



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la  
percepción comparativa de trabajadores de una municipalidad de  
Lima, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

**La Rosa Anaya, Maria Elizabeth Victoria ([orcid.org/0000-0001-8858-6058](https://orcid.org/0000-0001-8858-6058))**

**ASESORA:**

**Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro ([orcid.org/0000-0001-5505-7715](https://orcid.org/0000-0001-5505-7715))**

**CO-ASESOR**

**Dr. Farfán Pimentel, Johnny Félix ([orcid.org/0000-0001-6109-4416](https://orcid.org/0000-0001-6109-4416))**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Reforma y Modernización del Estado**

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

**Fortalecimiento de la democracia, ciudadanía y cultura de paz**

**LIMA - PERÚ**

**2023**

### **Dedicatoria**

Con mucho amor, a mi familia. A mis padres, por su amor, motivación y apoyo incondicional para salir adelante. A mi hermano y mi cuñada, por su invaluable apoyo moral. A mi esposo que, con su amor incondicional, nunca dejó de creer en mí. Finalmente, a mi abuelita Victoria que me cuida desde el cielo.

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, por darme sabiduría, fe y fuerza necesaria para el logro de esta nueva meta. A mis asesores por guiarme en todas las etapas de esta investigación. A mi familia y amigos que, de una u otra manera, aportaron y formaron parte de esta meta.

## Índice de contenidos

|   |    |
|---|----|
| <b>Dedicatoria</b>                                    | i  |
| <b>Agradecimiento</b>                                 | ii |
| <b>Índice de figuras</b>                              | v  |
| <b>Resumen</b>  | vi |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>                                | 1  |
| <b>II. MARCO TEÓRICO</b>                              | 6  |
| <b>III. METODOLOGÍA</b>                               | 14 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación                   | 14 |
| 3.1.1. Tipo de investigación                          | 14 |
| 3.1.2. Diseño de investigación                        | 14 |
| 3.2. Variables y operacionalización:                  | 15 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo:                   | 15 |
| 3.3.1. Población:                                     | 15 |
| 3.3.2. Muestra:                                       | 16 |
| 3.3.3. Muestreo:                                      | 16 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: | 16 |
| 3.4.1. Técnica:                                       | 16 |
| 3.4.2. Instrumento:                                   | 16 |
| 3.4.3. Validez y confiabilidad del instrumento:       | 17 |
| 3.5. Procedimientos:                                  | 17 |
| 3.6. Método de análisis de datos:                     | 17 |
| 3.7. Aspectos éticos:                                 | 17 |
| <b>IV. RESULTADOS</b>                                 | 18 |
| 4.1. Resultados descriptivos                          | 18 |
| 4.2. Prueba de normalidad                             | 22 |
| 4.3. Resultados inferenciales                         | 22 |
| <b>V. DISCUSIÓN</b>                                   | 29 |
| <b>VI. CONCLUSIONES</b>                               | 34 |
| <b>VII. RECOMENDACIONES</b>                           | 36 |
| <b>REFERENCIAS</b>                                    | 37 |
| <b>ANEXOS</b>   |    |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Niveles de Gestión del manejo de conflictos interpersonales (GMCI) | 18 |
| Tabla 2: Niveles de las Dimensiones de la GMCI                              | 19 |
| Tabla 3: Niveles de la GMCI por edad del encuestado                         | 21 |
| Tabla 4: Valor del Estadístico de Contraste                                 | 23 |
| Tabla 5: Valor del Estadístico de Contraste                                 | 24 |
| Tabla 6: Valor del Estadístico de Contraste                                 | 25 |
| Tabla 7: Valor del Estadístico de Contraste                                 | 26 |
| Tabla 8: Valor del Estadístico de Contraste                                 | 27 |
| Tabla 9: Valor del Estadístico de Contraste                                 | 28 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Niveles de Gestión del manejo de conflictos interpersonales (GMCI) | 18 |
| Figura 2: Niveles de las dimensiones de la GMCI                              | 19 |
| Figura 3: Niveles de la GMCI por edad del encuestado                         | 21 |
| Figura 4: Rango Promedio   | 23 |
| Figura 5: Rango Promedio   | 24 |
| Figura 6: Rango Promedio   | 25 |
| Figura 7: Rango Promedio   | 26 |
| Figura 8: Rango Promedio   | 27 |
| Figura 9: Rango Promedio   | 28 |

## Resumen

El objetivo de este estudio fue comparar la diferencia entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022. Asimismo, el enfoque fue cuantitativo, de diseño no experimental, descriptiva comparativa, la muestra fue de tipo no probabilística, intencional de acuerdo con el objetivo del estudio; por ello se consideró a los trabajadores que tienen condición laboral de nombrados (34), CAS (51) y locadores de servicio (59) haciendo un total de 144, a quienes se aplicó un cuestionario con validez de constructo del autor: Luna-Bernal, (2020). En los resultados se identificó comparativamente que, el manejo de conflictos interpersonales, para los grupos de estudio es bajo con 73,5% para nombrados, 56,9% para CAS y 64.4% para Locador de servicio; asimismo, comparativamente, por edades fueron los trabajadores entre 41 a más quienes percibieron con nivel bajo el manejo de conflictos interpersonales con un 67,3% y en un nivel medio con un 46,7%, los trabajadores entre 31 a 35 años. Respecto a la prueba de hipótesis, se probó la  $H_0$  de que no existen diferencias significativas entre dichos grupos, demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=2,451 tiene  $p$  valor= 0,2940 > 0,05.

**Palabras clave:** Conflictos interpersonales, estilos de conflictos, dominante y transigente.

## Abstract

The objective of the research was to compare the difference between the levels of management of interpersonal conflict management from the perception of the workers of a municipality in Lima, 2022. It was of a quantitative approach, of a non-experimental design, comparative descriptive, the sample was of a non-probabilistic type, intentional in accordance with the objective of the study; For this reason, workers who have employment status as appointed (34), CAS (51) and service locators (59) were considered, making a total of 144, to whom a questionnaire with construct validity of the author was applied: Luna-Bernal (2020). In the results, it was comparatively identified that the management of interpersonal conflicts for the study groups is low with 73.5% for appointed, 56.9% for CAS and 64.4% for service locator; Likewise, comparatively, by age, it was the workers between 41 and over who perceived the management of interpersonal conflicts as a low level with 67.3% and at a medium level with 46.7%, the workers between 31 and 35 years of age. Regarding the hypothesis test, the  $H_0$  was tested that there are no significant differences between said groups, demonstrated with the Kruskal Test  $Wallis=2.451$  has  $p\text{ value}= 0.2940>.05$ .

**Keywords:** Interpersonal conflicts, conflict styles, dominant and transient.

## I. INTRODUCCIÓN

La relación de trabajo es un conocimiento jurídico universal del trato entre un trabajador con su empleador quien se encarga de proporcionar funciones determinando parámetros para lo cual se otorga una retribución o pago, incluyendo obligaciones y derechos de manera recíproca entre empleador y empleado, permitiendo que los trabajadores accedan a derechos y prestaciones (Organización Internacional del Trabajo, 2006).

Las relaciones interpersonales son las conexiones directas entre individuos o trabajadores que interactúan en un área y están vinculadas con las relaciones humanas, mientras que el ambiente organizacional, son apreciaciones que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral y está relacionada con los procesos internos del área de trabajo; si el clima organizacional es negativo, es decir, existen rumores y chismes, estos podrían dañar las relaciones interpersonales de los trabajadores (Arias et al., 2018).

Por otro lado, el conflicto es un estado inherente al ser humano que puede generarse por contrariedades de relación entre personal causados por falta de información o, por intereses o, por fuerzas estructurales o, por problemas de valores; en el campo laboral, los conflictos son frecuentes y es importante enfrentarlos a la mayor brevedad y dar una solución rápida, debido a que podrían afectar la eficacia y la productividad de una institución (Illera, 2022).

Los principales tipos de conflictos asociados a la convivencia laboral, están los problemas existentes de subordinados y jefe (y viceversa), conflictos entre profesionales de una misma área; por celo laboral; por problemas de discriminación, conflicto por revisión del desempeño en el trabajo, conflictos con clientes y conflictos de liderazgo (León, 2016).

Los niveles de estrés asociados al trabajo se vienen incrementando en los últimos años y, los estudios de los factores de riesgo psicosocial vienen cobrando mayor importancia debido a que los niveles de estrés vienen afectando la salud de los trabajadores (Rodríguez et al., 2022).

Illera (2022) evidencia que en Colombia, algunos mecanismos alternativos de solución de conflictos conllevan a una relación entre el conflicto y el derecho, donde se analizan las conductas de las personas y su interacción social a fin de comprender sus actos, de tal manera que se pueden identificar conductas de tipo conflictivas, cooperativas y competitivas donde por medio del sistema jurídico propio de cada país, se puede requerir o no la intervención de terceros que actúan como facilitadores o decisores del conflicto.

En el manejo de conflictos, es importante aplicar una cultura de gestión colaborativa que tiene un efecto positivo porque incrementa la satisfacción laboral, por el contrario; una cultura de gestión dominante tiene un efecto negativo debido a que disminuye la satisfacción laboral (Younyoung, 2013).

Caridad et al., (2017) resalta la importancia del manejo de los conflictos para que sea incorporado como una estrategia al paradigma comunicativo, porque conducen a una serie de procesos que contribuyen significativamente a la resolución de conflictos para promover una cultura de paz, porque esta asertividad permite a las personas actuar en función de sus propios intereses, protegerse sin miedo y expresar sus sentimientos con facilidad; esto significa respetarnos a nosotros mismos ya los demás y reconocer los sentimientos y derechos de los demás.

En muchos países, los métodos para resolver situaciones problemáticas son asumidos como procesos de pacificación donde debemos entender la realidad y modificarla con colaboración y no con confrontación, donde el complejo instrumento de la comunicación juega un rol importantísimo debido a que el conflicto se desarrolla dentro de un proceso comunicacional (Lauro & Bernal, 2017).

A nivel internacional, a fin de proteger las relaciones laborales del sector público en República Dominicana y disminuir los conflictos, se han presentado necesidades muy particulares de conciliación en el rol de empleador del Estado con el rol de los servidores públicos por lo que, consideraron que cada país debe contar con normas y facultades de conciliación en el ámbito de sus competencias (Hernandez, 2020).

En Chile, el origen de muchos conflictos en su Administración Pública reside en que el incremento de un 87% de trabajadores contratados mientras que los funcionarios de planta solo han incrementado en un 4% durante los años 1998 al 2008 (Esnida Muñoz et al., 2012).

En una comunidad autónoma de España, Alvarez & Apellaniz (2017) realizaron un estudio a una organización, reportando que el 43,3% actúa de forma inmediata ante un conflicto, tratando de buscar la mejor solución.

A nivel nacional, se evidenció que el conflicto más frecuente dentro de una empresa del departamento de Arequipa, fue la comunicación del personal y que, en el estilo de gestión Cooperativo (22,1%), solo el 6,8% de los trabajadores presentaron una actitud asertiva para manejar el conflicto (Zevallos, 2021).

Charry (2018) reportó en un estudio realizado en Perú que el 52.5% de su población se encontraba en desacuerdo con el diálogo; el 55.5% en desacuerdo a con la conversación, el 63% demostró que los empleados no se saludan de forma amistosa y no se escuchan entre ellos, y *que el 51.5%* no utiliza adecuadamente la comunicación descendente, ascendente y horizontal; demostrando concluyentemente que la comunicación interna está fallando terriblemente.

Gonzales et al. (2018) demostró que un 52% de trabajadores presentó carencia de un buen clima organizacional, así como un total de 26 trabajadores manifestaron que ello no es adecuado y no responde a sus necesidades, generando un descontrol en el comportamiento del personal de las áreas administrativa y técnica de la empresa.

