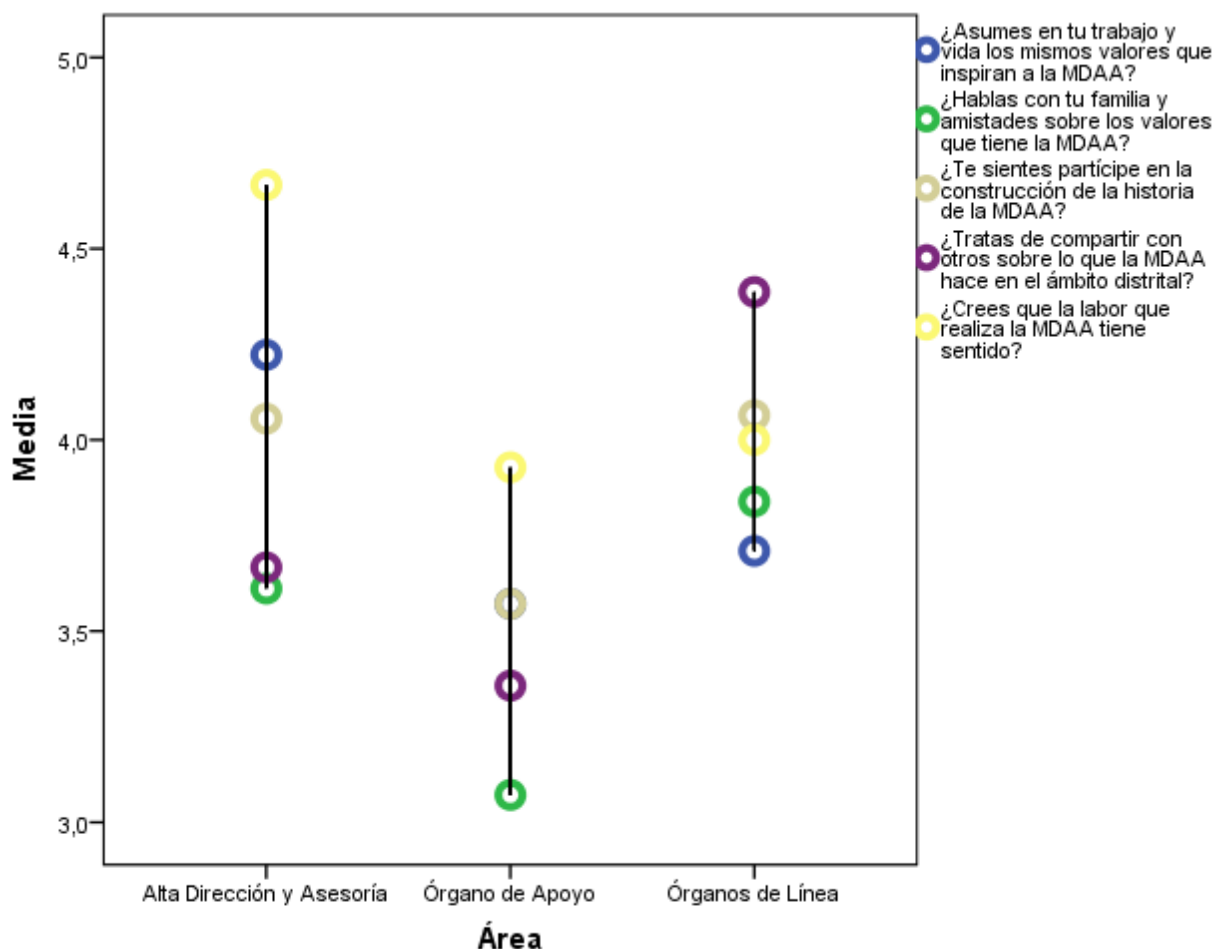
Los resultados hallados hacen referencia al indicador denominado “Compromiso”, que implica si el personal de la entidad se caracteriza por tener “la camiseta bien puesta por la entidad” y principalmente por la gestión; se obtuvo un valor medio de 3,90 y una desviación típica de 0,624; lo cual permite concluir que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” considera que su nivel de

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

compromiso organizacional es adecuado. Siendo el aspecto más resaltado el percibir que las acciones que desarrolla la entidad tienen sentido, y el focalizado a mejorar es lograr que el personal hable con su entorno sobre los valores institucionales; son los hombres y mujeres de los Órganos de Línea los que más destacan dicho indicador.

