



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Clima organizacional y manejo de conflictos en la  
Municipalidad Distrital de Huaura - 2023

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Azaña Chiroque, Ramon Augusto (orcid.org/0000-0003-4287-928X)

**AESORA:**

Dra. Loa Navarro, Erika (orcid.org/0000-0001-6986-0154)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**LIMA – PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo realizado con esfuerzo se lo dedico a mi madre y a mi tío, quienes me apoyaron en muchas etapas hasta el día de hoy.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mí mismo por no haberme rendido a pesar de todas las adversidades y decidir continuar con mis estudios, agradezco mi determinación en continuar con mi aprendizaje en lo académico y todos los aspectos de la vida.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, LOA NAVARRO ERIKA, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Clima organizacional y manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023", cuyo autor es AZAÑA CHIROQUE RAMON AUGUSTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 23 de Noviembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
LOA NAVARRO ERIKA <b>DNI:</b> 44170385 <b>ORCID:</b> 0000-0001-6986-0154	Firmado electrónicamente por: LLOANA el 24-11- 2023 14:29:00

Código documento Trilce: TRI - 0662883



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, AZAÑA CHIROQUE RAMON AUGUSTO estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Clima organizacional y manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
AZAÑA CHIROQUE RAMON AUGUSTO <b>DNI:</b> 48272426 <b>ORCID:</b> 0000-0003-4287-928X	Firmado electrónicamente por: RAAZANACH el 02-12- 2023 07:31:53

Código documento Trilce: INV - 1387248

## Índice de contenidos

CARATULA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL AUTOR	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstrac	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEORICO	4
III. METODOLOGIA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimiento de recolección de datos	16
3.6. Métodos de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1	Cima organizacional	19
Tabla 2	Resultados de dimensiones del clima organizacional	20
Tabla 3	Manejo de conflictos	21
Tabla 4	Resultados de dimensiones del manejo de conflictos	22
Tabla 5	Prueba de normalidad	23
Tabla 6	Relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos	24
Tabla 7	Relación entre la estructura y el manejo de conflictos	25
Tabla 8	Relación entre la autonomía y el manejo de conflictos	26
Tabla 9	Relación entre la supervisión y el manejo de conflictos	27
Tabla 10	Relación entre el ambiente y el manejo de conflictos	28
Tabla 11	Relación entre la orientación y el manejo de conflictos	29

## Índice de figuras

Figura 1	Análisis porcentual de la variable de clima organizacional	19
Figura 2	Análisis porcentual de las dimensiones del clima organizacional	20
Figura 3	Análisis porcentual del manejo de conflictos	21
Figura 4	Análisis porcentual de las dimensiones del manejo de conflictos	22

## RESUMEN

La presente investigación se planteó determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental transversal, modelo hipotético deductivo. La población fue de 102 trabajadores de la municipalidad, muestra de 81 trabajadores. Resultados: los resultados presentan una percepción positiva en cuanto al clima organizacional de la institución, aunque hay margen de mejora para lograr que se perciba como excelente; resultados presentan que en la empresa se maneja los conflictos de manera efectiva, aunque siempre hay un margen de mejora para lograr una gestión de conflictos aún mejor. Conclusión: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se establece que el clima organizacional esta correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente de correlación tiene una magnitud de 0.702, que indica una correlación positiva alta.

Palabras clave: liderazgo, motivación, orientación.

## ABSTRAC

This research was planned to determine the relationship between the organizational climate and conflict management in the District Municipality of Huaura - 2023. Methods: This research is basic, correlational level, non-experimental cross-sectional design, hypothetical deductive model. The population was 102 municipal workers, sample of 81 workers. Results: the results present a positive perception regarding the organizational climate of the institution, although there is room for improvement to ensure that it is perceived as excellent; The results show that the company manages conflicts effectively, although there is always room for improvement to achieve even better conflict management. Conclusion: There is a significant relationship between the organizational climate and conflict management in the District Municipality of Huaura - 2023. According to the data, it is established that the organizational climate is correlated with conflict management, and that this correlation is significant with a bilateral value of 0.00, less than 0.05. Therefore, the aforementioned hypothesis is confirmed. Furthermore, it is highlighted that the correlation coefficient has a magnitude of 0.702, which indicates a high positive correlation.

Keywords: leadership, motivation, orientation.

## I. INTRODUCCIÓN

En los presentes ámbitos económicos, caracterizados por sus constantes cambios, el dinamismo y la competitividad; en el cual las empresas tienen un rol principal que exige a los líderes estar atentos al comportamiento de la propia empresa para su supervivencia en el largo plazo. En este sentido, a nivel mundial según una investigación realizada por Alonso y Aguilera (2021) se puede notar una ineficiente gestión en el clima organizacional, generando que los integrantes que forman parte abandonen el sentido del compromiso, que no desempeñen una adecuada labor y que no les interese el entorno que está a su alrededor. Por otro lado, respecto al manejo de conflictos, una investigación realizada por Castro (2018) señala que los conflictos organizacionales ocurren con normalidad pues son inevitables, pero debemos de estar alerta de ello ya que pueden desencadenar deficiencias en la comunicación, tergiversación de roles, pocos recursos e incompatibilidad de objetivos perjudican lo establecido por la propia organización.

En el ámbito nacional, según la investigación realizada por Vilca et al. (2021) respecto al clima organizacional reveló que más del 50% de los trabajadores renunciara a sus centros laborales ocasionado por un inadecuado clima laboral, también se señaló que el vínculo entre jefe y subordinado no está basado en la comunicación por ende es importante que exista una conversación franca y amistosa para mejorar las relaciones en el trabajo. Con relación al manejo de conflictos, Morales (2021) manifiesta en su investigación que todo trabajador ha enfrentado conflictos, y que al menos estuvo involucrado en inconvenientes con sus compañeros de trabajo, lo cual tiene repercusiones en una baja productividad.

Por último, en el escenario local, en la Municipalidad Distrital de Huaura según el aporte de Chahuin y Cueva (2022) respecto al clima laboral se manifestó que el 65 % de los encuestados identificó la presencia de un clima organizacional moderado, el 17 % lo percibe como bueno, el 14 % lo percibe desfavorable y el 4 % lo identificó como muy favorable, señalando además que se podrían realizar prácticas con el fin de hacer adecuado el entorno laboral en la organización.

En la Municipalidad Distrital de Huaura sé ha podido evidenciar algunas problemáticas respecto al manejo de conflictos, como el ineficiente nivel de comunicación entre el personal a cargo y los trabajadores de las diversas áreas de la municipalidad, lo que hace que los trabajadores manifiesten inseguridad de comunicar algunas opiniones, ideas, inconvenientes sucedidos, altercados, entre otros; entre otros problemas muy frecuentes es la capacitación inadecuada, falta de interés del personal a cargo en orientar a los trabajadores, también la discordancia de algunos trabajadores en base al cumplimiento de sus funciones, y respecto al clima organizacional en investigaciones anteriores realizadas en la municipalidad distrital de Huaura se pueden encontrar que muestran porcentajes similares, un 60 % de los trabajadores municipales indica la presencia de un clima organizacional regular, solo un 36 % lo considera bueno y un 4 % lo considera deficiente, en otro aspecto en cuanto a la gestión administrativa para manejar conflictos el 60 % lo considera regular mientras el 40 % lo considera buena

Mencionada la problemática, se formula el problema general ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023? Y, los siguientes problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?; b) ¿Cuál es la relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?; c) ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?; d) ¿Cuál es la relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?; e) ¿Cuál es la relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?

La investigación cuenta con justificación teórica, porque busca determinar la correlación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos, los resultados, conclusiones y recomendaciones serán plasmados en el presente estudio y esto brindará un aporte en siguientes investigaciones. La investigación tiene justificación práctica, debido a que plantea recomendaciones respecto problemas que afecten a las variables estudiadas en la tesis dirigida hacia la Municipalidad Distrital de Huaura. La investigación cuenta con una importancia metodológica porque se hará un cuestionario y recopilación de datos, mediante un instrumento científico, el cual

tendrá el objetivo de analizar las variables establecidas a estudiar, herramienta que ayudará a siguientes temas de investigación. Por último, por conveniencia porque logrará establecer las dimensiones que vienen relacionándose entre ambas variables, si es adecuado o no, lo que servirá como eje, con el fin de añadir fortalezas y restar puntos débiles, lo cual será de ayuda para el eficiente desarrollo en la Municipalidad Distrital de Huaura.

La investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Y como objetivos específicos: a) Identificar la relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; b) Identificar la relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; c) Identificar la relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; d) Identificar la relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; e) Identificar la relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Asimismo, se planteó la hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Y como hipótesis específicas: a) Existe relación significativa entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; b) Existe relación significativa entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; c) Existe relación significativa entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; d) Existe relación significativa entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023; e) Existe relación significativa entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Con relación a los antecedentes investigados en el contexto nacional, se consideró el aporte de Ortiz y Quiroz (2021) elaboraron la tesis cuyo objetivo general fue identificar la relación entre ambas variables en la municipalidad mencionada. La investigación empleó el enfoque cualitativo, diseño no experimental, de tipo aplicada, nivel correlacional, transversal y utilizó el método hipotético deductivo. La muestra obtenida fue de 332 trabajadores. Se realizó mediante el uso de la encuesta y el cuestionario. Los resultados demuestran un nivel de asociación adecuado entre ambas variables en el rango del valor  $0,000 < 0,05$  y el grado de correlación entre los valores  $0,617$  en los rangos  $+0,51$  a  $+0,75$ . La conclusión indica que entre mayor sea la calidad del clima organizacional mejor será el resultado en la satisfacción laboral.

Chagraj et al. (2020) realizó la investigación en la que el objetivo general fue identificar la relación entre el clima y el desempeño. Esta investigación fue de tipo descriptiva, transversal y correlacional. La muestra es de 40 trabajadores. Para la obtención de datos se empleó el cuestionario. Los resultados evidenciaron que el 73 % los trabajadores expresaron que sí existe un correcto clima organizacional y un 83 % de los trabajadores manifestó la existencia de un adecuado desempeño laboral. La conclusión de esta investigación indica que la empresa en la que se realizó esta investigación cuenta con un clima organizacional adecuado, lo que beneficia en el cumplimiento de labores de los trabajadores.

Zeta et al. (2020) realizó la investigación en la cual manifestó como objetivo general el estudio de aportes sobre las variables para evaluar los niveles de calidad del clima organizacional. Se elaboró mediante el enfoque cuantitativo, no experimental y de diseño transversal. Se empleó el cuestionario. Los resultados presentaron para el clima organizacional el 50 % del personal lo considero regular, 35 % bueno y el 15% lo considero deficiente y para la satisfacción laboral el 60 % del personal considera la existencia de un alto nivel, un 37 % lo considera regular y un 3 % lo considera deficiente. Las conclusiones indican que las dos variables presentan una calidad significativamente buena y pronostican un resultado positivo,

pero de manera individual es el clima organizacional el que más aporte brinda en la escuela seleccionada.

Ramírez (2022) realizó la tesis doctoral en la cual su objetivo general fue trazar un esquema de resolver conflictos el cual favorezca a que el clima organizacional se fortalezca. Se elaboro empleando el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. La muestra fue 84 funcionarios. El estudio empleó la encuesta. En cuanto a los resultados muestran que los funcionarios y empleados indican que las estructuras físicas no tienen servicios básicos y las condiciones adecuadas para que se desarrollen los quehaceres laborales institucionales (38.1% y 32.1% - nunca y a veces). Las conclusiones señalan que las estructuras físicas y orgánicas obstaculizan el desempeño adecuado de los empleados y evidenciaron la ausencia de un clima adecuado y poco control.

Julca (2022) realizo la tesis cuyo objetivo general fue establecer la relación entre ambas variables. Se elaboro mediante el enfoque cuantitativo, de corte transversal, tipo descriptivo correlacional y de diseño no experimental. En la recopilación de datos se empleó la encuesta presencial. Como resultado se obtiene que en la variable comunicación interna el 26 % de los encuestados lo considera malo, el 46 % regular, y el 27 % bueno; en la variable manejo de conflictos el 29 % lo considera malo, el 46 % regular y el 25 % bueno. Las conclusiones muestran la existencia de una relación positiva entre las variables y en medida que los directivos de la municipalidad aborden de manera correcta la comunicación será más fácil lidiar con los conflictos cuando se originen.

Respecto a los antecedentes investigados a nivel internacional está el aporte de Morales y Gualli (2021) realizaron la tesis en la cual el objetivo general fue identificar la influencia del clima organizacional respecto al desempeño laboral. Fue de tipo descriptivo correlacional, no experimental y correlacional. Para recolectar la información se recurrió a la encuesta. Los resultados obtenidos muestran que el nivel de relación entre las variables es de nivel medio – positivo en un nivel de relación de 0,468 de Pearson y 0.000 de significancia, misma que es menor a 0,05.

La conclusión señala que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral son efectivas y adecuadas para la entidad.

Brito et al. (2020) realizó la investigación en la cual determino como objetivo general del estudio identificar como el clima organizacional y el desempeño personal influyen en las funciones de los integrantes de la empresa estudiada. Se elaboro mediante el tipo descriptivo correlacional. Se hizo uso de la encuesta. En los resultados obtenidos se demostró que las dimensiones orientación y estímulo presentan los porcentajes de 25 % y 50 % y en cuanto a la variable toma de decisiones las dimensiones capacidad y responsabilidad son percibidas con porcentajes superiores al 70 %, y para la variable motivación se encuentra un nivel superior al 49 %; se evidencia que las variables son percibidas como favorables y adecuadas. En la conclusión se señala que sería correspondiente implementar nuevos y mejores canales de comunicación, y áreas de participación de los trabajadores para incrementar el desempeño y la confianza.

Vera & Suarez (2022) realizaron la investigación en la cual el objetivo general fue evaluar las cualidades y capacidades gerenciales para fortalecer el clima organizacional. La investigación emplea el enfoque cualitativo, el método inductivo, de tipo correlacional, transversal y nivel descriptivo. Se recurrió a los cuestionarios. Como resultado se muestra que el 33 % de los encuestados indico que existe una buena comunicación, el 48 % indica estar conforme con el tipo de comunicación en la organización y por último el 19 % indica no sentirse conforme con la comunicación existente en la organización; lo que señala que las habilidades gerenciales en el colegio naval son significativamente positivas. La conclusión de la investigación demuestra que la autoridad a cargo puede mejorar su gestión gerencial basándose en estudios previos para mejorar el clima organizacional.

Reyes (2023) realizó la tesis con el objetivo general fue definir como la conciliación fue aplicada en la resolución de conflictos. Fue de tipo descriptiva y se rige a través del enfoque cuantitativo. Se reunió la información mediante una entrevista estructurada. Las conclusiones demuestran que se pudo definir que los métodos alternos empleados para el manejo de conflictos son la conciliación, el arbitraje y a la vez que el municipio cumple con las normas definidas por la ley para

cumplir con la conciliación y arbitraje necesarios para brindar una mejora significativa en el ambiente del municipio.