Es importante considerar que para toda resolución de conflictos en una empresa, es indispensable mejorar los procesos de comunicación e incentivar la participación de los trabajadores así como mejorar las estrategias de liderazgo (Alva, 2022).

En el ámbito local, se presenta una municipalidad de Lima donde se ha observado angustia y preocupación, así como diversos tipos de conflictos entre sus trabajadores que, muchas veces, influyen de manera negativa en la producción e incluso en la eficiencia del trabajo y de la institución; incluso puede

afectar las situaciones personales del trabajador. Estos conflictos pueden generarse en cualquier sitio y dañar a alguna persona o trabajador en la entidad.

Por lo expuesto, se plantea: ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022?, a partir del cual se desprende el primer problema específico ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?, el segundo problema específico ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?, el tercer problema específico que señala ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022?, el cuarto problema específico ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores? y, finalmente, el quinto problema específico que indica ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?.

Se justifica teóricamente, debido a que, a través de la Teoría de la Cooperación, la Teoría estructuralista de la administración y la Teoría de la transformación del conflicto, recopilada a través de la información científica, el presente estudio constituye una fuente de consulta actualizada respecto de la variable manejo de conflictos interpersonales.

Se justifica metodológicamente, en su diseño no experimental, descriptivo comparativo entre tres muestras aplicando el enfoque cuantitativo en tres regímenes laborales, siendo éstos los trabajadores nombrados, CAS y locadores de servicios de una municipalidad de Lima; a través del uso del instrumento validado *Cuestionario sobre Estilos de Manejo de Conflictos Agresivos y Asertivos* (CEMCAA), adaptado por Alejandro César Antonio Luna Bernal en el año 2020, el mismo que servirá para futuras investigaciones.

En lo concerniente a la justificación técnica, se basa en la aplicación de la norma interna de la institución pública para la gestión de conflictos de

trabajadores de una municipalidad y mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores, así como el clima organizacional de la institución.

El objetivo de la presente investigación es comparar la diferencia entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad. Los objetivos específicos son a) Comparar la diferencia entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; b) Comparar la diferencia entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; c) Comparar la diferencia entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; d) Comparar la diferencia entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; y, e) Comparar la diferencia entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.

Como hipótesis general se ha planteado si existe diferencia significativa entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022. Las hipótesis específicas son: a) Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; b) Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; c) Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; d) Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores; y, e) Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.

## II. MARCO TEÓRICO

Vaquerano et al., (2020) desarrollaron un estudio sobre el clima organizacional (CO) en empresas en contexto de pandemia COVID-19, observando un impacto negativo en el clima organizacional lo que puede afectar considerablemente en el desarrollo y progreso de las empresas, en el ámbito de satisfacción de los colaboradores en su entorno laboral, puede generar decrecimiento en su rendimiento y desempeño, lo que traería consigo más casos al incremento de los conflictos, por el contrario el 60% colaboradores mantienen un alto nivel de motivación al percibir que sus jefes se preocupan por la satisfacción de sus subalternos.

Brito-Carrillo et al. (2020) obtienen que en una empresa de servicio en Colombia, a través de la aplicación de un estudio referente al CO y su influencia en el desempeño de su personal: 1) Los planes y/o programas que servirán como acompañamiento a los colaboradores, deben incluir constantes canales de comunicación efectivos, logrando así una disminución de ese 29% que percibe negativamente un acompañamiento de sus superiores, a través de los cuales se manejaran tanto las diversas inquietudes como las posibles sugerencias que puedan nacer de la actividades diarias; 2) La integración del liderazgo, seguimiento y control se considera fundamental y decisivo en el adecuado CO, lo que a su vez incidirá en el desempeño y la satisfacción de los objetivos de las organizaciones; 3) Generar espacios que fomenten la participación en la toma de decisiones es un factor que impulsa e incrementa la motivación y el desempeño de los colaboradores, un buen liderazgo que logra superar el 70% de aprobación genera que los trabajadores puedan tener una mejor autonomía y mejor desarrollo de sus actividades; 4) Fomentar en los colaboradores confianza genera un empoderamiento y compromiso de los mismo para superar los retos actuales y futuros; 5) Desde la gerencia se debe optar por garantizar aquellos recursos necesarios para generar y mantener el clima organizacional más adecuado, que facilite un excelente desempeño de los colaboradores, logrando mantener al mínimo la desaprobación de la percepción de las políticas laborales, tal y como se muestra en el 12% en desacuerdo respecto de la variable motivacional.

Perez et al., (2017) reportan que, en España, en el ámbito de las relaciones laborales, y dentro de un contexto de economía de mercado, entre los trabajadores y empleadores pueden presentarse diversos intereses y, por tanto, aparecen conflictos, especialmente en el horario laboral nocturno/rotativo que representa el 75.6% y que afecta significativamente su calidad de vida. Las instituciones públicas funcionan en base a disposiciones específicas que son diferentes a los de la empresa privada por lo que, es importante tener la mejor relación laboral, lo cual depende de las acciones tomadas para poder evitar conflictos y encontrar soluciones a fin de determinar la calidad y habilidad del gestor laboral. Los trabajadores son actores claves para incrementar la productividad a nivel empresarial por lo que, los procesos y actividades en las organizaciones contribuyen en obtención de resultados favorables.

Toro (2017) reporta que en Ecuador, los conflictos laborales merecen una atención prioritaria de todos los involucrados (empresarios, directivos y trabajadores), y que muchos de los motivos están relacionados a las discrepancias personales (valores, creencias o personalidad), tendencias humanas conflictivas (pereza, envidia o indiferencia) o motivos contextuales (estados de ánimo o asignación de labores), siendo necesario identificar a las personas que generan un mal clima laboral para mitigar las diferencias en el área de trabajo, de lo contrario, las relaciones laborales se verán desgastadas y no se asumirán responsabilidades afectando el clima laboral, donde disminuirá el respeto y la tolerancia, donde las personas conflictivas consideran ser dueños de la verdad absoluta.

Organización Internacional del Trabajo (2013) con sede en Italia, señala que existen guías internacionales que aportan sobre la prevención de conflictos en base a la gestión en el mismo lugar de labores a modo de un sistema sólido de relaciones laborales, la cual se encuentra muy relacionada con la capacidad de los empleados, empleadores y de la organización para solucionar sus conflictos sin intervención estatal, a través del intercambio de información, diálogo, consulta, negociación y de generar acuerdos.

Alejos (2022) determinó mediante el análisis estadístico que a un menor clima organizacional sería mayor la productividad del colaborador de la

Municipalidad Provincial de Concepción en Huancayo, por lo que es importante relacionar el CO y la productividad en una institución pública, como sí lo logró dicho municipio al obtener un alto porcentaje de productividad laboral de 36,6%.

Beraun (2021) en nuestro país, describe la existencia de algunos parámetros laborales que están relacionados al empleador con el personal que sirven en las organizaciones públicas, ministerios, municipios y otros, donde los gestores de la gestión administrativa tienen una labor con mucha responsabilidad respecto al buen trato y resolver conflictos; pues no solo se requiere conocimientos normativos y de gestión, sino también destrezas personales como habilidades blandas desarrolladas con la experiencia, como es el caso del MINSA que tiene un 13.63% de incomodidad laboral o del 17.8% en el sector educación.

Abarca et al. (2020) señala que en Arequipa se ha identificado diversos tipos de problemas laborales, colectivos o individuales según los intereses u objeto del conflicto que pueden involucrar , puede ser de uno o varios trabajadores, inclusive de todos los trabajadores de una empresa u organización, las exigencias de los trabajadores de salud del ámbito hospitalario fue vinculada mayoritariamente a cuestiones de gestión, un 41%; la principal demanda de los trabajadores del Ministerio de Salud (MINSA) se debió a los conflictos por los nombramientos, un 67%; la mayor experiencia e incrementos salariales, un 33%.

Ferro (2019) señala que en Perú, las relaciones laborales se encuentran basadas en dos modalidades de contratación: 1) Contratación Directa (plazo fijo, plazo indefinido, tiempo parcial o teletrabajo) y, 2) Contratación Indirecta (tercerización de servicios o intermediación laboral) y que en la Constitución peruana se prevé que ninguna relación laboral, independientemente de su modalidad de contratación, puede restringir la aplicación de los derechos constitucionales, ni rebajar o desconocer la decencia del empleado, con lo cual se contribuiría a evitar conflictos laborales en una institución, como aquel beneficio de efecto colateral de no menor del 50% del sueldo recibido en el cálculo de beneficios no remunerativas.

En la Municipalidad Distrital de Sayán se evidenció conflictos laborales clasificados como conflictos constructivos y conflictos destructivos; los primeros

se vinculan con la forma de como los trabajadores administrativos piensan y perciben (discusiones entre ellos, falta de cooperación, crítica mal recibida), lo cual generó un deterioro en la calidad del servicio que prestan, oponiéndose a superar los nuevos retos que demandaran un cambio, por lo que el 78,7% considera que no pueden confiar en las personas una vez que se tuvo algún conflicto, y, se evidenciaron decisiones que obraron contra la Municipalidad, ocasionando un uso indebido de los recursos (Conejo, 2019).

La fundamentación científica y teórica que respalda la presente investigación es la Teoría de la Cooperación, la misma que explica que las personas que trabajan en equipo pueden lograr sus metas, asimismo, las organizaciones tienen como base la racionalidad y que la mejor forma de organización es cuando todo el grupo de trabajo participa a través de un trato justo y recíproco (Jimenez, 2003).

De la misma forma, Trejo (2008) explica que la Teoría estructuralista de la administración reviste de importancia al ambiente y estructura de la organización, representando una visión formal de sí misma; asimismo, dentro de cada uno de sus ocho componentes, se encuentra el conflicto organizacional, el mismo que describe como el elemento que forma cambios y la percepción de diferencias entre los trabajadores; ahora bien, esta unidad involucra a organizaciones que no se adaptan a los cambios y poseen falta de comunicación, ocasionando conflicto y, como consecuencia, la disminución del rendimiento y eficiencia de los colaboradores.

Así también, la Teoría de la transformación del conflicto, según Lederach (2009), es una alternativa de enfrentar de manera más efectiva los conflictos que surgen porque son importantes oportunidades de crecimiento, teniendo como idea central, ver el conflicto como una parte integral para lograr un cambio constructivo, incluida la resolución de conflictos y pasar de un ciclo destructivo a uno constructivo.

En la línea de lo anterior, Lederach (2009) indica que el conflicto se encuentra presente en las relaciones humanas impactando y generando cambios de distintas formas; asimismo, analiza y explica las cuatro dimensiones en donde

el conflicto genera cambios: La dimensión personal, son situaciones de conflicto donde las personas pueden verse influenciadas de forma negativa o positiva en detrimento de la estabilidad emocional, en su transformación ayudará a reducir los efectos destructivos del conflicto y aumentará nuestro potencial a través del crecimiento personal; la dimensión relacional destaca por las alteraciones en las relaciones afines, predominando las relaciones afectivas, pues el conflicto crea barreras para la comunicación, incluidos los patrones de percepción de las personas, lo que significa reducir las brechas de comunicación y aumentar la comprensión cooperativa; la dimensión estructural hace notar las causas fundamentales y los patrones del conflicto y los cambios que genera en las estructuras sociales, políticas y económicas, maximizando la intervención deliberada o participación para tomar decisiones; y, lo referente a los patrones culturales y de identidad que cambian cuando ocurre la violencia, y este cambio tiene como objetivo ayudar a los miembros del grupo a comprender los patrones culturales e identificar y promover el manejo constructivo de conflictos.

En la fundamentación técnica se observa que los orígenes al derecho laboral y seguridad social, se dieron en la Constitución de México durante 1917, que a su vez influenció las siguientes cartas magnas en el Centro y el Sur de América; posteriormente, se emite la DDHH del Pueblo Trabajador y Explotado de Rusia; más adelante, se logran reforzar los derechos laborales a través de la creación de la OIT y sus distintas normativas expedidas, siguiendo este modelo las Constituciones de los países de España en 1931, Francia en 1946, Alemania en 1949 e Italiana en 1958 (Muñoz & Vásquez, 2010).