FIGURA N° 11

COMPROMISO



FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

TABLA N° 18

REALIZACIÓN

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Realización	63	3,8857	,56877

	Área					
	Alta Dirección y Asesoría		Órgano de Apoyo		Órganos de Línea	
	Sexo		Sexo		Sexo	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Realización	3,92	4,12	3,77	3,63	3,91	3,80

Preguntas	Media	Desv. Típ.
¿El trabajo que realizas en la MDAA da sentido a tu vida?	4,19	,780
¿Te sientes contribuyendo a lograr objetivos institucionales de la MDAA?	4,13	,852
¿Piensas que has crecido como persona realizando tu trabajo en la MDAA?	4,29	,812
¿Te has sentido laboralmente bien tratado en la MDAA?	3,24	,962
¿Crees que tu proyecto personal de vida es compatible con el proyecto institucional de la MDAA?	3,59	,891

FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

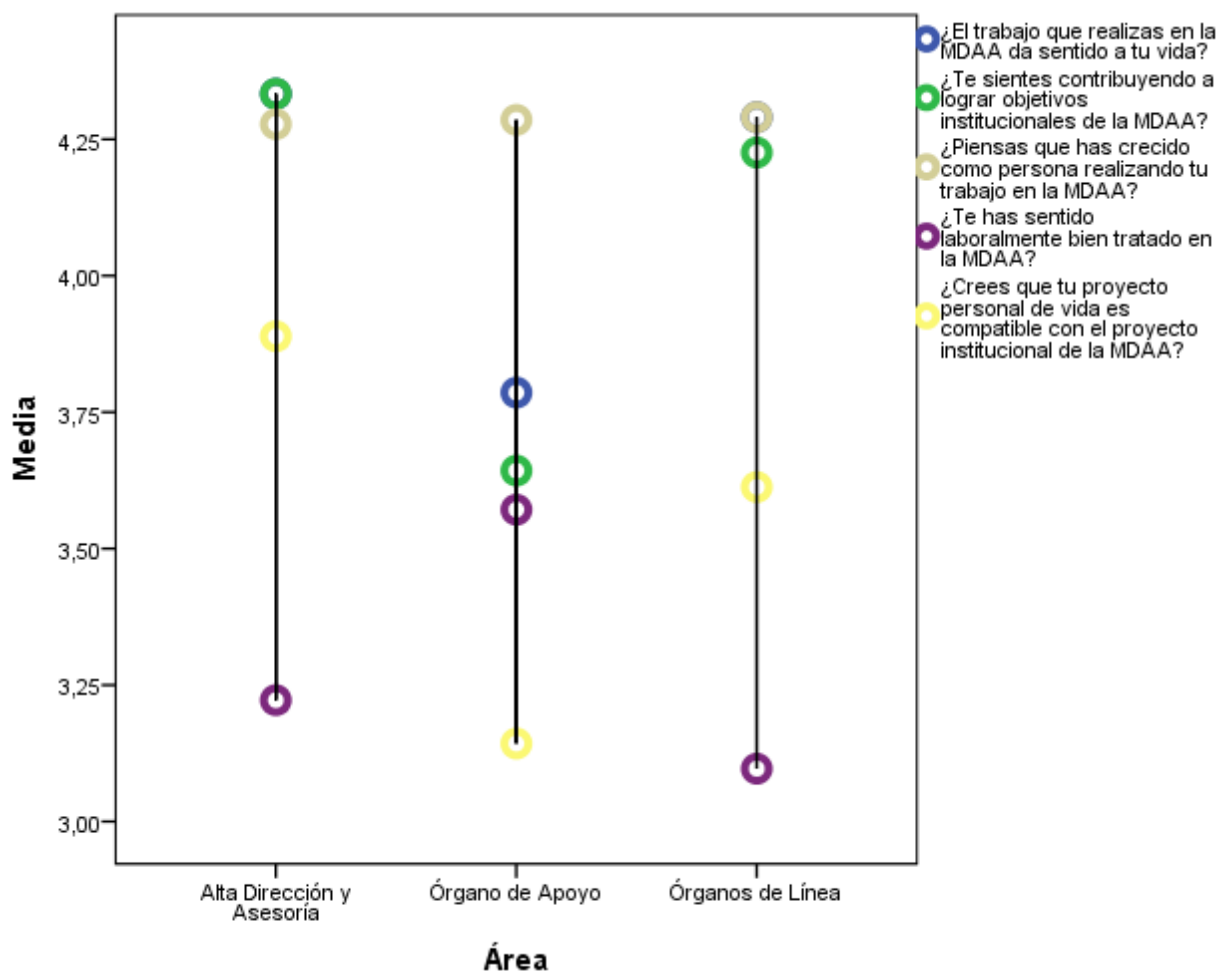
ANÁLISIS

Los resultados hallados hacen referencia al indicador denominado “Realización”, que implica si el personal de la entidad percibe que en la institución se dan la condiciones para el fortalecimiento de las capacidades; se obtuvo un valor medio de 3,89 y una desviación típica de 0,569; lo cual permite concluir que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” considera que su percepción

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

sobre el apoyo de la entidad, en el sentido de sentirse realizado, es adecuada. Siendo el aspecto más resaltado el que el personal considera que ha crecido como persona al realizar dicho trabajo en la entidad, y el focalizado a mejorar es que la entidad debe priorizar el brindar un mejor trato laboral a su personal; son los hombres y mujeres de la Alta Dirección y Asesoría los que más destacan dicho indicador.

**FIGURA N° 12
REALIZACIÓN**



FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

4.3.2 Análisis global

TABLA N° 19
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típ.
Identificación institucional	63	56,41	8,009

Indicador	Media	Desv. Típ.
Conocimiento de la entidad	3,4952	,76778
Compromiso	3,9016	,62411
Realización	3,8857	,56877

		Área			Total
		Alta Dirección y Asesoría	Órgano de Apoyo	Órganos de Línea	
Identificación institucional	Baja	0	4	0	4
	Regular	2	1	3	6
	Alta	13	6	22	41
	Muy alta	3	3	6	12
Total		18	14	31	63

FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

ANÁLISIS

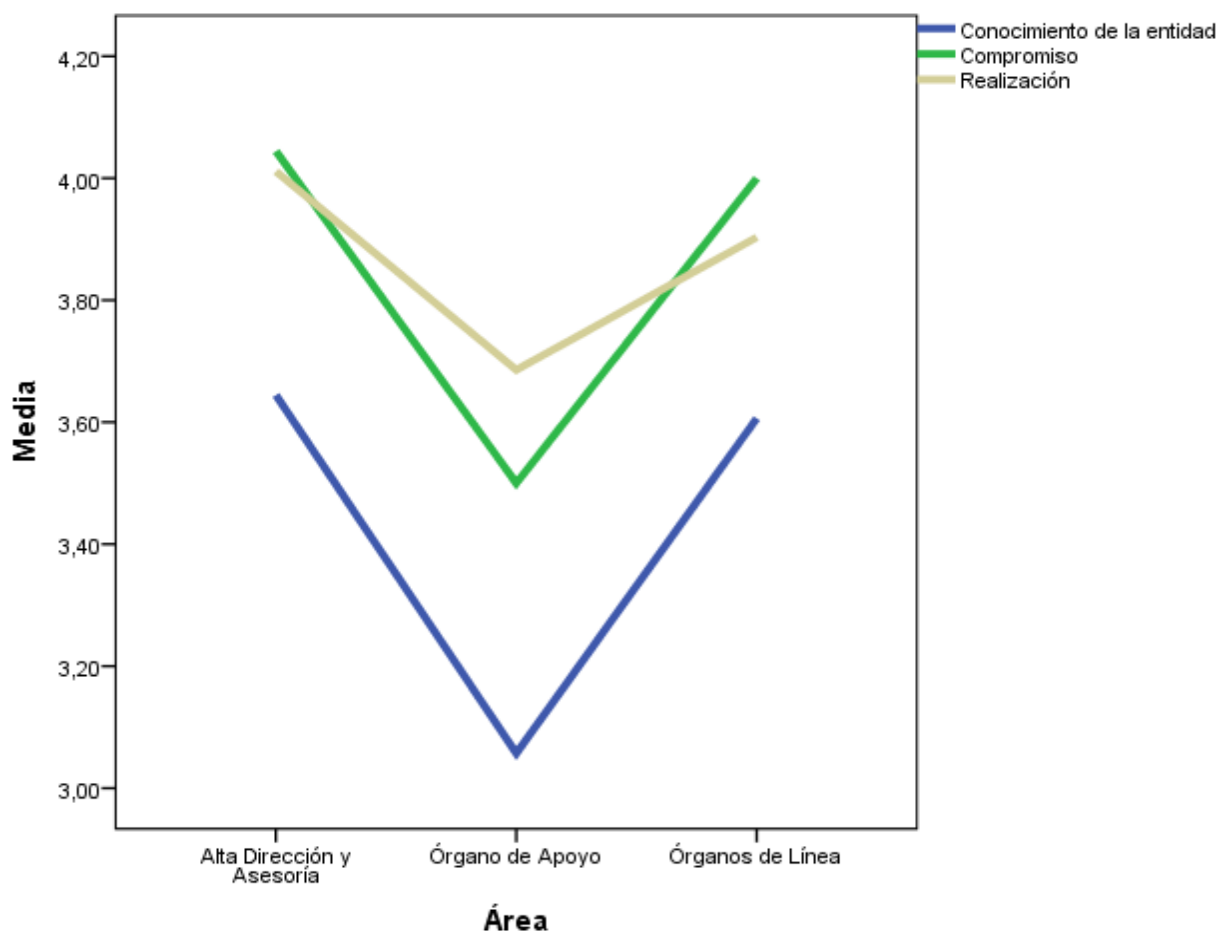
Después de analizar el comportamiento de cada una de los indicadores de la variable dependiente, se procede a efectuar un análisis global, de donde se obtuvo un valor medio de 56,41 y una desviación típica de 8,009; dicho valor al ubicarlo en la escala de valoración previamente determinada, cae en la zona denominada “Identificación

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

institucional alta”; lo cual permite concluir que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” se caracteriza por un nivel adecuado de identificación para con su entidad. Al comparar por indicadores, el “Compromiso” es el más destacado y el focalizado a mejorar es el “Conocimiento de la entidad”; por áreas, es el personal de la Alta Dirección y Asesoría los que presentan los valores medios más altos, seguido por los Órganos de Línea, y el Órgano de Apoyo.

FIGURA N° 13

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL



FUENTE: Cuestionario de “Identificación institucional”

4.4 ALTERNATIVA DE MEJORA PARA EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

En base al análisis de los resultados encontrados, un aspecto primordial a fortalecer en los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” es su nivel de “Empatía” hacia la problemática del personal a su cargo o de los problemas del distrito; por tanto, a continuación se definen un conjunto de pasos que le permitirán a la entidad municipal, de implementar dicha propuesta, mejorar el nivel de empatía de su personal directivo y de confianza, y por ende, su nivel de manejo de conflictos.

La empatía es fundamental en la comunicación interpersonal; por ello, se propone un modelo E-R-E de 3 pasos, que permitirá construir una empatía de calidad en nuestras relaciones:

- a) E = ESCUCHAR:** Los funcionarios de la entidad edil deben impulsar en su personal la importancia de escuchar a mi interlocutor (cliente interno y/o externo). Se trata de escuchar activamente; es decir, por una parte escuchar en silencio, y por otra parte, escuchar de forma abierta, receptiva, interesada, curiosa y atenta a lo que el otro me va explicando. Ello se podría complementar con "empatía no verbal"; es decir, efectuar un acompañamiento simultáneo y cruzado de los movimientos de mi interlocutor.