Villalobos y Pertuz (2019) realizaron la investigación que presento como objetivo general estudiar el control de los conflictos para identificar como vienen desarrollándose. Se elaboro a través del enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo transversal y descriptiva correlacional. Se hizo uso de la encuesta y la observación para recolectar datos, asimismo el cuestionario. Los resultados evidencian que el 32 % indico que a veces se cumplen unas adecuadas relaciones interpersonales, el 29 % evidencio no se hace fomentación del respeto entre trabajadores, el 28 % manifestó que nunca se fomenta el respeto, el 8 % casi siempre y el 4 % siempre se desarrollan relaciones correctas, lo que evidencia que no se siguen los procesos adecuados para intentar resolver las situaciones. Las conclusiones señalan que existe la necesidad de incorporar ideas innovadoras con la finalidad de brindar autenticidad a los clientes, así mismo buscar posicionarse como una empresa de calidad gastronómica incorporando nuevas estrategias de comunicación y colaboración entre los trabajadores para reducir problemas en la organización.

Respecto a las bases teóricas del clima organizacional, escritos como los de Bos-Nehles y Veenendaad (2019) señalan que inicialmente, el clima fue visto como un concepto genérico, que incorpora varias dimensiones de las prácticas organizacionales que impulsan a los empleados a tener experiencias positivas en su lugar de trabajo. Por su parte, Berberoglu (2018) mencionan que el clima organizacional es aspecto de relevancia, el cual mantiene una relación vínculo directo con el comportamiento de los empleados.

Los comportamientos de los empleados en las organizaciones derivan de su personalidad, así como del ambiente en el que ejercen sus compromisos laborales, (Lyon et al., 2018). El clima organizacional mide las percepciones compartidas y, por lo tanto, no es un fenómeno individual sino una construcción a nivel de grupo, es decir, una propiedad de las organizaciones o sus subunidades (Bergmann et al., 2018). Entonces, el clima abarca las percepciones de los empleados sobre los apoyos y prácticas organizacionales, un adecuado clima ayuda a definir normas y

expectativas con respecto a la implementación de nuevas estrategias en la empresa (Lyon et al., 2018).

Debido a que, cuando los empleados reconocen que su trabajo es apoyado y recompensado, se sienten obligados a cumplir con las expectativas de desempeño. Además, es más probable que los empleados comprometidos tengan percepciones positivas de su experiencia laboral, lo que se traduce en actitudes positivas (Kang y Busser, 2018). Por lo contrario, el permanecer en un ambiente laboral negativo conlleva a situaciones de agotamiento físico, disminución de la capacidad de procesamiento cognitivo y actitudes negativas, lo que ocasiona que los trabajadores busquen la manera de finalizar rápido sus funciones, pero no de manera eficiente (Oah et al., 2018).

Asimismo, respecto a otras teorías sobre el clima organizacional, Vargas (2022) menciona en la década de 1950 que el clima organizacional ha sido estudiado empíricamente y tiene como objetivo establecer cómo afecta la productividad en las empresas, a lo largo del tiempo esta estructura se conoce como motivación en el desempeño laboral. Rensis Likert planteó este enfoque en 1968, que muestra el comportamiento del personal directamente de la actitud del gerente y las condiciones organizativas que encontraron, por lo que se ha confirmado que el desempeño laboral está establecido dependiendo de la creencia de que los empleados tienen sobre su trabajo. La teoría de Likert identifica las particularidades que precisan a una empresa y establecen cómo sus miembros perciben el clima de trabajo, a saber: variables causales, variables intermedias y variables finales.

De acuerdo con Cruz y Segura (2018), la teoría de Likert muestra que la conducta de los integrantes de las empresas está asociada con el trato brindado por sus superiores y como esta es percibida por sus subordinados. Es importante para Likert abordar la percepción del clima, porque el tipo de actitud y el modo en el que se comportan las personas son el resultado de la conciencia situacional. A través del “Nuevo Método de Gestión y Dirección”, Likert determina los sistemas organizacionales mencionados a continuación: autoritario, paternalista, consultivo y participativo.

Respecto a las dimensiones de la variable clima organizacional, se consideró a Parra et al. (2018), quienes mencionan que Dessler y Valera plantearon factores los cuales identifican el clima organizacional, los categorizan en cinco, que al mismo tiempo abarcan y resumen la escala de factores que lo forman, los cuales son: estructura, autonomía, supervisión, ambiente, y orientación.

Respecto a la estructura, comprende la formal de las empresas en base a: “a sus políticas, responsabilidades, estructura y planificación” (Parra et al., 2018, p.21). Respecto a la autonomía, “este elemento abarca el compromiso de los trabajadores y la capacidad que tienen para realizar sus funciones” (Parra et al., 2018, p.21). Respecto a la supervisión, “se refiere a la presente reiteración en algunas organizaciones en la producción, sin considerar la comunicación eficiente entre los trabajadores y los límites que se deben considerar entre los superiores y subordinados” (Parra et al., 2018, p.21). Respecto al ambiente, “orientado a empleados y directivos de manifestar ideas que permitan solucionar contingencias y mantenerse abiertos a nuevos cambios que podrían ser necesarios” (Parra et al., 2018, p.21). Y, por último, respecto a la orientación, “este componente abarca la gestión de como los lideres capacitan en el aprendizaje y desarrollo a los trabajadores, brindan la ayuda necesaria para solucionar errores como una forma de apoyo a la organización y hacen llegar recompensas equitativas al personal.” (Parra et al., 2018, p.21).

Respecto a las bases teóricas del manejo de conflictos, el uso de grupos de trabajo en las organizaciones ha aumentado constantemente en las últimas décadas. Sin embargo, aunque reunir a las personas en un grupo de trabajo puede ser beneficioso, las diferencias individuales y las interdependencias de los miembros del grupo de trabajo también pueden aumentar las posibilidades de conflictos (Esbatiand y Korunka, 2021). Las fuentes de los conflictos son variadas, pero muchas fuentes están relacionadas con aspectos financieros, de desempeño y de ventaja competitiva, sea cual sea la fuente, los conflictos son motivo de preocupación en las empresas (Perrigot et al., 2021).

La habilidad de gestión de conflictos se ha convertido actualmente en una de las competencias clave para los directores de las empresas. Ya que los conflictos

en el proyecto/programa pueden causar sobrecostos, retrasos en los proyectos, baja productividad, pérdida de ganancias y daños en las relaciones comerciales (Wang y Wu, 2020). Cuando un grupo de trabajo experimenta un conflicto, los miembros del grupo pueden participar en resolver, ignorar o luchar contra el conflicto en lugar de dedicar esfuerzo y tiempo a las tareas que tienen entre manos, lo que perjudica el desempeño de la tarea (Rispiens et al., 2020).

Además, el conflicto es uno de los principales desafíos y depende principalmente de las habilidades para gestionar conflictos, por lo que, todos los trabajadores, independientemente de su posición, deben efectivamente gestionar los conflictos para garantizar un desempeño de calidad (Ahmed y Hasanin, 2018). Asimismo, las interdependencias de la gestión de conflictos pueden disminuir los costos de la gestión de conflictos, al mismo tiempo que aumentan los beneficios y el éxito de sus esfuerzos (Melin, 2021).

Por otro lado, respecto a otras investigaciones sobre el manejo de conflictos, Briceño (2020) indica que un experto en administración científica como Frederick W. Taylor cree que todos los conflictos son, en última instancia, una amenaza para el poder administrativo y, por lo tanto, deben evitarse y resolverse lo más rápido posible. Con el tiempo, sin embargo, los expertos en relaciones humanas han reconocido la inevitabilidad del conflicto y, de esta manera, recomiendan que los líderes aprendan a vivir con él. Gracias a esta teoría, además se sabe que el conflicto puede tener efectos buenos o perjudiciales, dependiendo de su naturaleza e intensidad. Por ende, los altos directivos tienen que recordar que, si hay poco conflicto en la organización, los empleados suelen caer en la apatía, la falta de creatividad y la indecisión.

Por su lado, Flores & Terán (2018) señalan que Robbins determinó la teoría del conflicto en dos situaciones. La primera vendría a ser las tradicionales, las cuales son negativas; porque muestran que el conflicto es destructivo violento e irracional y, por lo tanto, debe evitarse. Se denomina disfunción resultante de la falta de comunicación, la carencia de confianza en el entorno de los integrantes y la poca sensibilidad de un gerente hacia las necesidades de los trabajadores. Estas teorías evitan este tipo de conflictos, enfocándose en sus causas para regular el

trabajo de los colaboradores y las empresas. La segunda vendría a ser las interaccionistas, estas teorías permiten el conflicto y argumentan que los equipos tranquilos, pacíficos, armoniosos y cooperativos se estancan ante la necesidad de innovaciones y cambios, lo que crea conflictos. Por consiguiente, estas teorías fomentan a los líderes a mantener el conflicto al mínimo y continuar manteniendo equipos creativos y autocríticos. Las teorías de interacción plantean dos tipos de conflictos: funcional (apoya los objetivos del grupo al mejorar su desempeño) y disfuncional (uno que interfiere con el trabajo del grupo y por ende tiene destructividad).

Respecto a las dimensiones de la variable manejo de conflictos, se consideró el aporte de Villalobos y Pertuz (2019) en su artículo científico, donde mencionan que:

Elaborar los procedimientos a seguir en una organización ante un determinado conflicto, debe estar respaldado en una cadena de procedimientos integrados que permita direccionar la búsqueda de manera precisa los requerimientos necesarios para la solucionar los conflictos, posteriormente elaborando un esquema de pasos a seguir en una estructura de trabajo, y debe estar respaldado en la capacidad de liderazgo con la finalidad de promover cambios en los individuos y la organización. La selección de los procedimientos para resolver conflictos establecidos por los gerentes, deben estar orientadas a brindar la solución al conflicto y considerarlo como una oportunidad para aprender. A través de este concepto, se hace hincapié en las siguientes estrategias utilizadas por los gerentes, la negociación, la mediación y conciliación.

Entonces, teniendo en cuenta lo mencionado por Villalobos y Pertuz (2019), las dimensiones para evaluar el manejo de conflictos son la negociación, la mediación y conciliación. Respecto a la negociación, Chiavenato (2013) citado por Villalobos y Pertuz (2019), es el proceso por el cual las partes proponen alternativas y pactan tipos de cambio. Generalmente, a la hora de negociar, los humanos cuentan con ciertos prejuicios y fallan de manera que les imposibilitan actuar de manera racional y sacar lo mejor de cada contexto por esa razón, las personas negociadoras tienen que abordar los contextos para después crear soluciones

variadas a los conflictos presentados de forma continua en las empresas. Respecto a la mediación, Chiavenato (2013) citado por Villalobos y Pertuz (2019) se define como el proceso mediante el cual los líderes pueden participar en negociaciones iniciadas y asistidas por terceros que buscan la solución de conflictos, la búsqueda de la satisfacción de las partes con base en el control, compartir las informaciones y el beneficio la colaboración de los equipos de trabajo. Y, por último, respecto a la conciliación, Alles (2013) citado por Villalobos y Pertuz (2019) quiere decir equilibrar las funciones remuneradas de los empleados con las áreas administrativas de las empresas. No debe considerarse un inconveniente social, que requiere un enfoque proveniente de ambas partes para tener un mejor nivel de mejora.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**3.1.1. Tipo de investigación:** la presente investigación es básica, porque se dirigió a reunir información con el objetivo de ampliar los conocimientos basados en una realidad concreta, (Álvarez, 2020). Presento el enfoque cuantitativo, debido a que utilizo valores numéricos y elaboro análisis estadísticos, (Hernández y Mendoza, 2018). Descriptiva, porque explico las características de las variables, (Álvarez, 2020). El nivel fue correlacional, porque definí la relación entre las variables que fueron seleccionadas para el estudio, (Álvarez 2020). Por último, se rigió mediante el modelo hipotético deductivo, ya que propuso las hipótesis con base en los datos que se tuvo, empírica pues observo el problema e indago, y tuvo la finalidad de comprender los problemas para determinar su origen y alcanzar una conclusión, (Sánchez, 2019).

**3.1.2. Diseño de investigación:** no experimental, debido a que no se manipulo las variables, (Álvarez 2020). Transversal, porque permitio estudiar las variables en un periodo de tiempo sin intervenir en el estudio, (Cvetkovic et al. 2021).

#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable X: Clima organizacional.

Definición conceptual: El clima organizacional describe cómo las personas perciben la organización a la que pertenecen y las opiniones que se forman al respecto (Parra et al., 2018).

Definición operacional: El clima organizacional describe la opinión formada sobre la percepción de las personas, la estructura, la autonomía, la supervisión, el ambiente y la orientación de un individuo con respecto a la organización a la que pertenece.

Dimensiones: estructura, autonomía, supervisión, ambiente y orientación.

Indicadores: estructura (políticas, responsabilidades, planeación, objetivos); autonomía (responsabilidad, facilidad para realizar el trabajo); supervisión (énfasis en la productividad, retroalimentación comunicacional, distancia entre superior y subordinado); ambiente (expresión de problemas, resolución de problemas, aceptación al cambio); orientación (grupos informales, trato al personal, trato a los errores, apoyo, recompensas).

Variable Y: Manejo de conflictos.

Definición conceptual: El manejo de conflictos es un aspecto sumamente complejo que ocurre dentro de una organización y se define como varios procesos diseñados para reducir o resolver los conflictos (Villalobos y Pertuz, 2019).

Definición operacional: El manejo de conflictos es un aspecto sumamente complejo de una organización y se define como los diversos procesos en la negociación, mediación y conciliación, diseñados para reducir o resolver los conflictos.

Dimensiones: negociación, mediación y conciliación.

Indicadores: negociación (intercambio de información, habilidad para negociar, acuerdos); mediación (interviene un mediador, mediador inspira confianza, mediador imparcial, las partes ofrecen una solución); conciliación (interviene un conciliador, conciliador propone una solución, se acata los acuerdos).

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**3.3.1. Población:** Son los trabajadores actuales en planilla de la municipalidad distrital de Huaura; sienten un total de 102 personas. Población, es la determinada agrupación total de individuos que se buscare estudiar (Casteel y Bridier, 2021)

Criterios de inclusión: personal que se encuentran laborando actualmente.

Criterios de exclusión: trabajadores que se encuentran en vacaciones, permisos de embarazo y descanso médico.

<b>Personal de la Municipalidad</b>	
Alcalde	1
Gerencia	3
Administrativo	24
Parques y jardines	12
Guardian	6
Limpieza publica	8
Chofer	4
Agua y alcantarillado	6
Serenazgo	24
Ayudante de volquete	3
Técnico de servicios públicos	2
Ayudante de cisterna	3
Mantenimiento	4
Notificador	2
<b>Total</b>	<b>102</b>

**3.3.2. Muestra:** son las unidades de la población que fueron seleccionadas aleatoriamente por probabilidad, la cual participara en los estudios a través de los instrumentos y estos necesitan ser un número suficiente de participantes para que los resultados sean confiables (Casteel y Bridier, 2021). Para hallarla se utilizó la formula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

- n = muestra.
- p y q = posibilidad. p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- Z = unidades de desviación estándar. Valor de 1.96.
- N = población.
- E = error estándar de la estimación. Valor de 0.05.