El Convenio 151 de la OIT tiene un principio fundamental para el progreso de la conciliación como método de un medio en solucionar conflictos laborales (Hernandez, 2020).

En el Perú, el reconocimiento de los derechos laborales fue evolucionando paulatinamente, logrando incluir articulados en la Carta Magna, así como la emisión de leyes específicas en beneficio de éstos, ya sea para el sector público o sector privado (Organizacion Internacional del Trabajo, 2006).

A nivel de gobierno local, en la Ley 27972 (2003), determina que tanto los funcionarios como los empleados municipales están subordinados a la legislación laboral general pública, es decir, al Decreto Legislativo N° 276; mientras que, los obreros municipales se les debe aplicar las leyes laborales privadas, es decir, el Decreto Legislativo N° 728. No obstante, ello no excluye que el municipio podrá contratar también a sus trabajadores bajo la modalidad CAS, conforme el Decreto Legislativo 1057, o por locación.

En Lima Metropolitana, se estableció el ROF (2019), aprobado con Ordenanza 2208, que la Subgerencia de Personal tiene como una de sus funciones, promover buenas prácticas de clima laboral en la gestión de recursos humanos y proponer el reconocimiento público del buen desempeño en el puesto de trabajo.

Abarca et al. (2020) manifiesta que se debe fomentar la conciliación y arbitraje para lograr que los desacuerdos surjan antes de que los conflictos, evitando así el estrés que afecta sus relaciones y desempeño laboral.

El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible manifiesta que para la mejora en los estándares de vida es necesario un crecimiento económico que sea sostenible e inclusivo, solo así se podrá impulsar el progreso y crear empleos decentes para todos (Unidas, 2022).

En el marco conceptual podemos observar que para Robbins & Judge (2009), la gestión de conflictos es aquel procedo que inicia con la afectación de una de las partes, misma que se manifiesta como incompatibilidad entre trabajadores generando así una falta de trabajo en equipo, desacuerdos y una falta de comunicación.

Para Hernández Orta (2012), se entiende por "Manejo de conflictos" a aquella habilidad de saber negociar y resolver aquellos desacuerdos que puedan presentarse dentro del equipo de trabajo.

Para Redorta (2011), la gestión de conflictos se puede definir como un curso de acción destinado a lograr un cambio en los afectados, buscando pacificar el entorno de una manera más eficaz y eficientemente posible.

La fundamentación de los estilos de conflicto se centra en la importancia de forjar sapiencias concretas para la comprensión de los procesos sociales, institucionales e interpersonales con la finalidad de posibilitar la convivencia pacífica, dentro de un marco dinámico que se caracteriza por su pluralidad y la inevitabilidad de conflictos junto a su manejo constructivo, en base a mecanismos no violentos (Luna-Bernal, 2020).

En razón a ello, se le denomina estilo dominante cuando un individuo trata de armonizar la gran preocupación y propios hallazgos con baja inquietud por los hallazgos de los demás; así, en los problemas interpersonales que se dan en la vida cotidiana, tiende a complacer sus intereses sin deferencia a nadie, incluso a costa de los demás (Munduate et al., 1993).

Para Navarro Abal et al. (2017), el estilo de Dominación se relaciona principalmente junto al que posee el “rol del experto” del orientador, en estas situaciones, el conflicto no se puede impedir, pero es posible afrontarlo asumiendo que “sabe” lo que está pasando y cómo resolverlo.

Por dominación se entenderá a la existencia de un muy alto interés por la satisfacción de las necesidades propias y, en contraposición, existe un muy bajo interés en la satisfacción de las necesidades de los otros (Paradinas Márquez, 2020).

El estilo transigente o también llamado estilo servilismo, se entiende cuando hay un bajo interés por sí mismo y un alto interés en los demás; esto es cuando la persona es responsable de buscar puntos en común en lugar de diferencias, esto porque de dicha manera se logrará satisfacer las necesidades en base al interés del otro (Chavez & Tuesta, 2021).

El estilo integrativo se caracteriza por tener un pensamiento más abierto a los cambios, concesiones y soluciones, por lo que otorga una mayor facilidad para lograr un acuerdo velando por las necesidades e intereses de los involucrados y su satisfacción mutua ante el conflicto (Ramos, 2018). Es el estilo más adecuado para tomar en cuenta la resolución de conflictos en su totalidad, evitando ofender a ningún individuo (Da Silva, 2021).

El estilo evasivo es cuando una persona tiende a elegir ignorar el conflicto y prefiere esperar que se pueda resolver por sí mismo; asimismo, es preciso indicar que, cuando un conflicto es menor y muy poco frecuente, este estilo podría ser el adecuado (Say, 2015).

Yzaguirre (2017) entiende por evasivo a aquel que evita y prefiere no asumir riesgos, estando así en constante huida, o que vive evadiendo, nuevos riesgos y oportunidades, presentándose principalmente cuando ambas partes tienen más que perder.

El estilo transigente se observa una moderada inquietud por los propios intereses así como por los del otro, buscando que las partes puedan ceder a fin de alcanzar permisos de la parte contraria, pudiendo satisfacer parcialmente sus beneficios, en síntesis, se logra el acuerdo a través de dichas concesiones (Luna-Bernal, 2020).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

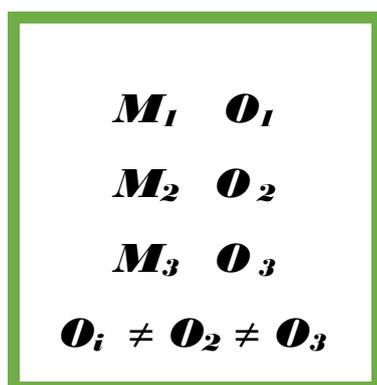
##### 3.1.1. Tipo de investigación

Fue tipo aplicada, tal como lo plantea (Hernández & Mendoza, 2018) generando nuevo conocimiento al encontrar la solución del problema planteado y de enfoque cuantitativo, porque se medirán estadísticamente las variables.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

De la misma forma, de acuerdo a (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) es no experimental porque no hubo manipulación de la realidad problemática; además, fue descriptivo ya que se recopilan datos de dos o más muestras que brindan información sobre determinados conceptos, variables, dimensiones, entre otros componentes de la investigación (Sánchez & Reyes, 2015).

Así, también, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que requiere métodos estadísticos de procesamiento de datos que utiliza estadísticas descriptivas y/o inferenciales (Sánchez & Reyes, 2015). El Esquema es el siguiente:



*Dónde:*

$M_1$  = T. nombrados

$M_2$  = CAS

$M_3$  = Locación

O = Observación de variable

### **3.2. Variables y operacionalización:**

- **Definición conceptual de la variable:**

El manejo de conflictos interpersonales es la gestión o el proceso por el cual se resuelven desacuerdos entre varias partes, pudiendo estos conflictos ocasionarse en la esfera familiar, laboral y cualquier espacio social; a fin de disminuir el negativo impacto de la desavenencia, minimizar la tensión entre las partes involucradas y alcanzar una solución placentera (Luna-Bernal, 2020).

- **Definición operacional:**

Se realizó por medio de cinco dimensiones, siendo éstas el estilo dominante, transigente, integrativo, evasivo y complaciente. La operacionalización fue de acuerdo con el instrumento (ver Anexo).

- **Indicadores:**

Los aspectos considerados por cada estilo de la variable de la presente investigación se establecen en el instrumento validado *Cuestionario sobre Estilos de Manejo de Conflictos Agresivos y Asertivos* (CEMCAA), adaptado por Alejandro César Antonio Luna Bernal en el año 2020; el mismo que se detalla en Anexo 2.

- **Escala de Medición:**

La escala fue una escala ordinal, escala Likert.

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

#### **3.3.1. Población:**

Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) la definen como conjunto de casos que coinciden en especificaciones y características. En la presente investigación la población fueron 4000 colaboradores de una municipalidad

- **Criterios de inclusión:**

- Trabajadores nombrados, CAS y locadores de servicios de una municipalidad de Lima.

- **Criterios de exclusión:**

- Trabajadores de otros regímenes laborales de una municipalidad de Lima.
- Personas y/o trabajadores que no pertenezcan a una municipalidad de Lima.

### **3.3.2. Muestra:**

Para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) la muestra es considerado como parte de la población, el cual se usará para la recolección de datos. En ese sentido, para este correspondiente estudio se aplicó el cuestionario a 144 trabajadores, distinguiéndolos principalmente por su condición laboral, es decir, nombrados, Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y/o Locadores de Servicios.

### **3.3.3. Muestreo:**

El tipo de muestreo utilizado en este estudio es no probabilístico de voluntarios, debido a que la selección de participantes obedeció a distintas circunstancias, sobre todo a su respuesta activa a la invitación, conforme a las particularidades de la investigación y su entorno (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

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

### **3.4.1. Técnica:**

La técnica a usarse, lográndose a base de la hipótesis planteada y la escala de medición (Sánchez & Reyes, 2015). En ese sentido, la técnica aplicada en este estudio fue la encuesta.

### **3.4.2. Instrumento:**

Es una herramienta específica que se usan en el proceso de recojo de datos (Sánchez & Reyes, 2015). Es así que, para la presente

investigación, se aplicó el cuestionario validado en un artículo científico sobre Estilos de Manejo de Conflictos Agresivos y Asertivos (CEMCAA), adaptado por (Luna-Bernal, 2020).

#### **3.4.3. Validez y confiabilidad del instrumento:**

La validez se da en base a todo tipo de evidencia, reflejando cada vez más las variables que pretendía medir (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); es por ello que se efectuó una validez de contenido por juicio de expertos (03). Asimismo, para la confiabilidad se aplicó a 25 trabajadores fuera de la muestra, aplicándose el A. de Cronbach por ser medición ordinal (escala Likert) obteniendo cuya resulta 0,872 = buena confiabilidad.

#### **3.5. Procedimientos:**

La presente investigación contó con los permisos de las autoridades convenientes para recoger datos previo consentimiento y privacidad; por ende, el instrumento fue aplicado presencialmente con soporte de los colaboradores; no obstante; además, se construyó Google Forms, para realizar la base de datos utilizados en los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales.

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

Se usó el programa estadístico SPSS v25 para el método de análisis respecto del procesado de las encuestas realizadas, en el siguiente orden: primero, estadística descriptiva mediante tablas y figuras para comparación de niveles; después, la normalidad de datos que sustentó el análisis inferencial.