- b) R = RECAPITULAR:** Una vez que mi interlocutor (cliente interno – personal administrativo y/o externo – poblador del distrito) ya ha finalizado su exposición, se debe efectuar una recapitulación verbal de lo expuesto; es decir, un resumen organizado de lo esencial, usando las mismas palabras clave.
- c) E = EXPRESARSE:** Finalmente, se debe expresar lo que quiero decir, puesto que previamente el interlocutor se ha sentido escuchado por mí. Para mejorar aún más la empatía, y aumentar al máximo la probabilidad de que mi interlocutor me entienda, se debe enviar un mensaje verbal en su canal sensorial predilecto.

4.5 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.5.1 Contrastación de hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica precisa que ***“El estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna es el de eludir”.***

En base a los resultados encontrados en la tabla nº 15, se procedió a comparar los valores medios de las respuestas obtenidas, con la

finalidad de identificar el estilo más frecuente; ello permitió concluir que el estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” es el de “Colaborar” ante situaciones controversiales dentro de la entidad, seguido por el “Tender al compromiso”.

Por tanto, dicha hipótesis de investigación se procede a rechazar.

- b) La segunda hipótesis específica precisa que ***“El nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna es regular”***.

En la tabla n° 19 sobre el análisis global el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, se encontró que un valor medio de 56,41 y una desviación típica de 8,009; lo cual, permitió concluir que el personal de la entidad se caracteriza por un nivel adecuado de identificación para con su entidad. Se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable dependiente, de donde:

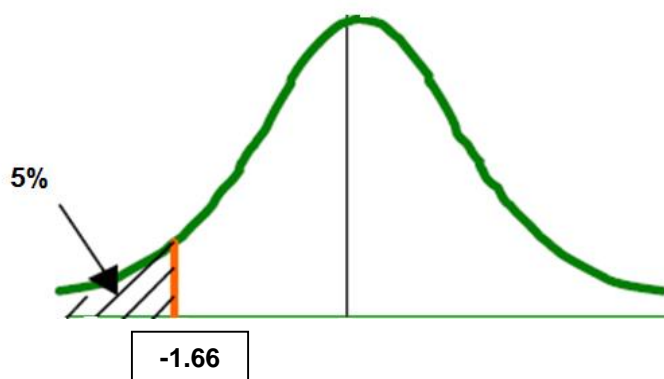
$H_0: \mu \geq 51$ (identificación institucional alta o muy alta)

$H_1: \mu < 51$ (identificación institucional regular, baja o muy baja)

Donde μ implica el valor medio del nivel de identificación institucional que caracteriza al personal administrativo; se aplicó la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (56,41 - 51) / (8,009 / 63^{1/2}) = 5,36$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; con lo cual se aprecia que el t calculado = 5,36 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna no es regular.

Por tanto, dicha hipótesis de investigación se procede a rechazar.

c) La tercera hipótesis específica precisa que ***“La alternativa propuesta permitiría mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna”.***

En el ítem 4.4 se determinó una alternativa para la mejora de la gestión de conflictos focalizada en los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, la cual se centra en su nivel de “Empatía” hacia la problemática del personal a su cargo o hacia los problemas de la problemática del distrito. Se propuso un modelo E-R-E de 3 pasos, que son: Escuchar, recapitular y expresarse.

Por tanto, dicha hipótesis de investigación se procede a no rechazar.

4.5.2 Contrastación de hipótesis general

La hipótesis general precisa que ***“Existe una incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna”.***

Para el contraste de esta hipótesis general, se aplicó en estadístico chi-cuadrado, cuyo reporte se presenta a continuación:

LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” – TACNA; EN EL AÑO 2013

H₀: No existe incidencia

H₁: Existe incidencia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,513 ^a	6	,016
Razón de verosimilitudes	17,298	6	,008
Asociación lineal por lineal	8,486	1	,004
N de casos válidos	81		

a. 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .17.

FUENTE: Reporte SPSS 20,0 (ambos instrumentos)

Se obtuvo un valor del chi-cuadrado calculado de 23,513 (valor de $p = 0,016$), puesto que el valor de $p < 0,05$ de significancia; ello permite concluir que existe una incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.

Por tanto, dicha hipótesis de investigación se procede a no rechazar.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación abarcó al total de funcionarios (17) y personal administrativo (63) de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna (en plazas presupuestadas). Se concluye que existe una incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional en dicha entidad.