Entonces, reemplazando los datos, la muestra es 81 trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura.

**3.3.3. Muestreo:** es probabilístico aleatorio simple. La selección de la muestra fue aleatoria, lo que permitió que cada integrante de la población a estudiar tener la misma oportunidad de ser seleccionado (Casteel y Bridier, 2021).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicó la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento, elaborado en escala de Likert. El propósito fue medir las respuestas en una serie de ítems y poder producir estimaciones cuantitativas del estudio, (Olaniyi 2019).

La encuesta sirvió para adquirir más información y datos sociales en medida que los encuestados comprendían las preguntas, (Mutepfa & Tapera 2019). El cuestionario estuvo conformado por un módulo de preguntas que debieron acercarse a las circunstancias locales y ser dirigidos a obtener la mayor cantidad de información, (Mutepfa & Tapera 2019).

Validez, se regió mediante el Método Juicio de Expertos, en el cual se requirió una determinada cantidad de expertos que pudieron verificar la exactitud del instrumento y su aplicabilidad en el estudio, (Yunta & Romero, 2022). Validez, se refiere a si el instrumento empleado mide las características y comportamientos que se buscan analizar y que tan bien el instrumento realiza la medición, (Sürücü & Maslakçı 2020).

Confiabilidad, se realizó empleando una prueba piloto, debido a que se emplea la técnica de Alfa de Cronbach, el cual se utilizó para medir la consistencia interna de la confiabilidad de un instrumento, la que a su vez aumenta cuando existe mayor correlación de las respuestas respecto a los ítems de la prueba, (Olaniyi 2019). Confiabilidad, se refiere a cuán estable fue el instrumento y la capacidad de brindar similares resultados en diversos momentos de estudio, (Sürücü & Maslakçı 2020).

<b>Validador</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Dr: Loa Navarro, Erika	Aplicable
Dr: Valenzuela Narváez, Daniel	Aplicable
Dr: Salcedo Rodríguez, Medalit	Aplicable

### **3.5. Procedimiento de recolección de datos**

Mediante el uso del instrumento aplicado hacia la muestra obtenida de 102 personas se reunió información correspondiente para el análisis que permitió establecer las bases de información que fue analizado y se obtuvo los datos que luego se presentaron en las tablas y figuras en la sección de resultados.

Carta de aceptación – Anexo 04, página 64

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se hizo uso de la estadística descriptiva, porque permitio mostrar de manera concisa, practica la información y brindo resúmenes con la mayor cantidad de información necesaria (Mishra et al. 2019).

También se hizo uso de la estadística inferencial, porque grafico resultados que pueden mostrar una variación originada por errores de observación y variación en la muestra, (Mishra et al. 2019).

Se empleo la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. La prueba Kolmogorov – Smirnov fue empleada para corroborar la normalidad de datos muestrales y verificar el cumplimiento de un supuesto de normalidad, (Flores y Flores, 2021).

Para el estadístico se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente sirvió para identificar el nivel de asociación entre dos conjuntos de datos y su grado de dependencia, (Pengtian, et al 2021).

También se utilizó el software SPSS versión 27 para graficar los resultados en tablas y figuras.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se tiene en consideración el cumplimiento de la preciada visión y ética profesional. También, se aplicó el lineamiento requerido por el APA V.7 y establecido por la Universidad Cesar Vallejo. El cual permitió el cumplimiento satisfactorio de los requerimientos del proyecto. (Weinbaum et al. 2019) determinan que los principios éticos en la investigación ayudan a fomentar conductas confiables y responsables en los investigadores que a su vez deben interiorizar en los compromisos éticos y mostrar transparencia en sus investigaciones.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

En base a los hallazgos de las encuestas realizadas para la muestra del presente estudio, que incluyo a 81 encuestados, se puede mostrar cómo se miden las variables y dimensiones en sus niveles de consideración correspondientes.

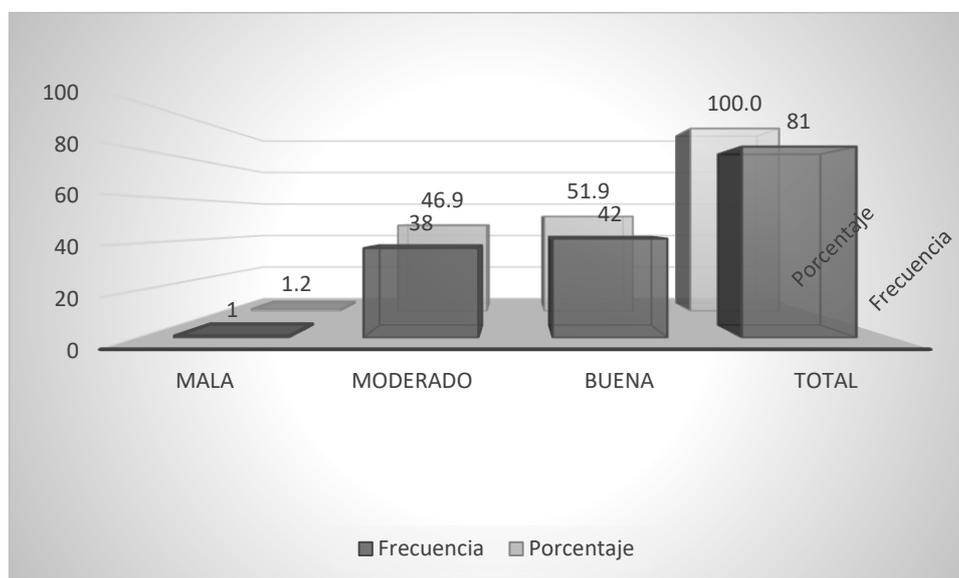
**Tabla 1**

***Clima organizacional***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1.2
Moderado	38	46.9
Buena	42	51.9
Total	81	100

**Figura 1**

**Análisis porcentual de la variable de clima organizacional**



Nota. En la tabla 1, el mayor porcentaje de encuestados, 51.9% encontraron que el clima organizacional es bueno, en segundo lugar, el 46.9% de los encuestados califico al clima organizacional como moderado, mientras que solo 1.2% de los

encuestados lo califico como mala. En general los resultados presentan una percepción positiva en cuanto al clima organizacional de la institución, aunque hay margen de mejora para lograr que se perciba como excelente.

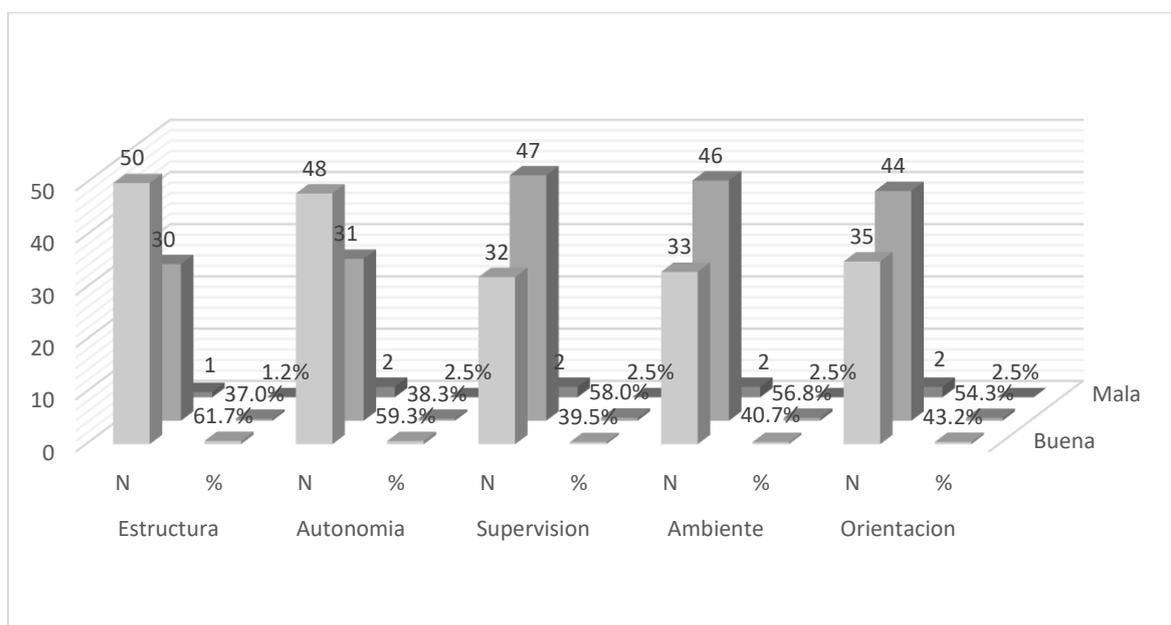
**Tabla 2**

**Resultados de las dimensiones del clima organizacional**

Nivel	Estructura		Autonomía		Supervisión		Ambiente		Orientación	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Buena	50	61.70%	48	59.30%	32	39.50%	33	40.70%	35	43.20%
Moderado	30	37.00%	31	38.30%	47	58.00%	46	56.80%	44	54.30%
Mala	1	1.20%	2	2.50%	2	2.50%	2	2.50%	2	2.50%
Total	81	100.00%	81	100.00%	81	100.00%	81	100.00%	81	100.00%

**Figura 2**

**Análisis porcentual de las dimensiones del clima organizacional**



Nota. En la tabla 2, los resultados de la encuesta que mide cinco dimensiones diferentes del clima organizacional: Estructura, autonomía, supervisión, ambiente y orientación. Los resultados se desglosan por cada uno de los tres niveles del clima organizacional: Buena, moderado y mala. La Tabla incluye el número total de respuestas y el porcentaje asociado con cada nivel para cada dimensión.

Según los resultados, en la dimensión Estructura y autonomía los empleados perciben un clima organizacional predominantemente buena siendo el 61.7% y 59.3%, respectivamente, mientras que la Supervisión, ambiente y orientación se percibe moderadamente, es decir en promedio, la dimensión de orientación tiene el porcentaje más alto, con un 54.3% de los encuestados que la perciben como buena. En contraste, la dimensión de supervisión tiene el menor porcentaje de respuestas positivas, con solo el 39.5% de los encuestados que la perciben como buena.

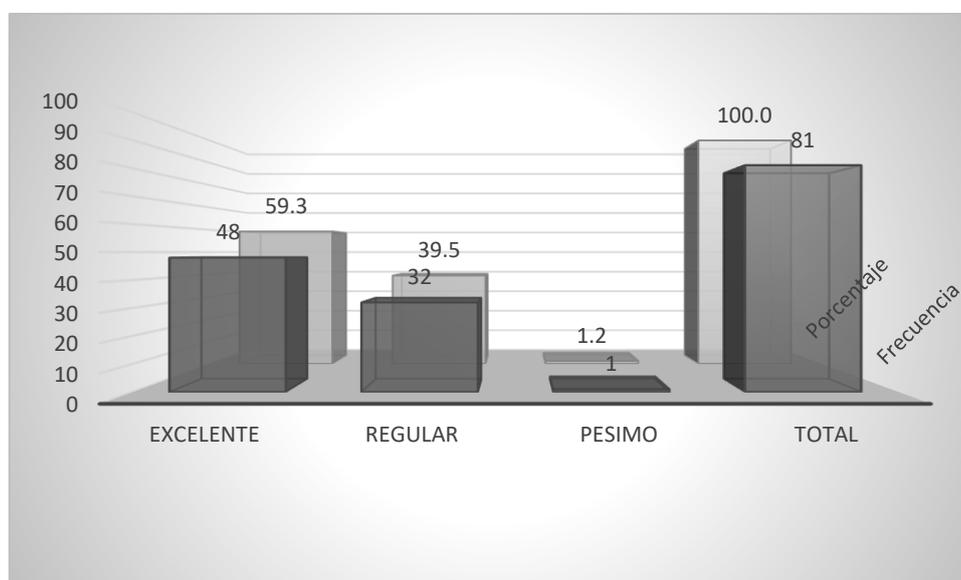
**Tabla 3**

***Manejo de conflictos***

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	48	59.3
Regular	32	39.5
Pésimo	1	1.2
Total	81	100

**Figura 3**

**Análisis porcentual del manejo de conflictos**



Nota. En la Tabla 3, el mayor porcentaje de encuestados siendo el 59.3% encontraron que el manejo de conflictos es excelente. EL 39.5% de los encuestados

lo califico como regular, mientras que solo el 1.2% de los encuestados lo califico como pésimo. En general, estos resultados presentan que en la empresa se maneja los conflictos de manera efectiva, aunque siempre hay un margen de mejora para lograr una gestión de conflictos aún mejor. Es importante tener en cuenta que conocer la satisfacción de los empleados sobre el manejo de conflictos puede ayudar a identificar áreas para mejorar y abordar cualquier situación problemática para evitar una situación más complicada.

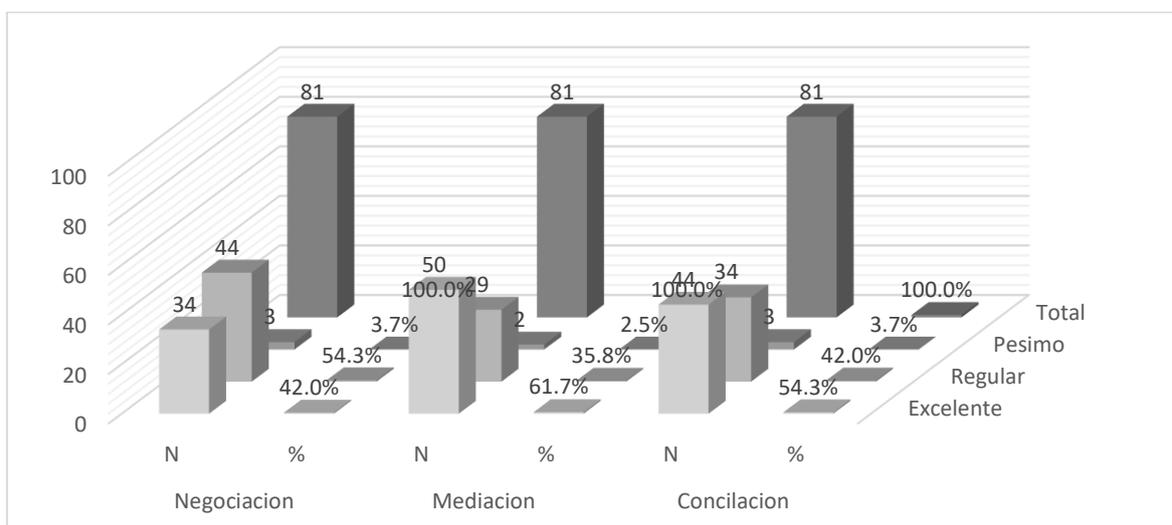
**Tabla 4**

**Resultados de las dimensiones del Manejo de conflictos**

Nivel	Negociación		Mediación		Conciliación	
	N	%	N	%	N	%
Excelente	34	42.00%	50	61.70%	44	54.30%
Regular	44	54.30%	29	35.80%	34	42.00%
Pésimo	3	3.70%	2	2.50%	3	3.70%
Total	81	100.00%	81	100.00%	81	100.00%

**Figura 4**

**Análisis porcentual de las dimensiones del manejo de conflictos**



Nota. En la tabla 4, los resultados sobre el manejo de conflictos, en la que se evaluaron tres diferentes dimensiones: Negociación, Mediación y Conciliación. Los

resultados se presentan desglosados por nivel de satisfacción (Excelente, Regular, Pésimo). Según los resultados la mayoría, es decir, el 61.7% calificaron la mediación como excelente, lo que sugiere que los empleados tienen una percepción positiva respecto a la efectividad de la mediación para abordar y resolver conflictos en la organización. En el caso de la negociación y la conciliación también obtuvieron una cantidad significativa, siendo el 42% y el 54.3% respectivamente. En cuanto a la percepción negativa de los encuestados, hubo un pequeño grupo que calificaron la negociación, la mediación y la conciliación como pésimo siendo 3.7% con cada una de ellas.