#### **3.7. Aspectos éticos:**

La presente investigación se ha amparado en base al Código de Ética en Indagación de la UCV (UCV, 2022). De la misma forma, se requirió el consentimiento informado a las personas encuestadas, quienes formaron parte de la muestra, en pro del respeto de la privacidad de la información recopilada. Finalmente, la información descrita en la presente se ha citado debidamente de los correspondientes autores en APA 7.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

**Tabla 1**

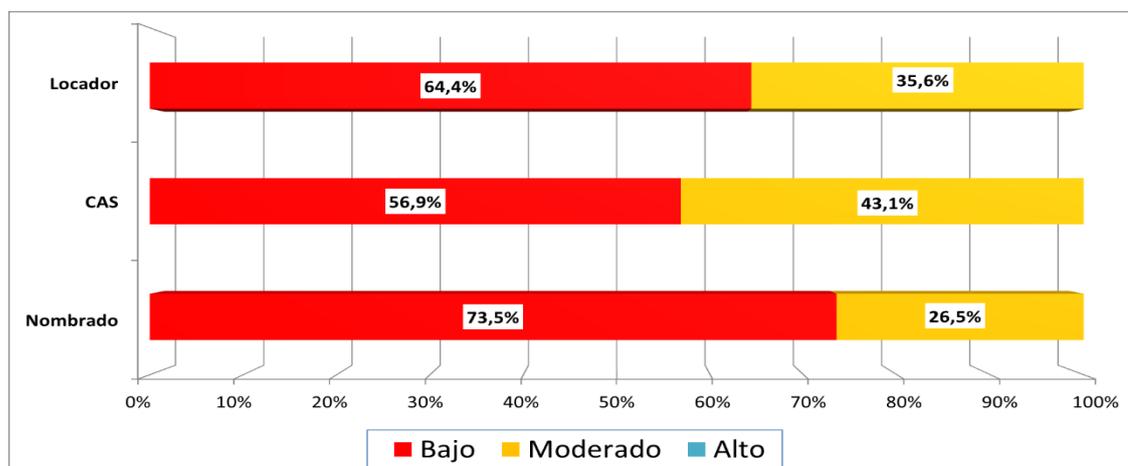
*Niveles de Gestión del manejo de conflictos interpersonales (GMCI)*

| Nivel    | Bajo |       | Moderado |       | Alto |      | total |        |
|----------|------|-------|----------|-------|------|------|-------|--------|
|          | f    | %     | f        | %     | f    | %    | f     | %      |
| Nombrado | 25   | 73,5% | 9        | 26,5% | 0    | 0,0% | 34    | 100,0% |
| CAS      | 29   | 56,9% | 22       | 43,1% | 0    | 0,0% | 51    | 100,0% |
| Locador  | 38   | 64,4% | 21       | 35,6% | 0    | 0,0% | 59    | 100,0% |

Fuente: Cuestionario

**Figura 1**

*Niveles de Gestión del manejo de conflictos interpersonales (GMCI)*



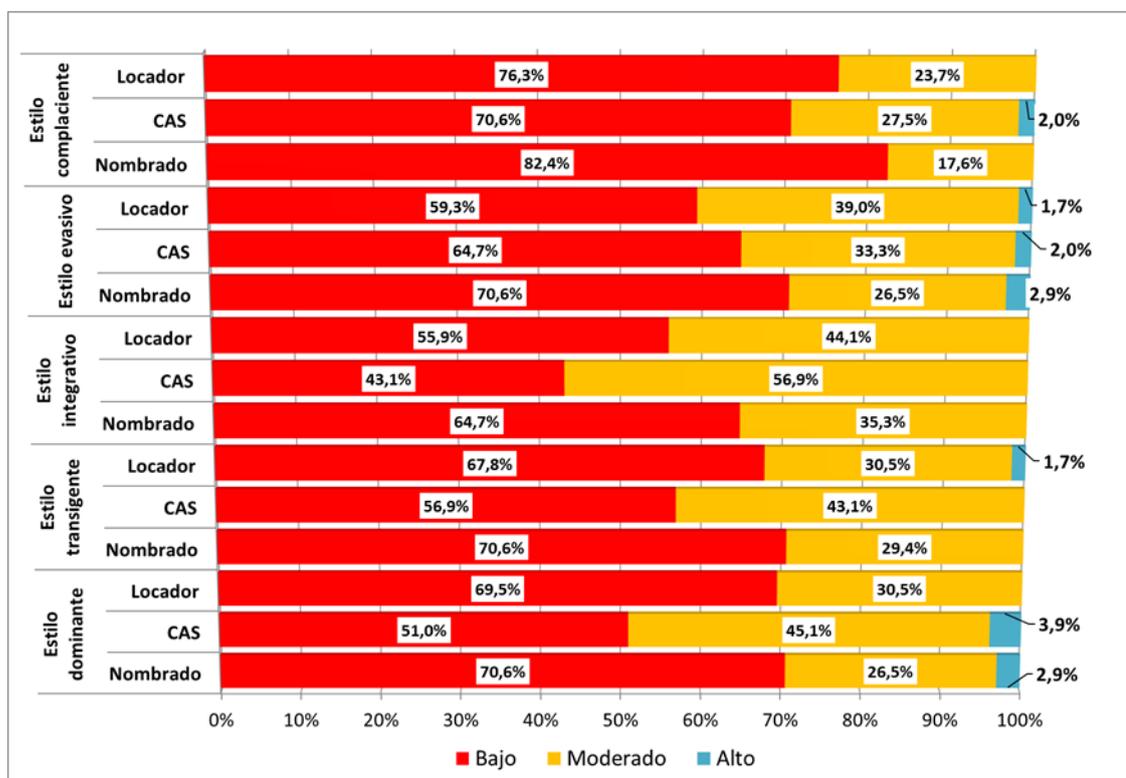
Fuente: Tabla 1

**Nota.** Los resultados permiten observar que la Gestión del manejo de conflictos interpersonales (*GMCI*) según la condición del trabajador encuestado, tiene nivel Bajo con 73,5% para los nombrados, 56,9% para CAS y 64,4% para Locadores. Mientras que, en el nivel Moderado, en el nivel Moderado se tiene para los nombrados el 26,5%, CAS con 43,1% y Locador de servicio con 35,6%. Se puede concluir que la *GMCI* es Bajo.

**Tabla 2***Niveles de las Dimensiones de la GMCI*

| Nivel               | Grupo    | Bajo |       | Moderado |       | Alto |      | total |        |
|---------------------|----------|------|-------|----------|-------|------|------|-------|--------|
|                     |          | f    | %     | f        | %     | f    | %    | f     | %      |
| Estilo dominante    | Nombrado | 24   | 70,6% | 9        | 26,5% | 1    | 2,9% | 34    | 100,0% |
|                     | CAS      | 26   | 51,0% | 23       | 45,1% | 2    | 3,9% | 51    | 100,0% |
|                     | Locador  | 41   | 69,5% | 18       | 30,5% | 0    | 0,0% | 59    | 100,0% |
| Estilo transigente  | Nombrado | 24   | 70,6% | 10       | 29,4% | 0    | 0,0% | 34    | 100,0% |
|                     | CAS      | 29   | 56,9% | 22       | 43,1% | 0    | 0,0% | 51    | 100,0% |
|                     | Locador  | 40   | 67,8% | 18       | 30,5% | 1    | 1,7% | 59    | 100,0% |
| Estilo integrativo  | Nombrado | 22   | 64,7% | 12       | 35,3% | 0    | 0,0% | 34    | 100,0% |
|                     | CAS      | 22   | 43,1% | 29       | 56,9% | 0    | 0,0% | 51    | 100,0% |
|                     | Locador  | 33   | 55,9% | 26       | 44,1% | 0    | 0,0% | 59    | 100,0% |
| Estilo evasivo      | Nombrado | 24   | 70,6% | 9        | 26,5% | 1    | 2,9% | 34    | 100,0% |
|                     | CAS      | 33   | 64,7% | 17       | 33,3% | 1    | 2,0% | 51    | 100,0% |
|                     | Locador  | 35   | 59,3% | 23       | 39,0% | 1    | 1,7% | 59    | 100,0% |
| Estilo complaciente | Nombrado | 28   | 82,4% | 6        | 17,6% | 0    | 0,0% | 34    | 100,0% |
|                     | CAS      | 36   | 70,6% | 14       | 27,5% | 1    | 2,0% | 51    | 100,0% |
|                     | Locador  | 45   | 76,3% | 14       | 23,7% | 0    | 0,0% | 59    | 100,0% |

Fuente: Cuestionario

**Figura 2***Niveles de las dimensiones de la GMCI*

Fuente: Tabla 2

**Nota.** En la D1: Estilo dominante son los trabajadores nombrados los que perciben un mayor nivel Bajo con 70,6% mientras que los CAS un 51,1% y los Locadores de Servicio un 69,5%; en el nivel Moderado, el 26,5% para los nombrados, el 45,1% para los CAS y 30,5% para los Locadores de Servicio; en el nivel Alto, el 2,9% para los nombrados y 3,9% para los CAS. En el caso de la dimensión 2: Estilo transigente también los nombrados los perciben Bajo con 70,6%, los CAS con 56,9% y los Locadores de Servicio con un 67,8%; en nivel Moderado, los nombrados el 30,5%, los CAS el 43,1% y los Locadores de Servicio el 30,5%; en el nivel Alto, un porcentaje menor de 1,7% para los Locadores de Servicio.

Para la dimensión 3: Estilo integrativo se percibe mayor nivel Bajo con 64,7% en los nombrados, 43,1% en los CAS y un 55,9% para los Locadores de Servicio; en nivel Moderado, el 56,9% para los CAS, 44,1% para los Locadores de Servicio y 35,3% para los nombrados. En la dimensión 4: Estilo evasivo; son los nombrados perciben mayor nivel de Bajo con 70,6%, los CAS con 64,7% y 59,3% para los Locadores de Servicio; en nivel Moderado, un 39% para los Locadores de Servicio, un 33,3% para los CAS y 26,5% para los nombrados; en el nivel Alto, el 2,9% para los nombrados, 2% para los CAS y 1,7% para los Locadores de Servicio. Finalmente, la dimensión 5: Estilo complaciente, se percibe que el más alto nivel es Bajo con 82,4% para los nombrados, 76,3% para los Locadores de Servicio y 70,6% para los CAS; en el nivel Moderado, un 27,5% los CAS, 23,7% los Locadores de Servicio y 17,6% para los nombrados; en el nivel Alto, un porcentaje menor de 2% para los CAS. En conclusión, la GMCI es Baja según la percepción comparativa de los colaboradores.

## Resultados por edad

**Tabla 3**

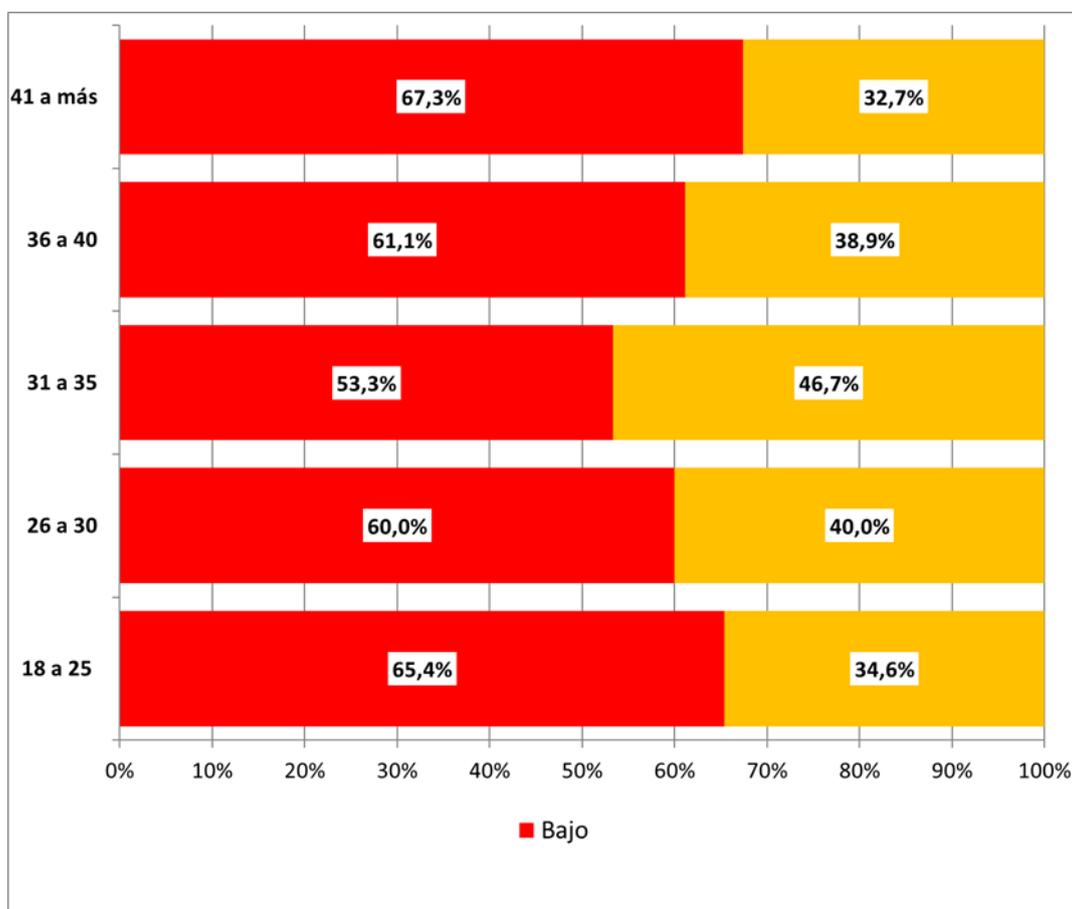
*Niveles de la GMCI por edad*

| Edad     | Bajo |       | Moderado |       | Alto |      | total |        |
|----------|------|-------|----------|-------|------|------|-------|--------|
|          | f    | %     | f        | %     | f    | %    | f     | %      |
| 18 a 25  | 34   | 65,4% | 18       | 34,6% | 0    | 0,0% | 52    | 100,0% |
| 26 a 30  | 6    | 60,0% | 4        | 40,0% | 0    | 0,0% | 10    | 100,0% |
| 31 a 35  | 8    | 53,3% | 7        | 46,7% | 0    | 0,0% | 15    | 100,0% |
| 36 a 40  | 11   | 61,1% | 7        | 38,9% | 0    | 0,0% | 18    | 100,0% |
| 41 a más | 33   | 67,3% | 16       | 32,7% | 0    | 0,0% | 49    | 100,0% |