SEGUNDA

Se concluye que el estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” es el de “Colaborar” ante situaciones controversiales dentro de la entidad. Dicho estilo es más resaltado por los directivos de los Órganos de Línea.

TERCERA

Se concluye que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” se caracteriza por un nivel adecuado de identificación para con su entidad; es el “Compromiso” el indicador más destacado y el focalizado a mejorar es el “Conocimiento de la entidad”; es el área de la Alta Dirección y Asesoría los que presentan los valores medios más altos.

CUARTA

Se plantea una alternativa para la mejora de la gestión de conflictos focalizada en los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, la cual se centra en su nivel de “Empatía” y se basa en un modelo E-R-E de 3 pasos, que son: Escuchar, recapitular y expresarse.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda a la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, implementar la alternativa propuesta en el ítem 4.4 para mejorar la gestión de conflictos de sus funcionarios, la cual debería basarse en el nivel de “Empatía” hacia la problemática del personal a su cargo o hacia los problemas del distrito.

SEGUNDA

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, las siguientes herramientas para la mejora de la identificación institucional del personal:

- a) **Gestión del clima laboral:** Implica que los funcionarios logren identificar cuál es la percepción del personal sobre: La organización, sus fines, sus métodos, sus directivos, el trato hacia ellos, otros; que permita identificar las áreas de influencia negativa y trabajar en acciones para mejorar la situación.
- b) **Coaching:** El funcionario debe conseguir, a través de un asesoramiento y apoyo individual, que el personal de la entidad

identifique de una manera honesta y madura sus creencias, motivaciones y expectativas, para tratar de alinearlas con los resultados a conseguir.

c) Formación: Los funcionarios deben priorizar, a través de planes de capacitación, la mejora de las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los resultados esperados en la función ocupada.

d) Política retributiva: Se debe fortalecer el incentivar las actitudes y comportamientos que lleven a la consecución de los objetivos deseados.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

1. ANSOFF, I. y MCDONNELL, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Editorial Addison - Wesley Iberoamericana. Colombia. II Edición.
2. BAKER, K. (2005). *Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling*. Human Relations, 48, 2. Págs. 169-185.
3. BLANCHARD, K.; ZIGARMI, Patricia y ZIGARMI, Drea (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Ediciones Griljalbo, Barcelona (España).
4. BORISOFF, D. y VÍCTOR, D. (1991). *Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de comunicación*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España).
5. BUZAN, Tony, DOTTINO, Tony e ISRAEL, Richard. (2003). *La inteligencia del líder*. Lima (Perú). El Comercio Ediciones.
6. CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
7. CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur. (1987). *Administración de personal*. Editorial Ministerio de Guerra. México.

8. DAVIS, K., y NEWSTROM, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. México.
9. DEAL y KENNEDY. (1985). *Culturas corporativas*. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México.
10. DUBRIN, Andrew. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial Thomson. México.
11. GONCALVES, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
12. FLOYER, A. (1993). *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Ediciones Paidós. Barcelona (España).
13. HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Thomson. México.
14. HERNÁNDEZ LÓPEZ, Marcos. (2006). *Gerencia de recursos humanos vs. Gestión capital humano, bajo una mirada sistémica*. Editorial Estudios y Ediciones IESE. México. II Edición.
15. KNICKERBOCKER, (1990). *Dirección y concepción de un líder*. Lecturas Selectas, Inglaterra, Pág.28.
16. KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. (1999). *Administración, una perspectiva global*. 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Pág. 501.
17. LAGOMARSINO, R. (2003). *Compromiso organizacional*. IEEM: Revista de antiguos alumnos.