## 4.2. Analisis inferencial

### ***Prueba de normalidad***

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Ha: Los datos no provienen de una distribución normal

Se realizó la identificación de la normalidad mediante el uso del estadístico Kolmogorov Smirnov, ya que las 81 personas que conforman la muestra permitieron obtener de forma precisa la frecuencia de la información reunida para determinar si sigue o no un comportamiento de normalidad.

**Tabla 5**

### ***Pruebas de normalidad***

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	0.07	81	,200*
Manejo de conflictos	0.091	81	0.093

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. En la Tabla 5 se indica que el nivel de significancia en ambos es mayor al 5% lo que significa que la distribución de los datos conformados por 81 encuestados sigue una distribución normal.

### Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

### Prueba de Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Ha: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Se utilizo el análisis estadístico mediante la Prueba de Pearson para determinar la relación entre las dos variables y así obtener resultados adecuados para el estudio después de que la prueba de normalidad mostrara datos normales. A partir de los resultados, se pudo comprobar el nivel de relación entre las variables, detectando una relación positiva moderada entre ambas.

**Tabla 6**

***Relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023***

		Clima organizacional	Manejo de conflictos
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilateral)		0
	N	81	81
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	81	81

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

Nota. En la Tabla 6 se presenta la relación entre las variables correspondientes a la hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el

manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se establece que el clima organizacional esta correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente de correlación tiene una magnitud de 0.702, lo que señala una alta correlación.

### Objetivos Específico 1

Determinar la relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

### Prueba de Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Ha: Existe relación significativa entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

**Tabla 7**

***Relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023***

		Estructura	Manejo de conflictos
Estructura	Correlación de Pearson	1	,501**
	Sig. (bilateral)		0
	N	81	81
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,501**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	81	81

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

Nota. En la Tabla 7 se presenta la relación entre las variables correspondientes a la hipótesis específica 1: Existe relación significativa entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se

establece que la estructura esta correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente de correlación tiene una magnitud de 0.501, lo que señala una moderada correlación.

### Objetivos Específico 2

Determinar la relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

### Prueba de Hipótesis especifica 2

Ho: No existe relación significativa entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Ha: Existe relación significativa entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

**Tabla 8**

***Relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023***

		Autonomía	Manejo de conflictos
Autonomía	Correlación de Pearson	1	,470**
	Sig. (bilateral)		0
	N	81	81
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,470**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	81	81

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

Nota. En la Tabla 8 se presenta la relación entre las variables correspondientes a la hipótesis especifica 2: Existe relación significativa entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se establece que la autonomía esta correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo

tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente de correlación tiene una magnitud de 0.470, lo que señala una positiva moderada correlación.

### Objetivos Específico 3

Determinar la relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

### Prueba de Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Ha: Existe relación significativa entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

**Tabla 9**

***Relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023***

		Supervisión	Manejo de conflictos
Supervisión	Correlación de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilateral)		0
	N	81	81
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	81	81

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

*Nota.* En la Tabla 9 se presenta la relación entre las variables correspondientes a la hipótesis específica 3: Existe relación significativa entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se establece que la supervisión está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente

de correlación tiene una magnitud de 0.538, lo que señala una positiva moderada correlación.

#### **Objetivos Específico 4**

Determinar la relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

#### **Prueba de Hipótesis específica 4**

Ho: No existe relación significativa entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

Ha: Existe relación significativa entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

**Tabla 10**

***Relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023***

		Ambiente	Manejo de conflictos
Ambiente	Correlación de Pearson	1	,601**
	Sig. (bilateral)		0
	N	81	81
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,601**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	81	81

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

*Nota.* En la Tabla 10 se presenta la relación entre las variables correspondientes a la hipótesis específica 4: Existe relación significativa entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se establece que el ambiente está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente

de correlación tiene una magnitud de 0.601, lo que señala una positiva moderada correlación.

### Objetivos Específico 5

Determinar la relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

### Prueba de Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación significativa entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2023.

Ha: Existe relación significativa entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2023.

**Tabla 11**

***Relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023***

		Orientación	Manejo de conflictos
Orientación	Correlación de Pearson	1	,700**
	Sig. (bilateral)		0
	N	81	81
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,700**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	81	81

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

*Nota.* En la Tabla 11 se presenta la relación entre las variables correspondientes a la hipótesis específica 5: Existe relación significativa entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. Según los datos se establece que la orientación esta correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05. Por lo tanto, se confirma la hipótesis mencionada. Además, se destaca que el coeficiente

de correlación tiene una magnitud de 0.700, lo que señala una positiva alta correlación.

## V. DISCUSIÓN

Referente al propósito general de la investigación se planteó lo siguiente: Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. En tal sentido, los resultados descriptivos obtenidos revelan que el 51.9% de los 81 trabajadores expresan que el clima laboral es bueno, ello sugiere que existe un entorno favorable en términos de relaciones interpersonales, comunicación y apoyo mutuo dentro de la organización se encuentra en un nivel bueno. Por otra parte, en lo que respecta al manejo de conflictos, el 59.3% opinó que se lleva de manera eficiente, lo cual demuestra que existen estrategias y habilidades que el personal aborda para resolver conflictos de manera constructiva, lo cual contribuye a mantener un ambiente laboral armonioso. En los resultados inferenciales, se reveló que ambas variables están estrechamente relacionadas, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05, destacando un coeficiente de correlación 0.702 lo cual refleja una correlación positiva alta. Brito et al. (2020) señalaron que el clima organizacional es fundamental para las organizaciones y no se limita al ambiente físico del trabajo, sino que abarca aspectos emocionales y psicológicos, por lo que al existir un clima organizacional adecuado el desempeño y resultados serán mejores. Repercute en la motivación de los empleados, su satisfacción laboral y su nivel de compromiso con la entidad. El liderazgo desempeña un rol importante en la configuración del clima. Los directivos a través de su estilo de liderazgo establecen las normas, los valores y las expectativas dentro de la organización. Otro aporte respecto al manejo de conflictos es el de Villaloboz y Pertuz (2019) en el que señalaron que es de gran soporte a las organizaciones contar con un esquema de procesos para abordar los conflictos de una manera eficaz para evitar estancamientos perjudiciales en la organización y a su vez que el conflicto sirva como ejemplo y forma de aprendizaje para reforzar aspectos comunicativos e interpersonales en la organización.

Referente al primer propósito específico del estudio se planteó lo siguiente: Determinar la relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. En tal sentido, los resultados inferenciales

revelaron que la estructura está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05, destacando un coeficiente de correlación 0.501, esto sugiere que una estructura bien definida y eficiente facilita un mejor manejo de los conflictos dentro de la entidad. Por consiguiente, al ser sólida, se proporcionará una comprensión más clara en cuanto a roles, responsabilidades y líneas de comunicación, lo cual contribuye a prevenir y solucionar conflictos de manera más eficaz. También podemos agregar, que un manejo adecuado de los conflictos fortalece la estructura organizativa al abordar desafíos de manera constructiva y promover un ambiente colaborativo. En respaldo a este estudio, Ramírez (2022), acota que el 83% de encuestados percibe al clima organizacional regular, el 17 % lo considera bueno; y a la vez la presencia de espacios no respectivamente adecuados. Un porcentaje significativo de los trabajadores, específicamente el 38.1% de los funcionarios y el 32.1% de los empleados, mencionaron que nunca o solo a veces contaban con dichos servicios y condiciones. Estas condiciones deficientes pueden estar dadas por la carencia al agua, ausencia de instalaciones sanitarias adecuadas, así como las insuficiencias de recursos y equipamiento para llevar a cabo sus funciones. Dichas condiciones pueden repercutir de manera negativa en el desempeño de los empleados, afectando su bienestar y contribuyendo a un clima laboral poco favorable. A su vez Morales y Gualli (2021) indican unos resultados similares en los cuales demuestran al clima organizacional como un aspecto de relevancia que contribuye en el rendimiento de los trabajadores, la relación entre ambas variables es significativa. Así mismo explica que una baja calidad del clima en la organización dificultara la correcta ejecución de funciones.

Referente al segundo propósito específico del estudio se planteó lo siguiente: Determinar la relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. En tal sentido, los resultados inferenciales revelaron que la autonomía está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05, destacando un coeficiente de correlación 0.470, esto sugiere que el fomentar un ambiente laboral promueve la autonomía de los empleados de la Municipalidad, es decir el brindarles mayor libertad y responsabilidad en sus funciones, es posible

que puedan abordar y resolver conflictos de forma efectiva, lo que apoyaría a un ser más productivo. A raíz de este estudio, Ortiz y Quiroz (2021) presentan resultados que demuestran un nivel de asociación adecuado entre ambas variables en el rango del valor  $0,000 < 0,05$  y el grado de correlación entre los valores  $0,617$  en los rangos  $+0,51$  a  $+0,75$ . La conclusión indica que entre mayor sea la calidad del clima organizacional, mejor será el resultado en la satisfacción laboral. Por otro lado, piensa que la presencia en el trabajo brinda oportunidades de desarrollo profesional, posibilitando a los empleados desarrollar habilidades relevantes y expandirse en sus áreas laborales. Además, fomenta mayor compromiso y lealtad hacia la organización, ya que los empleados se sienten conectados y motivados al tener la capacidad de influir en su trabajo. Por otra parte, con resultados similares, Zeta et al. (2020) evidencio resultados en los que se observa que el clima organizacional es notado de manera regular por el 50 % de los encuestados, el 35 % lo detalla como bueno y solo el 15 % lo considera deficiente. Concluye en que él es el adecuado liderazgo lo que propicia una buena calidad en el clima organizacional, todo ello será reflejado en el alcance de objetivos en la organización.

Referente al tercer propósito específico del estudio se planteó lo siguiente: Determinar la relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. En tal sentido, los resultados inferenciales revelaron que la autonomía está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de  $0,00$ , menor a  $0,05$ , destacando un coeficiente de correlación  $0,538$ , esto sugiere a que ambos se pueden llevar a cabo mediante la implementación de políticas claras, capacitación regular en habilidades de comunicación, el uso de mediación para hallar soluciones aceptables. La adopción de estas acciones se plasmará en un clima laboral adecuado, lo que asegurará el funcionamiento eficaz de la municipalidad. A raíz de este estudio, Zeta et al. (2020) en su investigación los resultados presentaron para el clima organizacional el 50 % del personal lo considero regular, 35 % bueno y el 15% lo considero deficiente y para la satisfacción laboral el 60 % del personal considera la existencia de un alto nivel, un 37 % lo considera regular y un 3 % lo considera deficiente. Las conclusiones indican que las dos variables presentan una

calidad significativamente buena y pronostican un resultado positivo, pero de manera individual es el clima organizacional el que más aporte brinda en la escuela seleccionada. Esto implica que la apreciación de los integrantes sobre el clima organizacional, establecido por la buena comunicación, cooperación de trabajo, desempeña un papel importante en la generación de un entorno favorable para la resolución de conflictos; y ante alguna situación, los supervisores pueden intervenir oportunamente para abordarlo antes que se agraven y evitar tengan con ello una situación desfavorable en las funciones de la institución Por su parte Julca (2022) indica la presencia de una correlación fuerte entre ambas variables ( $Rho=0.921$ ) y un nivel de significancia de 0.000. La conclusión señala que los conflictos pueden ser resueltos de manera practica o evitarlos si se mejora la comunicación entre los colaboradores.

Referente al cuarto propósito específico del estudio se planteó lo siguiente: Determinar la relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. En tal sentido, los resultados inferenciales revelaron que la autonomía está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05, destacando un coeficiente de correlación 0.601, esto sugiere que un ambiente laboral saludable y una comunicación efectiva pueden prevenir y gestionar los conflictos de manera adecuada. Fomentar una comunicación clara y respetuosa, promover la colaboración y el trabajo en equipo, contar con liderazgo capacitado en la gestión de conflictos, establecer políticas y procedimientos claros, y cuidar el bienestar del personal, son acciones claves que pueden contribuir a un ambiente laboral positivo y a una gestión eficiente de los conflictos en la Municipalidad. En respaldo a este estudio, Julca (2022) en su tesis indica que sus resultados muestran que los funcionarios y empleados indican que las estructuras físicas no tienen servicios básicos y las condiciones adecuadas para que se desarrollen los quehaceres laborales institucionales (38.1% y 32.1% - nunca y a veces). Las conclusiones señalan que las estructuras físicas y orgánicas obstaculizan el desempeño adecuado de los empleados y evidenciaron la ausencia de un clima adecuado y poco control. Esto quiere decir que se centra en cómo la estructura física, las condiciones básicas y los aspectos relacionados con el entorno laboral

son fundamentales para examinar el entorno laboral en su totalidad. En dicho análisis, resalto que los espacios del entorno laboral son reducidos y limitados, lo que a su vez puede afectar en su comodidad y bienestar de los empleados. La falta de áreas verdes, servicios sanitarios y pasadizos angostos y son señalización también contribuye a un ambiente laboral incómodo y poco seguro. Además, hace referencia la ineficiencia en el desarrollo del trabajo administrativo, el incumplimiento de funciones, el aumento de estrés y la ansiedad laboral y carencia del desarrollo interpersonal. Otra investigación con resultados similares es el aporte de Chagray et al. (2020) quienes muestran que el 73 % expuso la presencia de un clima organizacional adecuado. Las conclusiones demostraron que se cuenta con un clima adecuado lo que es favorable para el desempeño de los integrantes.