Fuente: Instrumento

**Figura 3**

*Niveles de la GMCI por edad del encuestado*



Fuente: Tabla 3

**Nota.** Por edad del encuestado; el mayor nivel alcanzado para la variable GMCI es Bajo con 65,4% para las personas comprendidas entre 18 a 25 años,

60% entre 26 a 30; 53,3% entre 31 a 35; 61,1% entre 36 a 40 y con 67,3% para los trabajadores entre 41 a más; en el nivel Moderado un 34,6% para las personas comprendidas entre 18 a 25, 40% entre 26 a 30; 46,7% entre 31 a 35; 38,9% entre 36 a 40 y con 32,7% para los trabajadores entre 41 a más.

Se concluye que la GMCI tiene un Bajo nivel desde la percepción por edad del encuestado con mayores porcentajes en los trabajadores comprendidos entre 41 años a más.

#### **4.2. Prueba de normalidad**

Se usó la prueba de Shapiro W. para el grupo de trabajadores nombrados menor a 50, y la prueba de K.S. para los CAS y Locadores de Servicio ya que fueron mayor a 50; los resultados indicaron que los datos no tienen una normal distribución debido a que el  $p=0,000$  menor a 0,05 (Ver anexo); por ello, se aplicó a Kruskal-Wallis para comparación de tres grupos.

Nivel de Significancia: 5% (0,05) = Sig/p valor/margen de error

#### **4.3. Resultados inferenciales**

##### **Contraste de H. General**

**Ho ( $M1=M2=M3$ ).** No Existe diferencia significativa entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales.

**Ha. ( $M1\neq M2\neq M3$ ).** Existe diferencia significativa entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales.

**Tabla 4**

*Valor del Estadístico de Contraste*

|                                      | C. laboral | N   | R. promedio | Valor de prueba     |       |
|--------------------------------------|------------|-----|-------------|---------------------|-------|
| Manejo de conflictos interpersonales | Nombrado   | 34  | 65,56       | H de Kruskal-Wallis | 2,451 |
|                                      | CAS        | 51  | 77,56       |                     |       |
|                                      | Locador    | 59  | 72,13       | Sig.                | 0,294 |
|                                      | Total      | 144 |             |                     |       |

a. Prueba de K. Wallis

b. Variable de agrupación: C, Laboral

**Figura 4**

*Rangos Promedio*



Fuente: Tabla 4

**Nota.** Se aceptó la  $H_0$ , la cual indica que no existe diferencia significativa entre los niveles de la GMCI debido a resultado del  $p=0,294 > 0,05$ ; además,  $K. Wallis = 2,451$  y los rangos promedio: 65,56 (Nombrados), 77,56 (CAS) y 72,13 (Locadores de Servicio) confirman lo indicado.

### **Contraste de H. E. 1**

**$H_0$  ( $M_1=M_2=M_3$ ).** No Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales.

**$H_a$ . ( $M_1 \neq M_2 \neq M_3$ )** Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales.

**Tabla 5***Valor del Estadístico de Contraste*

|                  | C. Laboral | N   | R. promedio |                     |       |
|------------------|------------|-----|-------------|---------------------|-------|
| Estilo dominante | Nombrado   | 34  | 67,51       | H de Kruskal-Wallis | 5,323 |
|                  | CAS        | 51  | 81,60       | gl                  | 2     |
|                  | Locador    | 59  | 67,51       | Sig. asintótica     | ,070  |
|                  | Total      | 144 |             |                     |       |

a. Prueba de K. Wallis

b. V. de agrupación: C. Laboral

**Figura 5***Rango Promedio*

Fuente: Tabla 5

**Nota.** Los R. promedio: 67,51 (Nombrados), 81,60 (CAS) y 67,51 (Locadores de Servicio) no muestran diferencias en sus valores; la prueba de K. Wallis con valor de 5,323 y el  $p=0,070 > 0,05$  confirman la aceptación de la  $H_0$ , la cual indica que no existe diferencia significativa entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales.

**Contraste de H. E. 2**

**$H_0$  ( $M1=M2=M3$ ).** No Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales.

**$H_a$  ( $M1 \neq M2 \neq M3$ ).** Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales.

**Tabla 6**

*Valor del Estadístico de Contraste*

|                    | C. laboral | N  | R. promedio |                |       |
|--------------------|------------|----|-------------|----------------|-------|
| Estilo transigente | Nombrado   | 34 | 68,03       | H de K.-Wallis | 1,987 |
|                    | CAS        | 51 | 77,84       |                |       |
|                    | Locador    | 59 | 70,46       | Sig.           | ,370  |
|                    | Total      |    | 144         |                |       |

a. Prueba de K.W.

b. Variable de agrupación: C. Laboral

**Figura 6**

*Rango promedio*



Fuente: Tabla 6

**Nota.** Los resultados comparativos evidencian y comprueban la  $H_0$  que no existe diferencia significativa entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales; según R. promedio: 68,03 (Nombrados), 77,84 (CAS) y 70,46 (Locadores de Servicio); k. Wallis = 1,987 y el  $p=0,370 > 0,05$  confirman lo indicado.

### **Contraste de H. E. 3**

**$H_0$  ( $M_1=M_2=M_3$ ).** No Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales.

**$H_a$ . ( $M_1 \neq M_2 \neq M_3$ ).** Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales.

**Tabla 7**

*Valor del Estadístico de Contraste*

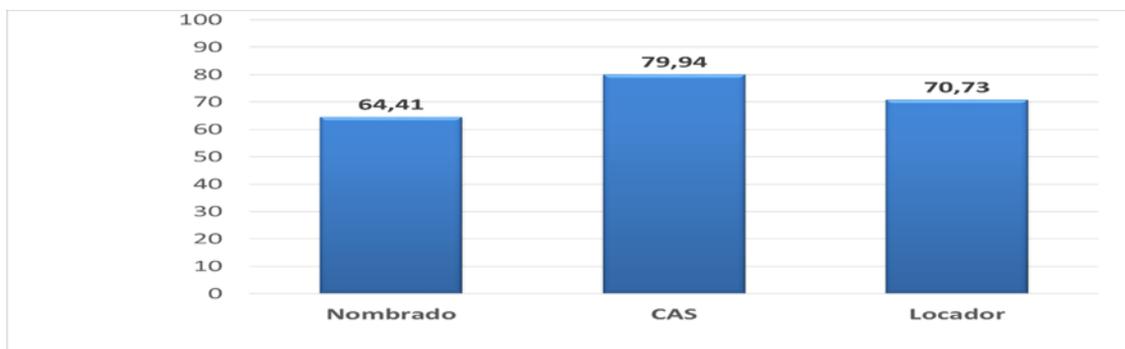
|                    | C. laboral | N   | R. promedio |                 |       |
|--------------------|------------|-----|-------------|-----------------|-------|
| Estilo integrativo | Nombrado   | 34  | 64,41       | H de K.-Wallis  | 4,029 |
|                    | CAS        | 51  | 79,94       |                 |       |
|                    | Locador    | 59  | 70,73       | Sig. asintótica | ,133  |
|                    | Total      | 144 |             |                 |       |

a. Prueba de KW

b. V.de agrupación: C. Laboral

**Figura 7**

*Rango promedio*



Fuente: Tabla 7

**Nota.** La p.K. Wallis = 4,029 y el  $p=0,133 > 0,05$  permiten aceptar la  $H_0$ . que no existe diferencia significativa entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales; además los R. promedio: 64,41(Nombrados), 79,94 (CAS) y 70,73 (Locadores de Servicio) nos demuestran lo afirmado.

#### **Contraste de H. E. 4**

**$H_0$  ( $M_1=M_2=M_3$ ).** No Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales.

**$H_a$ . ( $M_1 \neq M_2 \neq M_3$ ).** Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales.

**Tabla 8**

*Estadístico de Contraste*

|         | C. laboral | N   | R. promedio |                     |       |
|---------|------------|-----|-------------|---------------------|-------|
| Estilo  | Nombrado   | 34  | 68,00       | H de Kruskal-Wallis | 1,052 |
| evasivo | CAS        | 51  | 71,89       | gl                  | 2     |
|         | Locador    | 59  | 75,62       | Sig.                | ,591  |
|         | Total      | 144 |             |                     |       |

a. Prueba de KW

b. Variable de agrupación: C.L.

**Figura 8**

*Rango promedio*



Fuente: Tabla 8

**Conclusión:**

Las diferencias de rangos promedio: 68 (Nombrados), 71,89 (CAS) y 75,62 (Locadores de Servicio); la prueba de K. Wallis = 1,052 y el  $p=0,591 > 0,05$  permiten aceptar la  $H_0$ , la cual indica que no existe diferencia significativa entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales.

**Contraste de H. E. 5**

**$H_0 (M1=M2=M3)$ .** No Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales.

**$H_a. (M1 \neq M2 \neq M3)$ .** Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales.

**Tabla 9**

*Valor del Estadístico de Contraste*

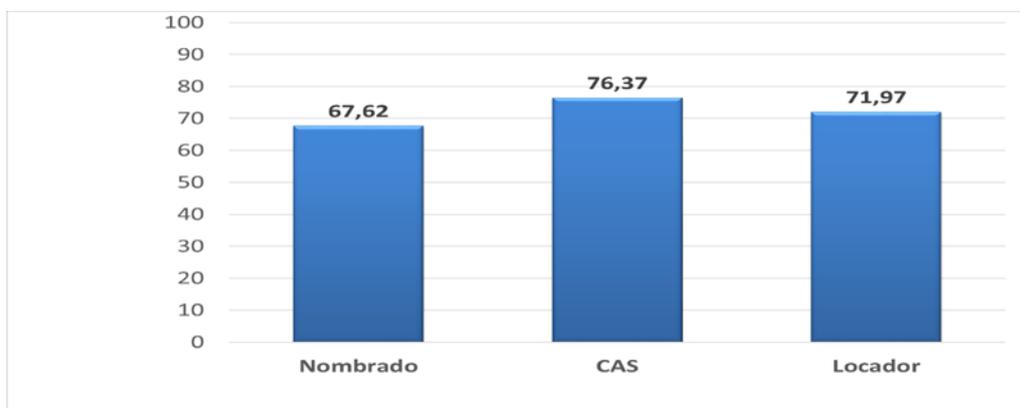
|                     | C. laboral | N  | R. promedio |               |       |
|---------------------|------------|----|-------------|---------------|-------|
| Estilo complaciente | Nombrado   | 34 | 67,62       | H de K-Wallis | 1,654 |
|                     | CAS        | 51 | 76,37       |               |       |
|                     | Locador    | 59 | 71,97       | Sig.          | ,437  |
|                     | Total      |    | 144         |               |       |

a. Prueba de K. Wallis

b. V.de agrupación: CL

**Figura 9**

*Rango promedio*



Fuente: Tabla 9

**Conclusión:**

Se probó la  $H_0$  que no existe diferencia significativa entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales de acuerdo con la poca diferencia en los R. promedio: 67,62 (Nombrados), 76,37 (CAS) y 71,97 (Locadores de Servicio); la prueba de K. Wallis con valor de 1,654 y el  $p=0,437 > 0,05$ .