18. LING, M., YUNGFENG, W., LIJUN, H. y JING, W. (2008). *The Structure of Teachers' Organizational Commitment in China: Confirmatory Factor Analysis*. Wireless Communications, Networking and Mobile Computing.
19. MENGUZZATO, M. y RENAU, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel Economía. Barcelona (España). IV Edición.
20. ROBBINS, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México. X Edición.
21. ROBBINS, Stephen. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall.
22. ROBBINS, S. y DE CENZO, D. (1996). *Fundamentos de Administración. Conceptos y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
23. RODRÍGUEZ, J.M. (1993). *El factor humano en la empresa*. Editorial Deusto. Bilbao (España). pp.91-105.
24. SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza Janes. Barcelona (España).
25. SOTO, Eduardo. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. Thomson editores. México.
26. STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R. (1996). *Administración*. Editorial Pearson. VI Edición. México. Pág. 484.

27. STONER, J. A. y WANKELE, Ch. (1989). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

28. SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. (1992). *La organización que aprende*. Editorial Addison- Wesley Publishing Company, Inc. México. III Edición.

BIBLIOGRAFIA ELECTRÓNICA

<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/losconflictosenlasorganizaciones.htm> (visitado el 28/10/13)

<http://blog.objetivonegocio.com/2009/07/inteligencia-emocional/> (visitado el 25/10/13)

<http://www.congresoinvecom.org/index.php/invecom2013/INVECOM2013/paper/view/372/380> (visitado el 11/10/13)

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a04v9n1.pdf (visitado el 8/10/13)

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/32/conflicto.htm> (visitado el 27/10/13)

<http://www.comercioaldetalle.mx/revista/secciones.php?secciones=20&rubro=417> (visitado el 29/10/13)

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST286.htm> (visitado el 30/10/13)

<http://lanegociacion.wordpress.com/2011/01/19/tipos-de-conflictos-organizacionales/> (visitado el 24/10/13)

<http://resoluciondeconflictosparavos.blogspot.com/2011/05/el-desarrollo-de-un-conflicto.html> (visitado el 29/09/13)

<http://definicion.de/identidad/> (visitado el 30/09/13)

http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-/6585356 (visitado el 24/10/13)

<http://aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-laboral/el-nivel-de-compromiso-de-sus-empleados-es-la-clave-para-conseguir-una-ventaja-competitiva/> (visitado el 25/10/13)

<http://empresacompetitiva.ibercaja.es/articulos/articulo/el-compromiso-en-el-siglo-xxi-se-escribe-con-c-de-conciliacion.aspx> (visitado el 29/10/13)

<http://www.munialtoalianza.gob.pe/web/distrito.php?id=2> (visitado el 28/10/13)

ANEXOS

ANEXO 01: TEST- “ESTILO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS”

INSTRUCCIONES:

Estimado funcionario de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, el motivo del presente instrumento es desarrollar un trabajo académico para obtener el Grado de Magíster en Dirección y Administración de Empresas de la UPT. Por tanto, considere situaciones en las que descubre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde habitualmente a dichas situaciones? A continuación se dan veinte frases que describen posibles respuestas de conducta. Marque en base a la siguiente escala de puntuación, para señalar la característica más afín con su propio comportamiento.

- Nunca hago ello = 1
- Rara vez hago ello = 2
- Algunas veces hago ello = 3
- Casi siempre hago ello = 4
- Siempre hago ello = 5

Gerencia/Oficina:

Condición Laboral: **Años de experiencia laboral:**

Sexo:

1. Argumento mi posición de manera tenaz. ()
2. Antepongo las necesidades de los demás a las mías. ()
3. Llego a un compromiso que ambas partes puedan aceptar. ()
4. No me involucro en conflictos. ()
5. Investigo los asuntos a conciencia y de manera conjunta. ()
6. Encuentro fallas en las posiciones de otras personas. ()
7. Promuevo la armonía. ()
8. Negocio obtener una parte de lo que propongo. ()
9. Evito iniciar discusiones sobre temas controversiales. ()
10. Comparto información de manera abierta con otros al resolver desacuerdos. ()
11. Disfruto ganando un argumento. ()
12. Avanzo con las sugerencias de otros. ()
13. Busco un punto medio para resolver desacuerdos. ()
14. Guardo mis verdaderos sentimientos para mí mismo para evitar resentimientos. ()
15. Fomento compartir en forma abierta las preocupaciones y asuntos en particular. ()
16. Soy renuente a admitir que estoy mal. ()
17. Trato de ayudar a otros a evitar desprestigiarse en un desacuerdo. ()
18. Enfatizo las ventajas de “dar y tomar”. ()
19. Animo a otros para tomar la delantera en resolver una controversia. ()
20. Expreso mi posición solo como un punto de vista. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02: CUESTIONARIO – “IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL”