Referente al quinto propósito específico del estudio se planteó lo siguiente: Determinar la relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. En tal sentido, los resultados inferenciales revelaron que la autonomía está correlacionada con el manejo de conflictos, y que esta correlación es significativa con valor bilateral de 0.00, menor a 0.05, destacando un coeficiente de correlación 0.700, esto sugiere que es fundamental fomentar la interacción abierta, la colaboración y el planteamiento de ideas. Al mismo tiempo, el manejo adecuado de conflictos ayuda a resolver disputas y tensiones de manera constructiva, evitando que los problemas se intensifiquen y afecten negativamente la eficiencia y el clima laboral. En respaldo a este estudio, Vera & Suárez (2022) en su investigación señalan que, el 33 % de los encuestados afirma que hay una buena comunicación, el 48 % afirma estar conforme con el tipo de comunicación en la organización y el 19 % afirma no sentirse conforme con la comunicación existente en la organización; lo que señala que las habilidades gerenciales en el colegio naval son significativamente positivas. La conclusión de la investigación demuestra que la autoridad a cargo puede mejorar su gestión gerencial basándose en estudios previos para mejorar el clima organizacional. Por lo tanto, se deben de desarrollar habilidades de comunicación asertiva, negociación y mediación al abordar los conflictos de manera equitativa. Desde otra investigación con similitud de resultados se encuentra el aporte de Reyes (2023) quien presento en su investigación que aspectos son fundamentales para resolver conflictos, los

cuales son: la conciliación entre ambas partes y un arbitraje justo con la meta de mejorar la calidad del clima organizacional en el municipio de el Progreso, Yoro.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Después de la realización del análisis correspondiente, se ha concluido que las variables mantienen una correlación positiva alta. Este vínculo se evidencia con un valor de Pearson  $r = 0.702$ . Adicionalmente, se ha obtenido un valor de Significancia Bilateral de 0.00, el cual es menor a 0.05. Debido a este resultado, se ha tomado la decisión de apartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, demostrando una alta correlación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos.

**Segunda:** Se ha determinado que existe una correlación positiva moderada entre la estructura y el manejo de conflictos. Esta correlación se respalda con un valor de Pearson de  $r = 0.501$  y una Significancia Bilateral de 0.000, el cual es menor a 0.05. Dados los resultados, se decidió apartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, demostrando una significativa correlación entre la estructura y el manejo de conflictos.

**Tercera:** Se ha determinado que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión la autonomía y el manejo de conflictos. Esta afirmación se respalda con un valor de Pearson  $r = 0.470$ , el cual es menor a 0.00. Debido a estos hallazgos, se ha decidido apartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, demostrando una significativa correlación entre la autonomía y el manejo de conflictos.

**Cuarta:** Se ha determinado que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión la supervisión y el manejo de conflictos. Esta afirmación se respalda con un valor de Pearson  $r = 0.538$ , el cual es menor a 0.00. Debido a estos hallazgos, se ha decidido apartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, demostrando una significativa correlación entre la supervisión y el manejo de conflictos.

**Quinta:** Se ha determinado que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión el ambiente y el manejo de conflictos. Esta afirmación se respalda con un valor de Pearson  $r = 0.601$ , el cual es menor a 0.00. Debido a estos hallazgos, se ha decidido apartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, demostrando una significativa correlación entre el ambiente y el manejo de conflictos.

**Sexta:** Se ha determinado que existe una correlación positiva moderada entre la orientación y el manejo de conflictos. Esta afirmación se respalda con un valor de Pearson de  $r = 0,700$ , el cual es menor a  $0.00$ . Debido a estos hallazgos se ha decidido apartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, demostrando una positiva alta correlación entre la orientación y el manejo de conflictos.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un diagnóstico del clima actual, promover una comunicación interpersonal abierta y transparente, capacitar a los trabajadores a solucionar conflictos, fomentar el reconocimiento y la valoración del personal, desarrollar un liderazgo efectivo y respetuoso. Estas acciones, si se implementan de manera eficaz, pueden llevar a un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Se recomienda evaluar y revisar su estructura actual. Este proceso debe incluir la claridad de las funciones y responsabilidades para evitar malentendidos y conflictos. Además, los líderes y gerentes deben recibir capacitación en habilidades de resolución de conflictos. Esto permitirá manejar los conflictos de manera efectiva cuando surjan, lo que puede ayudar a mantener a un clima de trabajo positivo y mejorar el entorno laboral.

Se recomienda evaluar el nivel de autonomía que se otorga a los trabajadores y considerar como está repercutiendo en la gestión de conflictos. Si la autonomía está generando conflictos, se podrían establecer directrices más claras. Si la falta de autonomía es a causa de los conflictos, se podría considerar otorgar a los empleados más libertad para tomar decisiones sobre su trabajo, siempre en un marco de responsabilidad y rendición de cuentas.

Se recomienda estudiar la efectividad de la supervisión y tomar medidas para mejorar las habilidades de manejo de conflictos de los supervisores. Ello puede ser mediante capacitaciones en comunicación efectiva, resolución de conflictos y liderazgo. Además, es importante establecer y transmitir de manera clara y precisa las expectativas de los supervisores, asegurando que están desempeñando correctamente su rol en el manejo de conflictos.

Se recomienda examinar el ambiente laboral, cultivando una cultura organización que valore la cooperación y el respeto entre los integrantes de la entidad. Al realizarlo, la Municipalidad puede crear un ambiente en el que los conflictos sean menos posibles que ocurran y sean manejables cuando surjan.

Se recomienda fomentar que todos los integrantes de la organización tengan una orientación adecuada, así mismo se debe buscar que la orientación que se brinde sea dinámica y comprensible para que los integrantes puedan adecuarse de manera eficaz a las funciones o innovaciones de la organización.

## REFERENCIAS

Ahmed, E. y Hasanin, A. (2018). The Effect of Conflict Management Program on Quality of Patient Care. *American Journal of Nursing Science*, 7(5), 192-201. doi:10.11648.j.ajns.20180705.16

Álvarez (2020) Clasificación de las Investigaciones. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%  
c3%a9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%  
c3%b3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%c3%a9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%c3%b3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Alonso, P. y Aguilera, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. Obtenido de <https://idus.us.es/handle//11441/129035>

Ampuero, L. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México D.F. : McGraw-Hill.

Azaola, E. (2022). Comentarios al texto de Luis Roberto Cardoso de Oliveira: Derechos ético-morales y manejo de conflictos. *OpenEdition*, 47(3), 60-67. doi:<https://doi.org/10.4000/aa.10153>

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res*, 18(399), 1-9. doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

Bergmann, H., Geissler, M., Hundt, C. y Grave, B. (2018). The climate for entrepreneurship at higher education institutions. *Research Policy*, 47(4), 700-716. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.018>

Briceño, D. (2020). *Estilos de comunicación de los jefes del servicio y manejo de conflictos en enfermeros que laboran en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión 2018*. Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao,

Lima.[http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5243/BRICE%c3%91O\\_FCS\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5243/BRICE%c3%91O_FCS_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

Bos-Nehles, A. y Veenendaal, A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>

Cabrera, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana*. Tesis, Universidad Esan. <http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20Sala>

Cardoso, L., (2022). Ethical-Moral Rights and Conflict Management. Anuário Antropológico, 47(3),30-47. ISSN: . de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=599873278003>

Casteel, A., & Bridier, N., (2021). DESCRIBING POPULATIONS AND SAMPLES IN DOCTORAL STUDENT RESEARCH. *International Journal of Doctoral Studies*, 16(1). <http://ijds.org/Volume16/IJDSv16p339-362Casteel7067.pdf>

Castro, H. (2018). *Desconocimiento conceptual de la naturaleza del conflicto en la organizaciones*. Tesis, Universidad Militar Nueva Granada, Cali. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17565/CastroAponteHarrysonEladio2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chagra, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-28. doi:<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>.

- Chahuin, D., & Cueva, N. (2022). *Clima laboral en colaboradores administrativos de la municipalidad distrital de Huaura 2022*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJF\\_c786d36e6609a4a3f86860077307debe](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJF_c786d36e6609a4a3f86860077307debe)
- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Esbatian, Z. y Korunka, C. (2021). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Front. Psychol.*, 12(614001), 1-15. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.614001>
- Flores, I., & Terán, R. (2018). *Manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de UCI - UCIN del Hospital Regional Docente de Cajamarca – 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27814/flores\\_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27814/flores_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores, C., & Flores, K. (2021). PRUEBAS PARA COMPROBAR LA NORMALIDAD DE DATOS EN PROCESOS PRODUCTIVOS: ANDERSON-DARLING, RYAN-JOINER, SHAPIRO-WILK Y KOLMOGÓROV-SMIRNOV. *Societas*, 23(2), 83-106.  
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302/2137>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Julca, F. (2022). *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020*.

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1583/Julca%20Aguirre%2c%20Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kang, H. y Busser, J. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>

Li, F., Liang, X., & Liu, Q. (2022). Applying Attachment Theory to Explain Boundary-spanning Behavior: The Role of Organizational Support Climate. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 213-222. doi:<https://dx.doi.org/10.5093/jwop2022a13>

Lyon, A., Cook, C., Brown, E., Locke, J., Davis, C., Ehrhart, M. y Aarons, G. (2018). Assessing organizational implementation context in the education sector: confirmatory factor analysis of measures of implementation leadership, climate, and citizenship. *Implementation Sci*, 13(5), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1186/s13012-017-0705-6>

Melin, M. (2021). The business of peace: understanding corporate contributions to conflict management. *International Interactions*, 47(1), 107-134. doi:10.1080/03050629.2020.1723581

Mishra, P., Pandey, C., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., Keshri, A. (2019) Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Ann Card Anaesth*. 2019 Jan-Mar;22(1):67-72. doi: 10.4103/aca.ACA\_157\_18. PMID: 30648682; PMCID: PMC6350423.

Morales, R. (2021). El impacto de los conflictos en las empresas agroexportadoras de Lima, durante el año 2019. *Anales Científicos*, 82(1), 73–82.

<https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1743/2256>

Morales y Gualli (2021) Clima organizacional y desempeño laboral del personal en los gobiernos autónomos descentralizados municipales. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32176/1/13%20ADP.pdf>

- Mutepfa, M., & Tapera, R. (2019). Traditional survey and questionnaire platforms. *Handbook of research methods in health social sciences*, 541-558. [https://www.researchgate.net/profile/Roy-Tapera/publication/323168303\\_Traditional\\_Survey\\_and\\_Questionnaire\\_Platforms/links/5a89bed4aca272017e62161c/Traditional-Survey-and-Questionnaire-Platforms.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Roy-Tapera/publication/323168303_Traditional_Survey_and_Questionnaire_Platforms/links/5a89bed4aca272017e62161c/Traditional-Survey-and-Questionnaire-Platforms.pdf)
- Oah, S., Na, R. y Moon, K. (2018). The Influence of Safety Climate, Safety Leadership, Workload, and Accident Experiences on Risk Perception: A Study of Korean Manufacturing Workers. *Safety and Health at Work*, 9(4), 427-433. doi:<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.01.008>
- Olaniyi, A., (2019) Application of Likert Scale's Type and Cronbach's Alpha Analysis in an Airport Perception Study. <https://innovationinfo.org/articles/SJASR/SJASR-4-223.pdf>
- Ortiz, B., Quiroz, J., (2021) Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Cajamarca, Cajamarca 2021. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/2215/TESIS-CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SATISFACION%20LABORAL%20DE%20LOS%20COLABORADORES%20DE%20LA%20MPC%202021%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, F., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacios*, 39(50), 21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395021.html>
- Pengtian C., Fei L., Chunwang W., (2021) *J. Phys.: Conf. Ser.* 1757 012054 DOI 10.1088/1742-6596/1757/1/012054
- Perrigot, R., López, B. y Basset, G. (2021). Conflict management capabilities in franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102694>

- Ramírez, R. (2022). *Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de Municipalidad de Chiclayo*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Chiclayo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78591/Ramirez\\_CRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78591/Ramirez_CRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyes, A., (2023). Análisis de centros de métodos alternos de solución de conflicto en Honduras y su aplicabilidad en el municipio de El Progreso, Yoro, a partir de julio de 2018 a mayo 2019. <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/10923/21341148-agosto2019-l13.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rispens, S., Jehn, K. y Steinel, W. (2020). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *SAGE*, 52(2), 220-242. doi:<https://doi.org/10.1177/1046496419894637>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Seifollahi, N., & Rahimi, H. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Opción*(15), 19-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7377526>
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <https://www.bmij.org/index.php/1/article/view/1540/1365>
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558/2171>
- Vásquez, I., López, I., Padilla, M., & Gallarday, S. (2021). Effect of a social skills program on the improvement of the organizational climate of educational

institutions for schools. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 25(3), 1589-1604. doi:<https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.3.15287>

Veiga, N., Otero, L., & Torres, J. (2020). Reflexiones sobre el uso de la estadística inferencial en investigación didáctica. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 7(2), 94-106. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/ic/v7n2/2301-0126-ic-7-02-94.pdf>

Vera, T., & Suárez, M. (2022). Strengthening management skills to improve the organizational climate of teachers at the Liceo Naval School in Guayaquil. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 6(1). <https://www.redalyc.org/journal/5736/573669776004/573669776004.pdf>

Vilca, A., De la Cruz, M., Vilca, M. y Loo, A. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO*, 24(3), 147-153. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3879>

Villalobos, M. y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*, 5(1), 31-57. <https://www.redalyc.org/journal/5727/572761149002/>

Villasís M., Márquez, H., Zurita, J., Miranda, G., & Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista alergia México*, 65(4), 414-421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>

Wang, N. y Wu, G. (2020). A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *SAGE Open*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.1177/2158244019899055>

Weinbaum, C., Landree, E., Blumenthal, M., Piquado, T., Gutierrez, C., (2019) Ethics in Scientific Research An Examination of Ethical Principles and Emerging Topics. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1096839.pdf>

Yunta, M., & Romero, C. (2022). Validez de contenido de un instrumento sobre la implementación de proyectos de educación emocional mediante juicio

experto. *Revista Electrónica Educare*, 26(3), 222-236.  
<https://www.redalyc.org/journal/1941/194173996013/194173996013.pdf>

Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R., & Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 16(76), 113-122.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000500113](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500113)

## ANEXOS

### ANEXO 01

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Variable X: Clima organizacional</b>	El clima organizacional describe cómo las personas perciben la organización a la que pertenecen y las opiniones que se forman al respecto (Parra et al., 2018).	El clima organizacional describe la opinión formada sobre la percepción de las personas, la estructura, la autonomía, la supervisión, el ambiente y la orientación de un individuo con respecto a la organización a la que pertenece.	Estructura	Políticas.	1	Instrumento: Cuestionario  Tipo de datos: Ordinales  Nivel: mala, moderado, buena
				Responsabilidades claras.	2	
				Planeación.	3	
				Objetivos claros.	4	
			Autonomía	Responsabilidad.	5	
				Facilidad para realizar el trabajo.	6	
			Supervisión	Énfasis en la productividad.	7	
				Retroalimentación comunicacional.	8	
				Distancia entre subordinado y superior.	9	
			Ambiente	Expresión de opiniones.	10	
				Resolución de problemas.	11	
				Aceptación al cambio.	12	
			Orientación	Grupos informales amistosos.	13	
				Trato al personal.	14	
				Trato a los errores cometidos.	15	
				Apoyo y aprendizaje.	16	
				Recompensas.	17	

**Variable Y:  
Manejo de  
conflictos**

<p>El manejo de conflictos es un aspecto sumamente complejo que ocurre dentro de una organización y se define como varios procesos diseñados para reducir o resolver los conflictos (Villalobos y Pertuz, 2019).</p>	<p>El manejo de conflictos es un aspecto sumamente complejo de una organización y se define como los diversos procesos en la negociación, mediación y conciliación, diseñados para reducir o resolver los conflictos.</p>	Negociación	Intercambio de información.	1	<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Tipo de datos: Ordinales</p> <p>Nivel: excelente, regular, pésimo</p>
			Habilidad para negociar.	2	
			Acuerdos mediante consenso.	3	
		Mediación	Interviene un mediador.	4	
			Mediador inspira confianza y confiabilidad.	5	
			Mediador imparcial y neutral.	6	
			Las partes ofrecen la solución.	7	
		Conciliación	Interviene un conciliador.	8	
			El conciliador propone una solución.	9	
			Se acata los acuerdos pactados con el conciliador.	10	

## ANEXO 02

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?	Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	Clima organizacional	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas	Variable Dependiente	
a) ¿Cuál es la relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?	a) Determinar la relación entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	a) Existe relación significativa entre la estructura y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.		Tipo de investigación: Básica, se rige mediante el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional y emplea el método hipotético deductivo; Diseño de investigación: No experimental y transversal.
b) ¿Cuál es la relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?	b) Determinar la relación entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	b) Existe relación significativa entre la autonomía y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	Manejo de conflictos	

c) ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?	c) Determinar la relación entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	c) Existe relación significativa entre la supervisión y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.
d) ¿Cuál es la relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?	d) Determinar la relación entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	d) Existe relación significativa entre el ambiente y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.
e) ¿Cuál es la relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023?	e) Determinar la relación entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.	e) Existe relación significativa entre la orientación y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023.