## V. DISCUSIÓN

Los resultados descriptivos evidencian que un 73,5% de los trabajadores nombrados, 56,9% CAS y 64,4% Locadores perciben un nivel bajo del manejo de conflictos interpersonales; esto es, que han sido partícipes de cualquier tipo de conflicto dentro del área donde laboran y no han sabido tratarlo o resolverlo de manera adecuada; asimismo, el 26,5% de nombrados, 43,1% de CAS y 35,6% de locadores de servicio lo perciben en nivel moderado. Respecto a los resultados por edades, son trabajadores comprendidos entre 41 años a más quienes tienen un bajo nivel; así se tiene que para las personas comprendidas entre 18 a 25 años un 65,4% con nivel bajo y un 34,6% en nivel moderado; entre 26 a 30 años un 60% con nivel bajo y un 40% con nivel moderado; entre 31 a 35 años un 53,3% con nivel bajo y un 46,7% con nivel moderado; entre 36 a 40 años un 61,1% con nivel bajo y 38,9% con nivel moderado; y, entre 41 a más un 67,3% con un nivel bajo y 32,7% con nivel moderado. Por otro lado, del análisis inferencial, comparativamente no existe diferencia significativa ( $p=0,294 > 0,05$ ) entre los niveles de la GMCI y existe similitud en sus rangos y se aceptó la  $H_0$ .

Al respecto, Vaquerano et al. (2020) evidenció que 1 de cada 10 trabajadores (10%) que laboran en empresas del sector comercio de forma presencial manifestaron que no les cumplían con el pago de sus salarios y que; aproximadamente 2 de cada 10 (20%) de los trabajadores que trabajan en remoto desde casa, tampoco se les está pagando sus bonos; así como también, 3 de cada 10 trabajadores (30%) señalaron que no se les está pagando las horas extras; de la misma forma, 3 de cada 10 trabajadores (30%) con trabajo remoto indicaron no recibir sus comisiones; con lo cual, todo ello generaría conflictos interpersonales.

Asimismo, Beraun (2021) describe la relación entre el empleador y los trabajadores en Ministerios del sector salud y educación, así como otras instituciones públicas incluyendo municipalidades, donde la función del gestor administrativo especializado en conflictos necesita conocimientos y habilidades en gestión pública y aspectos legales y de acuerdo a su experiencia reporta que en

el sector salud y educación existe un 13.63% de incomodidad laboral y un 17.8%, respectivamente.

En el caso del resultado de la dimensión 1 de la GMCI referente al Estilo Dominante, se tiene en el Nivel Bajo valores de 70,6% para los trabajadores nombrados, 69,5% para Locadores de Servicio y 51,1% para los CAS, indicando que, a valores más altos, el trabajador se inclina más a satisfacer sus intereses sin considerar los intereses de sus compañeros. Asimismo, en la prueba de hipótesis se prueban que no existe diferencias significativas entre los grupos de estudio, con prueba de K. Wallis = 5,323 y el  $p=0,070 > 0,05$ , presentando similitud en sus rangos y se aceptó la  $H_0$ .

En tal sentido, Toro (2017) identificó a trabajadores que generan un clima laboral inadecuado, no asumiendo su responsabilidad y culpando casi siempre a los demás, además no son colaboradores ni empáticos ni asertivos y por el contrario generan un clima laboral negativo, debido a que no respetan y no toleran a sus compañeros creyéndose muchas veces ser los dueños de la verdad absoluta, por lo cual el autor propone realizar a la mayor brevedad acciones correctivas pertinentes y disminuir las diferencias en el área de trabajo.

Por ello, es importante tener en cuenta que existen normas internacionales que contribuyen a prevenir los conflictos laborales, así como gestionarlos en el lugar de trabajo, donde participan los empleadores y trabajadores, a través del intercambio de información, diálogo, etc (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

En el caso del resultado de la dimensión 2 de la GMCI referente al Estilo Transigente, se tiene en el Nivel Bajo valores de 70,6% para los trabajadores nombrados, 67,8% para Locadores de Servicio y 56,9% para los CAS, indicando que, el trabajador prefiere que ambas partes cedan algo a cambio y obtener concesiones de la contraparte, satisfaciendo así los intereses de ambas partes, aunque sólo sea parcialmente. Asimismo, la prueba de hipótesis, evidencian que no existe diferencias significativas entre grupos, con prueba de K. Wallis se obtuvo un valor de 1,987 y el  $p=0,370 > 0,05$ , presentando similitud en sus rangos respectivos y, por consiguiente, se aceptó la  $H_0$ .

Respecto a los estudios previos, se tiene que Abarca et al. (2020) considera que para un manejo efectivo de conflictos laborales es importante promover iniciativas de consenso que conlleven a la conciliación/mediación y arbitraje a fin de lograr disminuir las diferencias de los conflictos que requieren la participación de terceros, considerando que en un ambiente laboral conflictivo, las relaciones del trabajo y sugestión podrían generar estrés lo cual afectaría al entorno psicosocial del trabajador, ya que en el estudio que realizó en Arequipa evidenció que la demanda de los trabajadores de salud del ámbito hospitalario en Perú fue mayoritariamente vinculada a temas de gestión fue de 41%, entre otros.

Perez et al. (2017) demostró en su estudio que entre los distintos grupos de trabajadores no hay diferencia excesiva en relación a sus turnos laborales y utilizó el ANOVA evidenciando diferencias estadísticamente significativas entre los turnos de apoyo directivo de la escala de cultura de conciliación y del conflicto en el trabajo, así como del conflicto interrol y de la puntuación total del conflicto percibido; por tanto, el autor concluyó que las féminas trabajadoras y con familia adquieren competencias en el rubro trabajo-familia, lo cual les permite ser más efectivas disminuyendo así la percepción del conflicto.

En los resultados de la dimensión 3 de la GMCI referente al Estilo Integrativo, se tiene en el Nivel Bajo valores de 64,7% para los trabajadores nombrados, 55,9% para Locadores de Servicio y 43,1% para los CAS, indicando que, el trabajador suele preocuparse porque se satisfagan los intereses de la contraparte, pero al mismo tiempo tiene una preocupación alta en que se satisfagan los intereses propios, siendo colaborativo en la solución de los problemas. Asimismo, los resultados de la hipótesis evidencian que no existe diferencias significativas entre los grupos de estudio, con prueba de Kruskal Wallis se obtuvo un valor de 4,029 y el  $p=0,133 > 0,05$  mostrando semejanza en sus rangos respectivos y, se aceptó la  $H_0$ .

En cuanto a los antecedentes, se tiene que Brito-Carrillo et al. (2020) en un estudio realizado en Colombia, demostró que los planes que involucran a los trabajadores deben contener rutas de comunicación efectivas, con lo cual se disminuiría en un 29% la percepción negativa de sus empleadores; además, es importante generar espacios de participación para la toma de decisiones de la

empresa, donde se incluyan a los trabajadores y empleadores, con lo cual se puede tener un 70% de aprobación por parte de los trabajadores.

Un estudio demostró que tanto la gestión del conflicto colaborativo como de la dominante tuvieron efectos significativos sobre la satisfacción laboral, lo cual implica que cuando los trabajadores enfrentan y gestionan los conflictos en el trabajo corresponde a una cultura de gestión colaborativa, y como resultado los trabajadores se sienten más satisfechos (Younyoung, 2013).

En los resultados de la dimensión 4 de la GMCI referente al Estilo Evasivo, se tiene en el Nivel Bajo valores de 70,6% para los trabajadores nombrados, 64,7% para los CAS y 59,3% para Locadores de Servicio, indicando que, el trabajador se inclina a eludir cualquier tipo de confrontación o discusión, o bien, a emprender la retirada. Asimismo, la prueba de hipótesis muestra que no existe diferencias significativas entre los grupos, con prueba de K.Wallis con valor de 1,052 y el  $p=0,591 > 0,05$  presentando igualdad en sus rangos respectivos y, por consiguiente, se aceptó la  $H_0$ .

Se tiene que Conejo (2019) en una Municipalidad de Lima Provincias, reportó que el 85,1% de su muestra no pueden ignorar los conflictos y el 83% considera que no es irracional intervenir en algún conflicto; por tanto, determinó que este tipo de estilo influye de forma significativa en el estrés profesional del personal de dicho municipio.

Luna-Bernal (2017) describe que el estilo evasivo podría identificarse en las siguientes situaciones: a) cuando el problema es de poca importancia, b) cuando el individuo requiere de un periodo de meditación, y c) cuando el potencial efecto disfuncional de enfrentarse a la otra parte es mayor que los posibles beneficios de la resolución; concluyendo que, el estilo de tipo evasivo pudiera relacionarse con la toma de perspectiva

Finalmente, en los resultados de la dimensión 5 de la GMCI referente al Estilo Complaciente, se tiene en el Nivel Bajo valores de 82,4% para los trabajadores nombrados, 76,3% para Locadores de Servicio y 70,6% para los CAS, indicando que, el trabajador se inclina a satisfacer los intereses o necesidades de las otras personas con quienes tenga desavenencias incluso a

costa de sacrificar sus propias necesidades. Asimismo, la prueba de hipótesis da la certeza que no existe diferencias significativas entre grupos, con prueba de K. Wallis con valor de 1,654 y el  $p=0,437 > 0,05$  presentando similares rangos respectivos y se aceptó la  $H_0$ .

Respecto a los estudios previos, se tiene que Ramos (2018) reportó en un estudio realizado a los trabajadores de salud de una clínica de Lima que, en lo que se refiere al estilo complaciente, se observó que el 68% de estos trabajadores mostraron tendencia de este estilo, caracterizado por ser condescendiente y dejando de lado sus preferencias a fin de ceder a las peticiones de la otra persona.

En coherencia con los antecedentes, se tiene que Sebastian (2017) realizó un estudio a los docentes de las instituciones educativas en Lima, evidenciando que, con respecto al estilo complaciente, el 66.7% de su muestra se encontró en este tipo de estilo, en el nivel medio; es decir, que entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto complaciente, se presentó una relación directa en los sujetos de estudio, debido a que los docentes mantienen altos niveles de reparación emocional y bajos niveles de atención a sus sentimientos.