INSTRUCCIONES:

Estimado personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, el motivo del presente instrumento es desarrollar un trabajo académico para obtener el Grado de Magíster en Dirección y Administración de Empresas de la UPT. Por tanto, considere las situaciones laborales que desarrolla en la entidad. A continuación, se precisan algunas frases que describen posibles respuestas de conducta. Marque con una “X”, en base a la siguiente escala de valoración, para señalar la característica más afín con su propio comportamiento.

- A) No/nada
- B) Poco
- C) Algo
- D) Mucho
- E) Sí/totalmente

Gerencia/Oficina:

Condición Laboral: **Años de experiencia laboral:**

Sexo:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD						
1	¿Conoces y puedes comunicar la misión que tiene la MDAA?					
2	¿Podrías señalar y explicar los valores que inspiran el accionar de la MDAA?					
3	¿Tienes información sobre el quehacer de la MDAA en la región u otros?					
4	¿Consideras que la labor que realiza la MDAA contribuye de forma significativa al desarrollo distrital y regional?					
5	¿Puedes describir los logros de la MDAA en el año 2012 y 2013?					
COMPROMISO						
6	¿Asumes en tu trabajo y vida los mismos valores que inspiran a la MDAA?					
7	¿Hablas con tu familia y amistades sobre los valores que tiene la MDAA?					
8	¿Te sientes partícipe en la construcción de la historia de la MDAA?					
9	¿Tratas de compartir con otros sobre lo que la MDAA hace en el ámbito distrital?					
10	¿Crees que la labor que realiza la MDAA tiene sentido?					
REALIZACIÓN						
11	¿El trabajo que realizas en la MDAA da sentido a tu vida?					
12	¿Te sientes contribuyendo a lograr objetivos institucionales de la MDAA?					
13	¿Piensas que has crecido como persona realizando tu trabajo en la MDAA?					
14	¿Te has sentido laboralmente bien tratado en la MDAA?					
15	¿Crees que tu proyecto personal de vida es compatible con el proyecto institucional de la MDAA?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	INDICADOR	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cómo inciden los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna; en el año 2013?	Determinar la incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna; en el año 2013.	Existe una incidencia de los estilos de gestión de conflictos sobre la identificación institucional de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.	DISEÑO DE INVESTIGACION El diseño de investigación es no experimental de corte transversal. POBLACION	X = Estilo de gestión de conflictos Y = Identificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Competir. - Colaborar. - Tender al compromiso. - Eludir. - Acomodar. - Conocimiento de la entidad. - Compromiso. - Realización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Test de estilos de gestión de conflictos - Cuestionario de identificación institucional 	Funcionarios y personal administrativo de la MDAA - Tacna
¿Cuál es el estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna?	Analizar los estilos de gestión de conflictos que más caracterizan a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.	El estilo de gestión de conflictos que más caracteriza a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna es el de eludir.	La población es de 80 trabajadores. Se hará un censo.	X = Estilo de gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Competir. - Colaborar. - Tender al compromiso. - Eludir. - Acomodar. 	- Test de estilos de gestión de conflictos	Funcionarios y personal administrativo de la MDAA - Tacna
¿Cuál es el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna?	Determinar el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.	El nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna es regular.		Y = Identificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la entidad. - Compromiso. - Realización. 	- Cuestionario de identificación institucional	Funcionarios y personal administrativo de la MDAA - Tacna
¿Qué alternativa proponer que permita mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna?	Proponer una alternativa que permita mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.	La alternativa propuesta permitiría mejorar los estilos de gestión de conflictos en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna.		X = Estilo de gestión de conflictos Y = Identificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Competir. - Colaborar. - Tender al compromiso. - Eludir. - Acomodar. - Conocimiento de la entidad. - Compromiso. - Realización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Test de estilos de gestión de conflictos - Cuestionario de identificación institucional 	Funcionarios y personal administrativo de la MDAA - Tacna