## ANEXO 03

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA

#### Objetivos:

El presente cuestionario tiene el propósito de determinar de qué manera el clima organizacional influye en el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2023.

#### Instrucciones:

Estimado Señor (a) (ita), el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2023; agradezco de antemano su participación respondiendo todos los ítems eligiendo la opción más adecuada según su criterio. Esta encuesta es de carácter ANONIMO y el proceso de datos es reservado, por lo que solicito sinceridad en todas las interrogantes.

#### I. Datos Informativos:

Sexo: M ( ) F ( )

Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

Nivel de instrucción: Secundaria ( ) Superior No Universitaria ( )

Superior Universitaria ( ) Post Grado ( )

#### II. Escala de Valores

##### Variable: Clima organizacional

Totalmente en desacuerdo ( 1 )

En desacuerdo ( 2 )

Neutral ( 3 )

De acuerdo ( 4 )

Totalmente de acuerdo ( 5 )

##### Variable: Manejo de conflictos

Totalmente en desacuerdo ( 1 )

En desacuerdo ( 2 )

Neutral ( 3 )

De acuerdo ( 4 )

Totalmente de acuerdo ( 5 )

## CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

N °	ITEMS	RESPUESTAS				
		TD	DE	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>					
1	La Municipalidad Distrital de Huaura hace respetar las políticas de manera justa.					
2	La Municipalidad Distrital de Huaura informa de manera clara a los trabajadores sobre sus responsabilidades.					
3	La Municipalidad Distrital de Huaura planifica las actividades diarias a desarrollar para el proyecto.					
4	La Municipalidad Distrital de Huaura expone de manera clara los objetivos grupales que se deben alcanzar.					
	<b>DIMENSIÓN: AUTONOMÍA</b>					
5	La Municipalidad Distrital de Huaura le da la autonomía de ver la forma de cumplir con sus responsabilidades, mientras las cumpla.					
6	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda facilidades para realizar su trabajo.					
	<b>DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN</b>					
7	La supervisión que ejecuta la Municipalidad Distrital de Huaura a sus trabajadores solo se enfatiza en la productividad sin tomar en cuenta otros factores.					
8	Entiende con claridad lo que los supervisores buscan de usted.					
9	Existe comunicación fluida entre subordinado y superior.					
	<b>DIMENSIÓN: AMBIENTE</b>					
10	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda oportunidad a sus trabajadores de expresar sus opiniones.					
11	Existe disposición a resolver los problemas que surgen entre trabajadores.					
12	Los trabajadores están abiertos a cambios que podría plantear la Municipalidad Distrital de Huaura.					
	<b>DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN</b>					
13	Los grupos informales formados dentro de la empresa son inofensivos.					

14	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda un buen trato a su personal.					
15	La Municipalidad Distrital de Huaura es empática para tratar los errores cometidos por sus trabajadores.					
16	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda apoyo y aprendizaje a sus trabajadores.					
17	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda recompensas por el buen rendimiento de sus trabajadores.					

## CUESTIONARIO DE MANEJO DE CONFLICTOS

N °	ITEMS	RESPUESTAS				
		TD	DE	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN</b>					
1	Ante un conflicto, está abierto a intercambiar información con la otra parte.					
2	Intenta negociar con la otra parte ante un conflicto.					
3	Ante un conflicto, llega a acuerdos mediante consenso con la otra parte.					
	<b>DIMENSIÓN: MEDIACIÓN</b>					
4	Cuando surge un conflicto se acude a un mediador para solucionarlo.					
5	Cuando se acude a un mediador, este inspira confianza y confiabilidad.					
6	Cuando se acude a un mediador, este es imparcial y neutral.					
7	Cuando se está en una mediación por un conflicto, ambas partes ofrecen una solución.					
	<b>DIMENSIÓN: CONCILIACIÓN</b>					
8	Cuando surge un conflicto se acude a un conciliador para solucionarlo.					
9	El conciliador propone una posible solución al conflicto.					
10	Ambas partes acatan los acuerdos pactados con el conciliador.					

## ANEXO 04

### CARTA DE ACEPTACIÓN DE MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA



## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA

*Cuna de la Independencia del Perú*

“Año de la Unidad, de la Paz y el Desarrollo”

Huaura, 19 de abril del 2023

**CARTA N°020-2023-OGRH/MDH**

**DRA.**

**NELKA RUIZ MIKLAVEC**

COORDINADORA NACIONAL CCEE – PROGRAMA DE TITULACION

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Presente.-

**Ref. EXPEDIENTE N° 202303322**

**ASUNTO: AUTORIZACION PARA EJECUCION DE PROYECTO DE INVESTIGACION**

Me es muy grato dirigirme a Usted para saludarlo cordialmente a nombre de la Municipalidad Distrital de Huaura, y en atención al documento de la referencia, informarle lo siguiente:

Que, en mérito a su solicitud de autorización para que el Bach. **RAMON AUGUSTO AZAÑA CHIROQUE**, con DNI N° 48272426, pueda ejecutar su proyecto de investigación titulada: "Clima Organizacional y Manejo de Conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2023", se informa que se **AUTORIZA** su solicitud de tesis, así como la utilización del nombre de la institución únicamente con fines académicos; a fin que el bachiller pueda elaborar su proyecto de investigación, para lo cual se le dará las facilidades en coordinación con las áreas correspondientes.

Es propicia la oportunidad para expresar a usted los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal

Atentamente

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA  
  
Abog. **YAMILE BRIYITH LOARTE CESPEDES**  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

📍 Plaza de Armas s/n.  
☎️ (01) 341 9031

✉️ munihuaaura.mdh@munihuaaura.gob.pe  
📘 www.facebook/munidistritalhuaaura

## ANEXO 05

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

# 01



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>							
1	La Municipalidad Distrital de Huaura hace respetar las políticas de manera justa.	X		X		X		
2	La Municipalidad Distrital de Huaura informa de manera clara a los trabajadores sobre sus responsabilidades.	X		X		X		
3	La Municipalidad Distrital de Huaura planifica las actividades diarias a desarrollar para el proyecto.	X		X		X		
4	La Municipalidad Distrital de Huaura expone de manera clara los objetivos grupales que se deben alcanzar.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: AUTONOMÍA</b>							
5	La Municipalidad Distrital de Huaura le da la autonomía de ver la forma de cumplir con sus responsabilidades, mientras las cumpla.	X		X		X		
6	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda facilidades para realizar su trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN</b>							
7	La supervisión que ejecuta la Municipalidad Distrital de Huaura a sus trabajadores solo se enfatiza en la productividad sin tomar en cuenta otros factores.	X		X		X		
8	Entiende con claridad lo que los supervisores buscan de usted.	X		X		X		
9	Existe comunicación fluida entre subordinado y superior.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: AMBIENTE</b>							
10	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda oportunidad a sus trabajadores de expresar sus opiniones.	X		X		X		
11	Existe disposición a resolver los problemas que surgen entre trabajadores.	X		X		X		

12	Los trabajadores están abiertos a cambios que podría plantear la Municipalidad Distrital de Huaura.	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	Los grupos informales formados dentro de la empresa son inofensivos.	X		X		X	
14	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda un buen trato a su personal.	X		X		X	
15	La Municipalidad Distrital de Huaura es empática para tratar los errores cometidos por sus trabajadores.	X		X		X	
16	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda apoyo y aprendizaje a sus trabajadores.	X		X		X	
17	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda recompensas por el buen rendimiento de sus trabajadores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

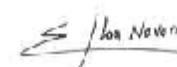
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Loa Navarro, Erika      DNI:44170385

Especialidad del validador: Licenciada en Administración de Empresas- Docente de investigación

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

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

Lima, 16 de Abril del 2023



-----  
**Firma del Experto**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: MANEJO DE CONFLICTOS**

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Ante un conflicto, está abierto a intercambiar información con la otra parte.	X		X		X		
2	Intenta negociar con la otra parte ante un conflicto.	X		X		X		
3	Ante un conflicto, llega a acuerdos mediante consenso con la otra parte.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: MEDIACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Cuando surge un conflicto se acude a un mediador para solucionarlo.	X		X		X		
5	Cuando se acude a un mediador, este inspira confianza y confiabilidad.	X		X		X		
6	Cuando se acude a un mediador, este es imparcial y neutral.	X		X		X		
7	Cuando se está en una mediación por un conflicto, ambas partes ofrecen una solución.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: CONCILIACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Cuando surge un conflicto se acude a un conciliador para solucionarlo.	X		X		X		
9	El conciliador propone una posible solución al conflicto.	X		X		X		
10	Ambas partes acatan los acuerdos pactados con el conciliador.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Loa Navarro, Erika   DNI:44170385

Especialidad del validador: Licenciada en Administración de Empresas- Docente de investigación

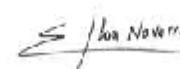
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 16 de Abril del 2023



-----  
Firma del Experto

# 02



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>							
1	La Municipalidad Distrital de Huaura hace respetar las políticas de manera justa.	X		X		X		
2	La Municipalidad Distrital de Huaura informa de manera clara a los trabajadores sobre sus responsabilidades.	X		X		X		
3	La Municipalidad Distrital de Huaura planifica las actividades diarias a desarrollar para el proyecto.	X		X		X		
4	La Municipalidad Distrital de Huaura expone de manera clara los objetivos grupales que se deben alcanzar.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: AUTONOMÍA</b>							
5	La Municipalidad Distrital de Huaura le da la autonomía de ver la forma de cumplir con sus responsabilidades, mientras las cumpla.	X		X		X		
6	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda facilidades para realizar su trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN</b>							
7	La supervisión que ejecuta la Municipalidad Distrital de Huaura a sus trabajadores solo se enfatiza en la productividad sin tomar en cuenta otros factores.	X		X		X		

8	Entiende con claridad lo que los supervisores buscan de usted.	X		X		X		
9	Existe comunicación fluida entre subordinado y superior.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: AMBIENTE</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda oportunidad a sus trabajadores de expresar sus opiniones.	X		X		X		
11	Existe disposición a resolver los problemas que surgen entre trabajadores.	X		X		X		
12	Los trabajadores están abiertos a cambios que podría plantear la Municipalidad Distrital de Huaura.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	Los grupos informales formados dentro de la empresa son inofensivos.	X		X		X		
14	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda un buen trato a su personal.	X		X		X		
15	La Municipalidad Distrital de Huaura es empática para tratar los errores cometidos por sus trabajadores.	X		X		X		
16	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda apoyo y aprendizaje a sus trabajadores.	X		X		X		
17	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda recompensas por el buen rendimiento de sus trabajadores.	X		X		X		

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

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Valenzuela Narváez Daniel Alberto Oswaldo   DNI: 15724937

Especialidad del validador: Dr. Administración

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

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

Huacho, 7 de Mayo del 2023



-----  
Firma del Experto

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: MANEJO DE CONFLICTOS**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Ante un conflicto, está abierto a intercambiar información con la otra parte.	X		X		X		
2	Intenta negociar con la otra parte ante un conflicto.	X		X		X		
3	Ante un conflicto, llega a acuerdos mediante consenso con la otra parte.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN: MEDIACIÓN</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Cuando surge un conflicto se acude a un mediador para solucionarlo.	X		X		X		
5	Cuando se acude a un mediador, este inspira confianza y confiabilidad.	X		X		X		
6	Cuando se acude a un mediador, este es imparcial y neutral.	X		X		X		
7	Cuando se está en una mediación por un conflicto, ambas partes ofrecen una solución.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN: CONCILIACIÓN</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Cuando surge un conflicto se acude a un conciliador para solucionarlo.	X		X		X		
9	El conciliador propone una posible solución al conflicto.	X		X		X		
10	Ambas partes acatan los acuerdos pactados con el conciliador.	X		X		X		

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

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Valenzuela Narváez Daniel Alberto Oswaldo        DNI: 15724937

Especialidad del validador: Dr. Administración

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Huacho, 7 de Mayo del 2023



-----  
Firma del Experto

# 03



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	La Municipalidad Distrital de Huaura hace respetar las políticas de manera justa.	X		X		X		
2	La Municipalidad Distrital de Huaura informa de manera clara a los trabajadores sobre sus responsabilidades.	X		X		X		
3	La Municipalidad Distrital de Huaura planifica las actividades diarias a desarrollar para el proyecto.	X		X		X		
4	La Municipalidad Distrital de Huaura expone de manera clara los objetivos grupales que se deben alcanzar.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: AUTONOMÍA</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
5	La Municipalidad Distrital de Huaura le da la autonomía de ver la forma de cumplir con sus responsabilidades, mientras las cumpla.	X		X		X		
6	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda facilidades para realizar su trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

7	La supervisión que ejecuta la Municipalidad Distrital de Huaura a sus trabajadores solo se enfatiza en la productividad sin tomar en cuenta otros factores.	X		X		X		
8	Entiende con claridad lo que los supervisores buscan de usted.	X		X		X		
9	Existe comunicación fluida entre subordinado y superior.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: AMBIENTE</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda oportunidad a sus trabajadores de expresar sus opiniones.	X		X		X		
11	Existe disposición a resolver los problemas que surgen entre trabajadores.	X		X		X		
12	Los trabajadores están abiertos a cambios que podría plantear la Municipalidad Distrital de Huaura.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	Los grupos informales formados dentro de la empresa son inofensivos.	X		X		X		
14	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda un buen trato a su personal.	X		X		X		
15	La Municipalidad Distrital de Huaura es empática para tratar los errores cometidos por sus trabajadores.	X		X		X		
16	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda apoyo y aprendizaje a sus trabajadores.	X		X		X		
17	La Municipalidad Distrital de Huaura brinda recompensas por el buen rendimiento de sus trabajadores.	X		X		X		

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

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

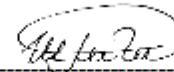
Apellidos y nombres del juez validador. **Dr/ Mg: Salcedo Rodríguez Medalit Nieves**        **DNI: 15761015**

Especialidad del validador: **Dr. Administración**

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

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

**Huacho, 7 de Mayo del 2023**



\_\_\_\_\_  
**Firma del Experto**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: MANEJO DE CONFLICTOS**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Ante un conflicto, está abierto a intercambiar información con la otra parte.	X		X		X		
2	Intenta negociar con la otra parte ante un conflicto.	X		X		X		
3	Ante un conflicto, llega a acuerdos mediante consenso con la otra parte.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: MEDIACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Cuando surge un conflicto se acude a un mediador para solucionarlo.	X		X		X		
5	Cuando se acude a un mediador, este inspira confianza y confiabilidad.	X		X		X		
6	Cuando se acude a un mediador, este es imparcial y neutral.	X		X		X		
7	Cuando se está en una mediación por un conflicto, ambas partes ofrecen una solución.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN: CONCILIACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Cuando surge un conflicto se acude a un conciliador para solucionarlo.	X		X		X		
9	El conciliador propone una posible solución al conflicto.	X		X		X		
10	Ambas partes acatan los acuerdos pactados con el conciliador.	X		X		X		

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

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr/ Mg: Salcedo Rodríguez Medalit Nieves**      **DNI: 15761015**

Especialidad del validador: **Dr. Administración**

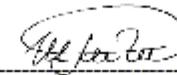
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**Huacho, 7 de Mayo del 2023**



\_\_\_\_\_  
**Firma del Experto**

## ANEXO 06

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Un método para este proceso es el uso de la Prueba del Alfa de Cronbach, su importancia radica en que permite evaluar la calidad del instrumento, identificando si los ítems miden de manera adecuada el constructo, y si están relacionadas coherentemente.

#### *Confiabilidad del instrumento – clima organizacional*

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD		
Variable y dimensiones	Nº de elementos	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	17 ítems	0.976
Estructura	4 ítems	0.898
Autonomía	2 ítems	0.917
Supervisión	3 ítems	0.914
Ambiente	3 ítems	0.931
Orientación	5 ítems	0.864

#### *Confiabilidad del instrumento – manejo de conflictos*

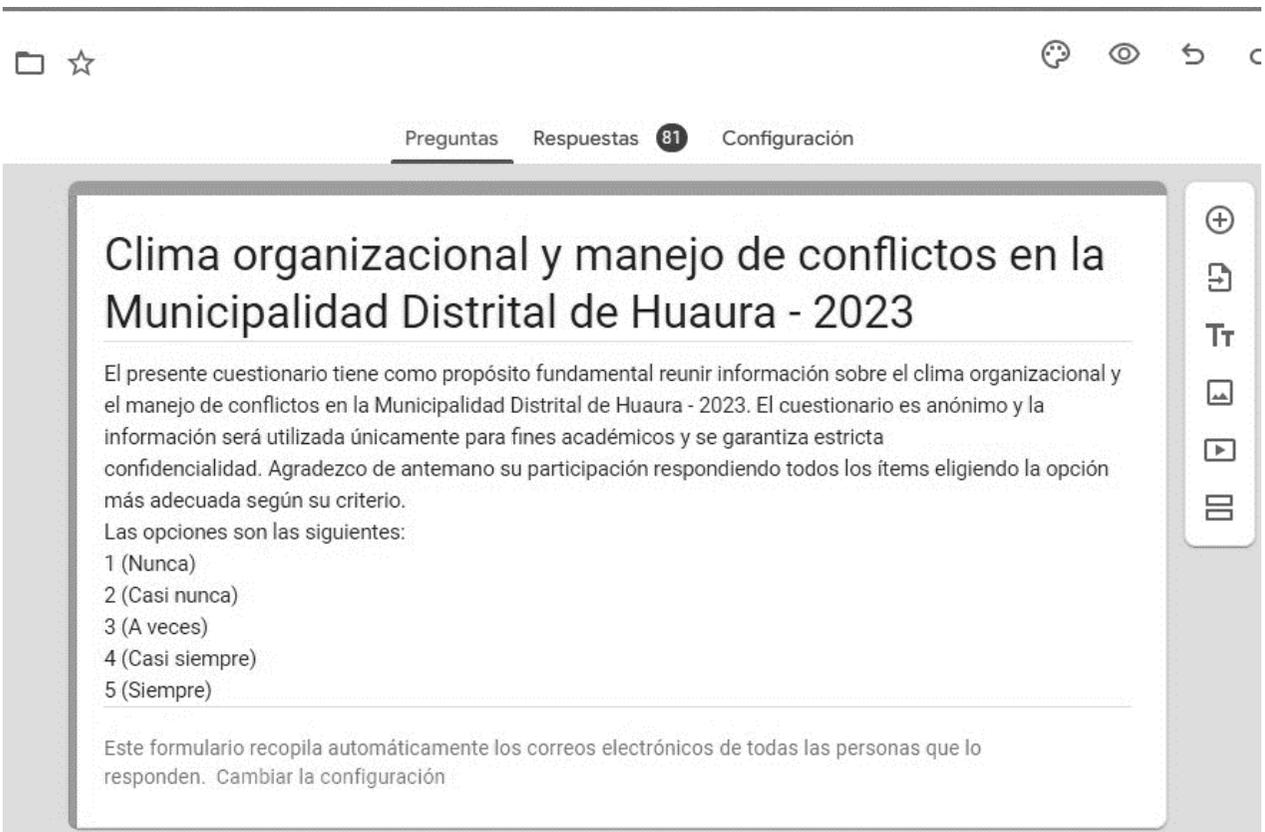
ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD		
Variable y dimensiones	Nº de elementos	Alfa de Cronbach
Manejo de conflictos	10 ítems	0.963
Negociación	3 ítems	0.816
Mediación	4 ítems	0.955
Conciliación	3 ítems	0.93

Se observa en la Tabla que el clima organizacional y sus dimensiones presentan una excelente consistencia interna, lo que sugiere que los ítems están relacionados entre sí y miden de manera precisa y coherente el constructo. Por tanto, se considera que el instrumento es válido y apropiado para el uso de la investigación.



# ANEXO 07

## CUESTIONARIO



El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad. Agradezco de antemano su participación respondiendo todos los ítems eligiendo la opción más adecuada según su criterio.

Las opciones son las siguientes:

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

Este formulario recopila automáticamente los correos electrónicos de todas las personas que lo responden. [Cambiar la configuración](#)

The screenshot shows a web interface for a survey. At the top, there are navigation icons (folder, star, speech bubble, eye, back, refresh) and a breadcrumb trail: Preguntas, Respuestas (81), Configuración. The main content area has a title 'Clima organizacional y manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura - 2023' and a detailed introduction paragraph. Below the introduction is a list of five response options. At the bottom, there is a note about email collection and a link to change settings. On the right side of the content area, there is a vertical toolbar with icons for zoom, copy, text, image, video, and list.

## ANEXO 08

### RECOJO DE DATOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC		
1	Marca temporal	Dirección de	La Mu	La su	Entier	Existe	La Mu	Existe	Los tr	Los gi	La Mu	La Mu	La Mu	La Mu	Ante u	Intent	Ante u	Cuan	Cuan	Cuan	Cuan	Cuan	El con	Amba							
2	5/28/2023 9:56:11	erikaloadmi2	Casi s	Casi r	Casi r	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s	Casi r	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	Casi s	Nunca	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s		
3	5/28/2023 16:13:12	juancarlosme	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s															
4	5/28/2023 18:04:29	caneacosta3	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi r	Casi s	A vece	Nunca	Casi s	Casi r	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi r	Casi s	Siemp										
5	5/29/2023 11:18:49	ariana18114	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Siemp	A vece	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Siemp	Siemp	A vece	Siemp	Siemp									
6	5/29/2023 11:45:03	lilianabravot	A vece	Casi s	A vece	Casi r	Casi r	A vece																							
7	5/29/2023 19:01:45	mhinsbis.adv	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi r	Casi s	A vece	A vece	Casi r	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	Nunca	A vece	Nunca	A vece	Casi s	Casi s	Siemp	A vece							
8	5/29/2023 19:13:15	henry1492u@	Casi s	A vece	Casi s	Casi r	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Siemp	A vece	Siemp	Siemp																	
9	5/29/2023 19:13:35	yulianocerna	Casi r	A vece	Casi r	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi r	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi r	Casi s	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	Casi r						
10	5/29/2023 19:15:50	danielarone8	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Casi s	Siemp	Siemp	A vece	Siemp	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi s										
11	5/29/2023 19:15:52	davidbravotor	Casi r	A vece	A vece	Casi r	A vece	Nunca	Nunca	Siemp	Nunca	A vece	A vece	Siemp	Nunca	A vece	A vece	A vece	A vece	Casi r	Casi s	Siemp	Siemp	Nunca	A vece	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp		
12	5/29/2023 19:17:05	mariaelenaj4	A vece	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s	Casi r	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Casi s	Siemp	A vece	A vece	Siemp	Casi s								
13	5/29/2023 19:37:39	augustoadrie	A vece	A vece	Casi s	Casi r	A vece	A vece	Casi s	Siemp	A vece	Casi r	A vece	Casi s	Siemp	A vece	A vece	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi s	A vece								
14	5/29/2023 19:46:20	dakajo2018@	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s												
15	5/29/2023 20:11:22	jgamonal.199	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Casi s	Casi r	Siemp	Casi s	A vece	A vece	Siemp	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Siemp	Casi r	Casi s	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp		
16	5/30/2023 7:56:59	luisffuentesv	Casi s																												
17	5/30/2023 8:09:32	clorindachiro	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Siemp	Siemp	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Casi r	Casi r	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	A vece		
18	5/30/2023 8:52:30	arturo.doming	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s							
19	5/30/2023 9:13:48	valenciacarvo	A vece	Siemp	A vece	A vece	A vece	Siemp	Siemp	A vece	A vece	A vece	A vece	Siemp	Nunca	A vece	A vece	A vece	A vece	Nunca	Nunca	A vece	A vece	A vece	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp		
20	5/30/2023 9:30:48	jim.relaiza@g	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi r	Casi s	Casi s	Siemp	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s		
21	5/30/2023 9:44:39	jaimesedu33	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	A vece	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	A vece	Siemp	Casi s	A vece	Siemp	A vece		
22	5/30/2023 9:56:01	velapas0579	Casi r	Casi r	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi r	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi r	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Siemp	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp		
23	5/30/2023 10:15:21	angelten557	Casi s	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	
24	5/30/2023 11:00:01	sanespinoza	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi r	Casi r	A vece	A vece	Casi r	Casi s	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi r	A vece	A vece							
25	5/30/2023 11:30:54	destroyer.91	Casi r	A vece	Casi s	A vece	Casi r	A vece																							
26	5/30/2023 13:18:10	henryhenry0	Casi r	A vece	Casi r	A vece	Casi s	Casi r	A vece	Casi r	A vece	Casi s	Casi s	Casi r	Nunca	Nunca	A vece	Casi r													
27	5/30/2023 13:29:21	analisisita1989	Casi r	A vece	Casi s	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi r	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s		



60	6/1/2023 21:05:59	reilesaltamir	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s	
61	6/1/2023 21:18:09	yelmi.rosale	A vece	A vece	Casi r	Casi r	Casi s	Siemp	Casi r	Casi r	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Siemp	Nunca							
62	6/1/2023 23:16:58	lavadosanche	Siemp	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi r	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	A vece	A vece	Casi r	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Casi s									
63	6/2/2023 6:47:21	pieroma96@	Casi s	A vece	Casi r	A vece	Casi s	A vece	Siemp	A vece	Nunca	Casi s	A vece	A vece	Casi s	Casi r	Casi s	Casi r	Casi r	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Nunca	Casi s	A vece	Casi r	
64	6/2/2023 12:01:41	kpop998@gr	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	Casi r	A vece	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi r	Siemp	A vece	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi r	Casi s	Siemp	Casi r	Casi r	Casi s	
65	6/2/2023 15:07:22	mjaxess50@	A vece	Casi r	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi r	Casi r	A vece																			
66	6/2/2023 15:31:56	pablo294931	Casi r	A vece	Siemp	A vece	Casi r	A vece	Siemp	Siemp	Casi r	A vece	Nunca	Siemp	Nunca	Casi r	Casi r	Casi r	Nunca											
67	6/2/2023 15:42:11	jorgeronaldri	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	Siemp	Casi s	Casi r	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Siemp	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Siemp	A vece	Casi s	
68	6/2/2023 15:49:14	rivas.choa14	A vece	Casi r	A vece	Casi r	A vece	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi r	Casi r	A vece	A vece	Casi r	Casi r	A vece	A vece	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi r	A vece	Casi r	Casi r	Casi r	A vece	
69	6/2/2023 18:51:57	rocio201799	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp													
70	6/2/2023 18:53:46	anki052830@	Casi r	A vece	Casi s	A vece	Casi r	Casi r	Siemp	A vece	Casi r	A vece	A vece	Casi s	Siemp	Casi r	A vece	Casi s	Casi r	A vece	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi r	A vece	A vece	
71	6/2/2023 18:59:30	chiroquenath	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s	Casi r	Casi s	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Casi s					
72	6/2/2023 21:22:42	apuelaedwin	Casi s	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s					
73	6/2/2023 22:22:23	padillayactay	A vece	Casi s	Casi s	Casi r	Casi s	A vece	Casi s	Casi r	A vece	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	Casi r	Siemp	Casi s	Casi s	Casi r	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	A vece	A vece	
74	6/3/2023 20:46:10	yohanitagam	Casi r	A vece	Nunca	Casi r	Casi r	Nunca	A vece																					
75	6/3/2023 20:55:25	noebarcat@g	Siemp	Siemp	Siemp	Siemp	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	Siemp	Siemp	Casi s	Casi s	Siemp	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	
76	6/3/2023 21:19:57	moisesleopo	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi r	Casi r	A vece	Casi r					
77	6/3/2023 21:26:32	diegorioszeg	Siemp	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece																						
78	6/4/2023 15:30:36	ronaldcossio	A vece																											
79	6/4/2023 18:12:44	saridc320@g	Casi s	A vece	Siemp	Siemp	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	A vece	Casi s	A vece	Casi s	A vece	Casi s											
80	6/4/2023 19:51:45	0204anthony	A vece																											
81	6/4/2023 20:21:45	jlsanchez83@	A vece	Casi s	Casi s	A vece	Casi r	Casi r	A vece	A vece	Casi r	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	Casi s	A vece	A vece	Casi r	Casi r	Casi r	Casi s	A vece	A vece	A vece	A vece	Casi s	Casi s	Casi s	
82	6/4/2023 22:11:42	ivan1310000	Nunca	Casi r	Casi r	Casi r	Casi r	A vece	Nunca	Nunca	Casi r	Casi r	Nunca	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	Casi r	A vece	Casi r	A vece	Nunca	A vece	A vece	Casi r	Casi r	

## ANEXO 09

### BASE DE DATOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL																						
	V1 D1					V1 D2			V1 D3				V1 D4				V1 D5					
	1	2	3	4		5	6		7	8	9		10	11	12		13	14	15	16	17	
1	4	2	2	4	12	4	4	8	3	4	3	10	3	4	2	9	3	3	2	3	2	13
2	3	3	4	4	14	4	4	8	3	4	4	11	3	3	4	10	3	3	3	3	3	15
3	4	4	3	4	15	2	4	6	4	4	4	12	4	4	3	11	1	4	2	3	2	12
4	3	4	3	4	14	4	5	9	3	5	5	13	5	5	4	14	3	4	3	3	3	16
5	3	3	3	3	12	3	4	7	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
6	3	3	4	3	13	3	2	5	4	3	3	10	2	2	2	6	3	2	1	3	1	10
7	4	4	4	4	16	4	4	8	3	4	4	11	4	4	4	12	2	4	4	4	4	18
8	2	3	2	3	10	2	3	5	3	2	4	9	3	3	3	9	2	4	3	2	3	14
9	5	5	5	4	19	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	5	5	4	21
10	2	3	3	2	10	3	1	4	1	5	1	7	3	3	5	11	1	3	3	3	3	13
11	3	4	5	4	16	4	4	8	2	4	3	9	3	3	4	10	3	4	3	4	3	17
12	3	3	4	2	12	3	3	6	4	5	3	12	2	3	4	9	5	3	3	3	2	16
13	5	5	5	4	19	5	5	10	4	5	4	13	5	4	4	13	3	4	4	4	4	19
14	4	4	3	4	15	5	4	9	2	5	4	11	3	3	5	11	4	3	3	3	4	17
15	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
16	3	4	3	3	13	4	4	8	3	5	5	13	3	4	4	11	4	3	3	2	2	14
17	3	3	4	4	14	4	3	7	3	3	4	10	3	4	3	10	3	3	4	4	4	18
18	3	5	3	3	14	3	5	8	5	3	3	11	3	3	5	11	1	3	3	3	3	13
19	3	4	3	4	14	4	4	8	3	4	5	12	4	5	5	14	4	5	2	4	4	19
20	5	5	5	4	19	5	5	10	3	5	4	12	5	5	5	15	5	5	5	4	5	24
21	2	2	3	4	11	4	3	7	2	4	4	10	4	3	2	9	3	4	4	3	5	19
22	4	4	5	5	18	4	4	8	4	5	4	13	5	5	4	14	4	5	5	4	5	23
23	3	3	4	3	13	3	3	6	2	2	3	7	3	2	4	9	3	3	2	3	2	13
24	2	3	3	3	11	3	3	6	3	3	3	9	3	3	4	10	3	2	3	3	3	14
25	2	3	2	3	10	4	2	6	3	2	3	8	3	3	3	9	4	4	2	1	1	12
26	2	3	4	3	12	2	3	5	3	2	3	8	3	3	4	10	4	3	3	3	4	17
27	3	5	4	3	15	4	4	8	3	3	4	10	3	2	2	7	2	2	3	4	2	13
28	3	3	2	3	11	2	3	5	4	2	3	9	4	3	5	12	2	3	1	2	3	11
29	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
30	4	3	3	4	14	4	4	8	4	3	3	10	3	4	3	10	2	3	3	4	3	15
31	3	4	3	4	14	3	2	5	4	3	3	10	3	3	1	7	3	3	3	2	3	14
32	4	5	5	5	19	4	3	7	3	4	3	10	3	2	4	9	4	4	3	3	2	16
33	4	5	4	5	18	5	5	10	3	4	5	12	4	4	4	12	4	4	5	5	4	22
34	4	4	4	4	16	4	5	9	4	3	3	10	4	4	4	12	3	4	4	4	4	19
35	4	3	3	3	13	4	4	8	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	3	3	2	16
36	3	4	5	4	16	4	3	7	2	4	4	10	3	3	4	10	3	4	4	4	3	18

37	1	1	1	2	5	1	1	2	3	3	1	7	5	5	3	13	1	1	3	3	5	13
38	3	2	3	4	12	3	3	6	5	1	3	9	2	3	4	9	1	4	3	3	3	14
39	3	4	3	2	12	4	3	7	3	4	2	9	3	3	5	11	3	4	3	4	5	19
40	3	5	5	5	18	3	5	8	5	3	3	11	3	3	3	9	1	5	3	3	1	13
41	3	3	2	1	9	2	3	5	4	1	2	7	1	1	5	7	3	2	1	3	1	10
42	4	2	5	2	13	5	4	9	5	2	5	12	2	3	2	7	5	5	5	4	5	24
43	3	4	3	2	12	3	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	4	3	17
44	3	3	3	2	11	2	3	5	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	2	14
45	3	4	3	2	12	3	2	5	5	2	3	10	2	4	2	8	3	2	3	3	2	13
46	1	2	3	3	9	2	3	5	3	2	3	8	3	3	2	8	3	2	2	3	2	12
47	2	2	2	2	8	3	4	7	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	2	2	4	16
48	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	2	18
49	3	4	3	3	13	4	4	8	3	3	5	11	3	3	3	9	3	4	4	4	3	18
50	4	4	5	4	17	5	5	10	5	5	5	15	4	3	3	10	3	5	4	5	4	21
51	5	4	3	5	17	3	3	6	5	4	4	13	5	5	4	14	5	3	4	4	4	20
52	5	3	4	3	15	5	4	9	3	4	4	11	3	4	3	10	4	5	4	4	2	19
53	2	2	2	2	8	1	3	4	1	2	3	6	1	3	3	7	1	2	3	3	1	10
54	4	4	3	3	14	3	3	6	2	3	4	9	3	3	2	8	2	4	4	3	3	16
55	5	5	5	4	19	4	4	8	3	4	3	10	4	5	3	12	3	4	4	4	1	16
56	3	4	3	4	14	5	5	10	2	4	4	10	5	4	3	12	2	4	3	3	2	14
57	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20
58	4	2	3	2	11	3	2	5	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	3	3	3	13
59	4	4	3	4	15	3	4	7	3	4	4	11	4	3	3	10	3	4	3	4	4	18
60	3	3	2	2	10	4	5	9	2	2	5	9	4	5	4	13	3	4	4	4	3	18
61	5	3	3	4	15	3	2	5	5	5	5	15	4	3	3	10	2	4	4	4	3	17
62	4	3	2	3	12	4	3	7	5	3	1	9	4	3	3	10	4	2	4	2	2	14
63	4	4	3	4	15	4	4	8	2	3	3	8	3	3	4	10	4	2	5	3	3	17
64	3	3	3	3	12	3	3	6	3	2	3	8	2	3	3	8	2	2	3	2	3	12
65	2	3	5	3	13	2	3	5	5	5	2	12	3	1	5	9	1	2	2	2	1	8
66	4	4	4	4	16	5	4	9	2	4	4	10	3	3	5	11	5	4	4	4	3	20
67	3	2	3	2	10	3	3	6	3	2	3	8	2	2	3	7	3	2	2	3	3	13
68	3	3	4	4	14	3	4	7	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	5	4	23
69	2	3	4	3	12	2	2	4	5	3	2	10	3	3	4	10	5	2	3	4	2	16
70	3	3	2	3	11	3	3	6	3	3	4	10	3	3	4	10	2	4	4	3	3	16
71	4	3	3	4	14	3	4	7	3	3	4	10	5	5	5	15	5	5	4	4	4	22
72	3	4	4	2	13	4	3	7	4	2	3	9	3	4	4	11	3	4	3	4	2	16
73	2	3	1	1	7	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5
74	5	5	5	5	20	4	5	9	4	4	4	12	5	5	4	14	4	5	4	4	4	21
75	3	4	4	3	14	4	4	8	3	4	4	11	4	3	4	11	3	4	3	3	2	3
76	5	3	3	3	14	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17
77	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
78	4	4	4	4	16	4	4	8	3	5	5	13	3	3	4	10	4	4	3	3	3	17
79	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
80	3	4	4	3	14	2	2	4	3	3	2	8	3	4	4	11	4	4	3	3	2	16
81	1	2	2	2	7	2	3	5	1	1	2	4	2	1	2	5	2	3	2	2	3	12

## BASE DE DATOS DEL MANEJO DE CONFLICTOS

MANEJO DE CONFLICTOS													
	V2 D1				V2 D2					V2 D3			
	1	2	3		4	5	6	7		8	9	10	
1	2	3	2	7	4	1	3	3	11	4	3	4	11
2	3	3	3	9	3	3	4	4	14	4	4	4	12
3	3	3	2	8	3	2	4	4	13	4	4	5	13
4	3	3	3	9	3	3	5	5	16	3	5	5	13
5	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9
6	3	3	3	9	3	3	3	4	13	4	5	3	12
7	4	4	4	12	3	4	5	5	17	3	5	5	13
8	3	2	2	7	3	3	3	3	12	3	2	2	7
9	4	5	5	14	3	5	4	4	16	3	4	4	11
10	2	4	5	11	5	1	3	5	14	5	5	5	15
11	4	4	3	11	3	4	5	3	15	3	5	4	12
12	3	3	4	10	4	4	4	4	16	4	4	3	11
13	4	5	5	14	5	5	5	5	20	5	4	4	13
14	4	3	5	12	2	4	4	5	15	4	5	5	14
15	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12
16	3	3	3	9	4	3	3	4	14	4	3	3	10
17	4	3	4	11	3	4	4	4	15	4	4	4	12
18	1	1	3	5	3	3	5	5	16	5	5	5	15
19	5	3	4	12	3	4	3	4	14	3	3	4	10
20	5	4	5	14	4	3	5	4	16	3	5	3	11
21	4	3	4	11	3	4	5	4	16	5	4	5	14
22	4	5	5	14	5	5	5	4	19	5	4	4	13
23	3	3	2	8	3	2	3	2	10	3	3	3	9
24	3	2	3	8	3	3	3	3	12	3	3	3	9
25	3	3	3	9	3	3	4	3	13	3	3	2	8
26	3	3	3	9	4	3	3	3	13	4	3	4	11
27	3	4	2	9	4	3	2	4	13	3	4	4	11
28	5	2	3	10	5	3	4	4	16	2	3	2	7
29	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15
30	3	3	2	8	2	3	3	3	11	4	4	4	12
31	1	2	2	5	2	1	2	1	6	1	3	2	6
32	3	3	3	9	4	2	2	3	11	2	3	5	10
33	4	4	4	12	3	4	4	5	16	4	5	3	12
34	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9
35	3	3	3	9	4	3	4	4	15	4	4	4	12
36	4	4	3	11	4	4	4	5	17	3	4	3	10
37	3	4	4	11	4	3	3	3	13	3	3	3	9
38	5	5	4	14	4	4	4	4	16	3	4	4	11

39	4	4	4	12	3	3	5	3	14	3	5	4	12
40	3	3	3	9	1	1	1	3	6	1	1	1	3
41	2	1	1	4	3	3	3	2	11	4	3	4	11
42	4	5	2	11	4	4	2	2	12	4	4	2	10
43	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	4	4	10
44	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9
45	4	2	3	9	4	2	3	2	11	3	3	4	10
46	2	2	3	7	3	3	3	3	12	2	2	2	6
47	2	2	3	7	5	4	2	2	13	2	3	4	9
48	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	3	11
49	1	4	4	9	4	3	3	4	14	4	4	4	12
50	4	3	4	11	5	3	5	5	18	4	4	3	11
51	4	4	4	12	5	4	4	2	15	2	5	5	12
52	3	3	5	11	3	5	3	5	16	4	4	3	11
53	1	3	1	5	2	1	3	2	8	2	2	1	5
54	3	3	3	9	4	3	3	4	14	4	4	4	12
55	3	3	5	11	1	3	5	5	14	3	4	5	12
56	3	3	4	10	3	4	4	3	14	5	4	3	12
57	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12
58	3	3	3	9	2	3	3	2	10	2	2	2	6
59	3	4	3	10	3	3	3	4	13	3	3	4	10
60	4	3	5	12	1	1	1	1	4	1	1	1	3
61	3	4	4	11	4	4	4	4	16	4	4	4	12
62	3	4	4	11	4	3	3	1	11	4	3	2	9
63	3	3	4	10	4	2	4	5	15	2	2	4	8
64	2	3	2	7	3	2	3	2	10	3	2	3	8
65	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	3
66	4	4	4	12	3	4	5	5	17	3	4	5	12
67	3	3	2	8	3	2	3	2	10	2	2	3	7
68	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15
69	3	4	4	11	3	3	4	3	13	2	3	3	8
70	3	4	3	10	3	4	3	4	14	3	4	4	11
71	4	4	5	13	4	4	4	5	17	3	3	5	11
72	5	4	4	13	2	2	2	3	9	2	3	3	8
73	1	1	2	4	2	1	3	3	9	3	3	3	9
74	4	3	3	10	3	4	4	4	15	3	4	5	12
75	3	3	3	9	3	2	2	3	10	2	2	2	6
76	3	3	3	9	3	3	3	2	11	2	3	3	8
77	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9
78	4	3	4	11	3	4	4	4	15	4	4	4	12
79	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9
80	2	2	4	8	3	3	3	3	12	4	4	4	12
81	2	3	1	6	3	3	2	2	10	2	2	1	5

## ANEXO 10

### BAREMOS

	<b>Mala</b>	<b>Moderada</b>	<b>Buena</b>
Clima organizacional	Menos de 28	Entre 28 a 56	Entre 57 a 85
Estructura	Menos de 6	Entre 6 a 12	Entre 12 a 20
Autonomía	Menos de 3	Entre 3 a 6	Entre 7 a 10
Supervisión	Menos de 5	Entre 5 a 10	Entre 11 a 15
Ambiente	Menos de 5	Entre 5 a 10	Entre 11 a 15
Orientación	Menos de 8	Entre 8 a 16	Entre 17 a 25

	<b>Pésimo</b>	<b>Regular</b>	<b>Excelente</b>
Manejo de conflictos	Menos de 16	Entre 17 a 32	Entre 32 a 50
Negociación	Menos de 5	Entre 5 a 10	Entre 11 a 15
Mediación	Menos de 6	Entre 6 a 12	Entre 12 a 20
Conciliación	Menos de 5	Entre 5 a 10	Entre 11 a 15