## VI.CONCLUSIONES

1. Comparativamente, el manejo de conflictos interpersonales de los grupos de estudio es bajo siendo para los nombrados el 73,5%, CAS con 56,9% y Locador de servicio con 64.4%; al mismo tiempo, se probó la Ho de que no existen diferencias significativas entre dichos grupos, demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=2,451 tiene p valor= 0,2940>,05.
2. El estilo dominante, comparativamente se tiene que los grupos de estudio lo ubicaron en bajo para los nombrados el 73,5%, CAS con 56,9% y Locador de servicio con 64.4%; asimismo, se probó la Ho de que no existen diferencias significativas entre dichos grupos, demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=5,233 tiene p valor= 0,070>,05.
3. En el estilo transigente, para los grupos de estudio fue ubicado en bajo siendo para los nombrados el 73,5%, CAS con 56,9% y Locador de servicio con 64.4%; además, se probó la Ho que no existen diferencias significativas entre dichos grupos, demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=1,987 tiene p valor= 0,370>,05.
4. En el estilo integrativo, para los grupos de estudio fue ubicado en bajo siendo para los nombrados el 73,5%, CAS con 56,9% y Locador de servicio con 64.4%; además, se probó la Ho que no existen diferencias significativas entre dichos grupos, demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=4,029 y tiene un p valor= 0,133>,05.
5. En el estilo evasivo, los grupos de estudio perciben como nivel bajo siendo para los nombrados el 73,5%, CAS con 56,9% y Locador de servicio con 64.4%; asimismo, se probó la Ho que no existen diferencias significativas entre dichos grupos, demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=1,052 y tiene un p valor= 0,591>,05.
6. En la dimensión estilo complaciente, los grupos de estudio perciben como nivel bajo siendo para los nombrados el 73,5%, CAS con 56,9% y Locador de servicio con 64.4%; asimismo, se probó la Ho de que no existen

diferencias significativas demostrado con la Prueba de Kruskal Wallis=1,654 y tiene un p valor= 0,437>,05.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda, para futuras investigaciones, que se realice un estudio comparativo entre varios municipios, es decir, se amplíe la muestra de estudio, incluso a nivel distrital o interprovincial, ya que resulta alarmante el deficiente tratamiento por parte de estas instituciones públicas a los conflictos interpersonales de sus trabajadores, pudiendo afectar en la eficiencia y eficacia de los servicios que brindan a la ciudadanía.
2. Para futuros estudios se puede desarrollar uno de enfoque cualitativo, específicamente sobre las vivencias experimentadas entre los mismos trabajadores, por el que se pueda obtener información de los orígenes de los casos de conflicto y cómo está afectando esto en su eficiencia y productividad como área o unidad orgánica dentro de la institución pública.
3. Recomendar a la institución pública, sujeto de estudio de la presente investigación, que mejore la normativa interna con respecto a la gestión del manejo de conflictos entre sus trabajadores, a través de la emisión de directivas o cualquier tipo de precepto que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales entre ellos y, por ende, optimice el clima organizacional.

## REFERENCIAS

- Abarca Arias, Y. M., Espinoza Moreno, T. M., Llerenan Callata, S. G., & Berrios Manrique, N. Y. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(1), 470–478. <https://doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>
- Alejos, I. (2022). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCIÓN – HUANCAYO PERIODO 2022* [Universidad Nacional de Huancavelica]. [http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/4688/TESIS-2022-POSGRADO-ALEJOS\\_JAUREGUI.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/4688/TESIS-2022-POSGRADO-ALEJOS_JAUREGUI.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
- Alva Huapaya, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 4691–4715. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2226](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226)
- Alvarez, M., & Apellaniz, K. X. (2017). Nuevo Estilo De Relaciones En La Sociedad Del Conocimiento. La Gestión De Conflictos En Las Organizaciones De Ner Group En El País Vasco. *Revista Galega de Economía*, 26(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39152051003>
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81–89. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Beraun Mora, D. (2021). *Relaciones laborales y manejo de conflictos en la organización. Caso sector público.* [https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5299/RELACIONES\\_LABORALES\\_Y\\_MANEJO\\_DE\\_CONFLICTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5299/RELACIONES_LABORALES_Y_MANEJO_DE_CONFLICTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Caridad, M. C., Peña, J. V., Blanco, E. C., Cruz, C. A., Franco, B. P., & Echeverría, R. G. (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: Importancia de los medios de comunicación alternos en

- Colombia. *Revista Lasallista de Investigacion*, 14(1), 56–65.  
<https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a4>
- Charry, H. O. (2018). LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chavez, V., & Tuesta, Y. (2021). *Estilos de Manejo de Conflictos en Docentes de Instituciones Educativas públicas de la Provincia de Huarochirí, 2020*. [Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86563/Chávez\\_GVC-Tuesta\\_CYY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86563/Chávez_GVC-Tuesta_CYY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Conejo Luna, A. (2019). *Manejo de conflictos y su influencia en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Sayán, 2017* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].  
[https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3502/ANALY\\_SARITA\\_CONEJO\\_LUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3502/ANALY_SARITA_CONEJO_LUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Da Silva, D. (2021). *Manejo de conflictos: 5 estilos + 5 herramientas prácticas*.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-conflictos-estrategias-practicas-de-resolucion/>
- Esnida Muñoz, F., Gallegos Oñate, Y., Jofré Vergara, N., Peñalillo García, T., & Rojas Espinoza, D. (2012). Relaciones Laborales en el Sector Público. Conflicto laboral en las municipalidades de la Conurbación Concepción, Talcahuano y Hualpén. In *Xxvii Congreso Nacional De Estudiantes De Administración Pública*.  
<https://uchile.academia.edu/NicolasAlexisJofreVergara>
- Ferro Delgado, V. (2019). *Derecho Individual del Trabajo en el Perú* (PUCP (ed.); 1ra. edici). <https://rubio.pe/wp-content/uploads/2019/06/Derecho-Individual-del-trabajo-en-el-Perú.pdf>
- Gonzales Reyes, J., Paredes Núñez, M., Núñez López, R., Núñez, P., & Paredes Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigacion. Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, 42(96), 241–249.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- Hernandez, G. (2020). *Mediación, método para la solución de conflictos laborales*

- en la administración pública centralizada del estado de Tabasco* [Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México]. [http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/3636/1/MEDIACION\\_METODO\\_PARA\\_LA\\_SOLUCION\\_DE\\_CONFLICTOS\\_LABORALES\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_PUBLICA\\_CENTRALIZADA\\_DEL\\_ES.pdf](http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/3636/1/MEDIACION_METODO_PARA_LA_SOLUCION_DE_CONFLICTOS_LABORALES_EN_LA_ADMINISTRACION_PUBLICA_CENTRALIZADA_DEL_ES.pdf)
- Hernández Orta, G. (2012). *Manual de Gestión y Resolución de Conflictos* (Inclusion y Equidad Consultora SC (ed.); 1° edición). [http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/II. Inclusion y Cohesion Social/Prevención y Gestión de conflictos/Manual de Gestion y Resolucion Conflictos.pdf](http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/II. Inclusion y Cohesion Social/Prevencion y Gestion de conflictos/Manual de Gestion y Resolucion Conflictos.pdf)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantativa, cualitativa y mixta. In S. A. de C. V. Editores (Ed.), *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Illera Santos, M. de J. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1), 236–253. <https://doi.org/10.4067/s0718-00122022000100236>
- Jimenez, C. (2003). *Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales*. <https://www.redalyc.org/pdf/726/72620305.pdf>
- Lauro, L., & Bernal, H. (2017). La Comunicación como Elemento de la Transformación de Conflictos en la Mediación Empresarial Communication as Element of the Transformation of Conflicts in Business Mediation. *Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 6, 0–2. <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/274921/222681>
- Lederach, J. P. (2009). *Transformación de Conflictos*. <https://toaz.info/doc-view>
- León, C. (2016). La gestión del conflicto en la organizaciones complejas. In *Universidad Internacional de Andalucía*. [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719\\_Leon.pdf?sequence=3](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3)
- Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Ordenanza N° 2208 117 (2019). <http://www.transparencia.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/planeamiento-organizacion/ROF-MML-MOD-ORD-2208-del-20-12-19.pdf>

- Luna-Bernal, A. C. A. (2017). Relación entre estilos de manejo de conflictos y empatía multidimensional en adolescentes bachilleres. *RICSH Revista Iberoamericana de Las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 6(12), 80–106. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v6i12.126>
- Luna-Bernal, A. C. A. (2020). Propuesta de un instrumento para evaluar estilos agresivos y asertivos de manejo de conflictos interpersonales. *Sincronía*, 1(78), 3–39. <https://doi.org/10.32870/sincronia.axxiv.n78>
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47–68. <https://doi.org/10.1080/02134748.1993.10821669>
- Muñoz, A., & Vásquez, R. (2010). *Conflictos Laborales , Conciliación y Derechos Humanos Industrial Disputes Settlement and Human Rights*. 102–111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634164>
- Navarro Abal, Y., Climent Rodríguez, J. A., & López López, M. J. (2017). Ansiedad, gestión conductual del conflicto y estrategias de afrontamiento en profesionales de la orientación laboral. *Universitas Psychologica*, 16(4), 10. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-4.agcc>
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). La Relación de Trabajo. In OIT (Ed.), *95a. Conf. Intern. del Trabajo* (Primera ed, Issue 1). <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento* (OIT (ed.); 1° edición). Centro Internacional de Formación de la OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- Paradinas Márquez, M. del C. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer. *ADRResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 22(22), 214–227. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-12>
- Perez Rodriguez, V., Palaci Descals, F., & Topa Cantisano, G. (2017). CULTURA DE CONCILIACIÓN Y CONFLICTO TRABAJO/FAMILIA EN TRABAJADORES CON TURNOS LABORALES FAMILY. *Accion Psicologica*, 14(2), 193–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.5944/ap.14.2.20024>

- Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, 36 (2003).  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255705/Ley N° 27972 .pdf.pdf?v=1613145670](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255705/Ley_Nº_27972.pdf.pdf?v=1613145670)
- Ramírez-Gil, E., Guadalupe Cuaya-Itzcoatl, I., Guzmán-Pimentel, M., & Rojas-Solís, J. L. (2021). Adicción a las redes sociales y procrastinación académica en universitarios durante el confinamiento por COVID-19. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8 (SPE4), 19. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000600020&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000600020&script=sci_arttext)
- Ramos, C. (2018). *Estilos en el manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA*, 2017. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2351/TRAB.SUF.PROF.Cynthia Maynor Ramos Valencia.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2351/TRAB.SUF.PROF.Cynthia%20Maynor%20Ramos%20Valencia.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Redorta, J. (2011). *Gestión de conflictos. Lo que necesita saber*. (J. Redorta (ed.); 1ra edición). Editorial UOC. [https://books.google.com.pe/books?id=lopmrgeACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=lopmrgeACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53450005/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm-libre.pdf?1497032198=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComportamiento\\_organizacional\\_13a\\_ed\\_nod.pdf&Expires=1672116973&Signature=WuzgpEE71ZwFkO4Pnm](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53450005/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm-libre.pdf?1497032198=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComportamiento_organizacional_13a_ed_nod.pdf&Expires=1672116973&Signature=WuzgpEE71ZwFkO4Pnm)
- Rodríguez Díaz, V., Barroilhet, Y., Carrasco, R., Guzman, A., Carvajal, K., & Galaz, D. (2022). Rol mediador del conflicto trabajo-familia en la relación entre justicia organizacional y estrés laboral. *Revista CES Psicología*, 15(2), 113–134. <https://doi.org/10.21615/cesp.5920>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. In *Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3)*. [https://www.academia.edu/78002369/METODOLOGÍA\\_Y\\_DISEÑOS\\_EN\\_LA\\_INVESTIGACIÓN\\_CIENTÍFICA](https://www.academia.edu/78002369/METODOLOGÍA_Y_DISEÑOS_EN_LA_INVESTIGACIÓN_CIENTÍFICA)
- Say Dominguez, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales* [Universidad rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>

- Sebastian, G. (2017). La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. In *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. [https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1395/TMCE-Ge 3125 S1 - Sebastian Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1395/TMCE-Ge%203125%20S1%20-%20Sebastian%20Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Trejo, S. (2008). *Teoría Estructuralista de la administración*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-estructuralista-administracion/>
- Trujillo-Chumán, K., & Noé-Grijalva, M. (2020). La Escala de Procrastinación Académica (EPA): validez y confiabilidad en una muestra de estudiantes Peruanos. *Revista de Psicología y Educación - Journal of Psychology and Education*, 15(1), 98–107. <https://doi.org/10.23923/rpye2020.01.189>
- UCV. (2022). *Resolución de Consejo Universitario N° 0470-2022/UCV*. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/RCUN°470-2022-UCV-Aprueba-actualizacion-del-Codigo-de-Etica-en-Investigacion-V01.pdf>
- Unidas, O. de las N. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Vaquerano, J., Flores, M., & Morán, M. (2020). *UNA APROXIMACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE EL SALVADOR BAJO EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19*. <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/11/investigacion-uca-una-aproximacion-al-clima-organizacional-covid-19.pdf>
- Younyoung, C. (2013). The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 687–692. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.687>
- Yzaguirre, G. P. (2017). Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8895/Yzaguirre\\_](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8895/Yzaguirre_)

CGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zevallos, R. (2021). Manejo de conflictos en directivos y docentes de instituciones educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja - Huancavelica [Universidad Nacional de Huancavelica]. In *Repositorio Institucional - UNH*. [https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/3739/TESIS-SEG-ESP-FED-2021-ZEVALLOS BALDEÓN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/3739/TESIS-SEG-ESP-FED-2021-ZEVALLOS_BALDEÓN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

| <b>Matriz de consistencia</b>   |  |   |  |  |                        |  |
|---|--|---|--|--|------------------------|--|
| <b>Título:</b> Gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción comparativa de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022  |  |   |  |  |                        |  |
| <b>Autor:</b> María Elizabeth Victoria La Rosa Anaya  |  |   |  |  |                        |  |
| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | Dimensiones                                    | Indicadores  | Ítems                  | Escala de Medición   |
|   |  |   | Variable: Manejo de conflictos interpersonales |  |                        |  |
| <p><b>Problema general:</b><br/> <b>P<sub>6</sub>:</b> ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p><b>P1:</b> ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?</p> <p><b>P2:</b> ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?</p> <p><b>P3:</b> ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/> <b>O<sub>6</sub>:</b> Comparar la diferencia entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>O1:</b> Comparar la diferencia entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> <p><b>O2:</b> Comparar la diferencia entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> <p><b>O3:</b> Comparar la diferencia entre los niveles del estilo integrativo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los</p> | <p><b>Hipótesis general:</b><br/> <b>H<sub>6</sub>:</b> Existe diferencia significativa entre los niveles de la gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p><b>H1:</b> Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo dominante en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> <p><b>H2:</b> Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo transigente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> <p><b>H3:</b> Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo integrativo en el</p> | Estilo dominante                               | <p><i>Dominante-Asertivo:</i><br/>                     Busca conceptos lógicos y emocionales para fundamentar sus ideas.</p>       | 1, 11, 21, 31, 41 y 51 | <p><b>Escala Ordinal</b></p> <p>Nunca (1)<br/>                     Casi Nunca (2)<br/>                     Algunas veces (3)<br/>                     Frecuentemente (4)<br/>                     Siempre (5)</p> <p>Alto (221-300)<br/>                     Moderado (141-220)<br/>                     Bajo (60-140)</p> |
|   |  |   | Estilo dominante                               | <p><i>Dominante-Agresivo:</i><br/>                     Insiste con cualquier método con tal que sus ideas sean consideradas</p>    | 6, 16, 26, 36, 46 y 56 |  |
|   |  |   | Estilo transigente                             | <p><i>Transigente-Asertivo:</i><br/>                     Busca soluciones con el fin de que ambo salgan beneficiados.</p>          | 4, 14, 24, 34, 44 y 54 |  |
|   |  |   | Estilo transigente                             | <p><i>Transigente-Agresivo:</i><br/>                     Reconoce los puntos d vista de otros pero no asume las consecuencias.</p> | 9, 19, 29, 39, 49 y 59 |  |
|   |  |   | Estilo dominante                               |  |                        |  |
|   |  |   | Estilo transigente                             |  |                        |  |

|  |   |   |                     |  |                         |  |  |
|--|---|---|---------------------|--|-------------------------|--|--|
| <p>trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022?</p> <p><b>P4:</b> ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?</p> <p><b>P5:</b> ¿Cuál es la diferencia entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores?</p> | <p>trabajadores.</p> <p><b>O4:</b> Comparar la diferencia entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> <p><b>O5:</b> Comparar la diferencia entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> | <p>manejo de conflictos interpersonales desde la percepción a de los trabajadores.</p> <p><b>H4:</b> Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo evasivo en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> <p><b>H5:</b> Existe diferencia significativa entre los niveles del estilo complaciente en el manejo de conflictos interpersonales desde la percepción de los trabajadores.</p> | Estilo integrativo  | <p><i>Integrativo-Asertivo:</i><br/>Busca que todos los participantes lleguen a un punto medio.</p>      | 5, 15, 25, 35, 45 y 55  |  |  |
|  |   |   |                     | <p><i>Integrativo-Agresivo:</i><br/>Busca un punto en común entre lo positivo y negativo para todos.</p> | 10, 20, 30, 40, 50 y 60 |  |  |
|  |   |   | Estilo evasivo      | <p><i>Evasivo-Asertivo:</i><br/>Evita las discusiones disimuladamente.</p>                               | 3, 13, 23, 33, 43 y 53  |  |  |
|  |   |   |                     | <p><i>Evasivo-Agresivo:</i><br/>Responde efusivamente para no intervenir en las discusiones.</p>         | 8, 18, 28, 38, 48 y 58  |  |  |
|  |   |   | Estilo complaciente | <p><i>Complaciente-Asertivo:</i><br/>Pone las preferencias de otros por encima de la suya.</p>           | 2, 12, 22, 32, 42 y 52  |  |  |

|   |  |  |  | <i>Complaciente-Agresivo:</i><br>Cede a las preferencias de otros, pero no está conforme. | 7, 17, 27, 37, 47 y 57 |  |  |
|---|--|--|--|---|------------------------|--|--|
| <b>Tipo y diseño de investigación</b>                                 | <b>Población y muestra</b>   | <b>Técnicas e instrumentos</b>                     |  | <b>Estadística a utilizar</b>   |                        |  |  |
| Tipo: Aplicada<br><br>Diseño: No experimental descriptivo comparativo | Población: 400 Trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima<br><br>Muestra: 35 Trabajadores nombrados<br>50 Trabajadores CAS<br>35 Locadores de servicio | Técnica: Encuesta<br><br>Instrumento: Cuestionario |  |   |                        |  |  |

**ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de la variable: Manejo de conflictos interpersonales**

**Niveles comparativos del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción comparativa de los los trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022**

| Variable dependiente                         | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones         | Indicadores   | Número de Ítems                                   | Escala de medida   |
|--|--|--|---------------------|---|---|--|
| <b>MANEJO DE CONFLICTOS INTERPEERSONALES</b> | El manejo de conflictos es <i>la inclinación de cada individuo para abordar los conflictos interpersonales que se le presentan en el transcurso de la vida cotidiana, de una manera característica la cual puede ser más o menos rígida o flexible</i> (Ramírez-Gil et al., 2021). | La variable Manejo de conflictos interpersonales fue operacionalizada tomando en consideración las dimensiones del instrumento validado (Trujillo-Chumán & Noé-Grijalva, 2020) | Estilo dominante    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominante-Asertivo</li> <li>✓ Dominante-Agresivo</li> </ul>        | 1, 11, 21, 31, 41 y 51<br>6, 16, 26, 36, 46 y 56  | <b>Escala Ordinal</b><br><br>Nunca (1)<br>Casi Nunca (2)<br>Algunas veces (3)<br>Frecuentemente (4)<br>Siempre (5) |
|  |  |  | Estilo transigente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transigente-Asertivo</li> <li>✓ Transigente-Agresivo</li> </ul>    | 4, 14, 24, 34, 44 y 54<br>9, 19, 29, 39, 49 y 59  |  |
|  |  |  | Estilo integrativo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integrativo-Asertivo</li> <li>✓ Integrativo-Agresivo</li> </ul>    | 5, 15, 25, 35, 45 y 55<br>10, 20, 30, 40, 50 y 60 |  |
|  |  |  | Estilo evasivo      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evasivo-Asertivo</li> <li>✓ Evasivo-Agresivo</li> </ul>            | 3, 13, 23, 33, 43 y 53<br>8, 18, 28, 38, 48 y 58  |  |
|  |  |  | Estilo complaciente | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Complaciente-Asertivo</li> <li>✓ Complaciente -Agresivo</li> </ul> | 2, 12, 22, 32, 42 y 52<br>7, 17, 27, 37, 47 y 57  |  |

Nota: Tomado de <https://www.redalyc.org/journal/5138/513864246001/html/>

### ANEXO 3: CUESTIONARIO

| N° | Ítems  | Escala de medición |            |               |                |         |
|----|--|--------------------|------------|---------------|----------------|---------|
|    |  | Nunca              | Casi Nunca | Algunas veces | Frecuentemente | Siempre |
|    |  | 1                  | 2          | 3             | 4              | 5       |
| 1  | Le pido de favor a la otra persona que hagamos la opción que yo propongo.                                  |                    |            |               |                |         |
| 2  | Le doy la razón a la otra persona para que no se dañe la relación que tengo con él/ella.                   |                    |            |               |                |         |
| 3  | Cuando veo que va a empezar una discusión mejor me despido amablemente y me voy.                           |                    |            |               |                |         |
| 4  | Le propongo que ambos cedamos parte de lo que queremos para llegar a un acuerdo.                           |                    |            |               |                |         |
| 5  | Le propongo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.            |                    |            |               |                |         |
| 6  | Le echo la culpa de las cosas malas que pasan, para que acepte mi propuesta                                |                    |            |               |                |         |
| 7  | Le doy la razón en lo que él/ella propone, pero le hago una grosería para que vea que no estoy de acuerdo. |                    |            |               |                |         |
| 8  | Evito discutir con él/ella, mejor le mando a la fregada.   |                    |            |               |                |         |
| 9  | Me someto a que cada quien ceda algo, pero le advierto que es la última vez.                               |                    |            |               |                |         |
| 10 | Intento forzarle para que busquemos alguna opción en la que ambos obtengamos lo que queremos.              |                    |            |               |                |         |
| 11 | Le ruego que haga caso a mis necesidades, a mi postura   |                    |            |               |                |         |
| 12 | Cedo a lo que la otra persona quiere, para que sigamos llevando la fiesta en paz.                          |                    |            |               |                |         |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Trato sutilmente de cambiar de tema para no discutir.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Le invito a que cada quien conceda al otro parte de lo que quiere, para que quedemos en buenos términos                                  |  |  |  |  |  |
| 15 | Le invito a que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos                                    |  |  |  |  |  |
| 16 | Le digo que es ridículo lo que pretende, que hagamos lo que yo necesito  |  |  |  |  |  |
| 17 | Cedo a lo que quiere, pero le advierto que de todas maneras está mal (es ridículo) lo que propone.                                       |  |  |  |  |  |
| 18 | Le digo que estoy harto/a, que no tengo humor para discutir sobre ello.  |  |  |  |  |  |
| 19 | Si él/ella renuncia a una parte de lo que quiere, yo renuncio a una parte de lo que yo quiero, pero se lo echo en cara de todas maneras. |  |  |  |  |  |
| 20 | Trato de obligarle a que hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                                       |  |  |  |  |  |
| 21 | Le suplico que hagamos lo que yo necesito  |  |  |  |  |  |
| 22 | Me doy por vencido, para que la persona se sienta satisfecha   |  |  |  |  |  |
| 23 | Evito encontrarme con la persona para no discutir, tratando de no ofenderle.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Le convido a que lleguemos a un acuerdo en el que cada quien ceda algo y gane algo   |  |  |  |  |  |
| 25 | Le convido a que imaginemos alguna opción en la que ambos triunfemos.  |  |  |  |  |  |
| 26 | Le reclamo su actitud, para que haga lo que yo necesito.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Me doy por vencido, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.  |  |  |  |  |  |
| 28 | Le digo que no quiero hablar, que se largue.   |  |  |  |  |  |
| 29 | Admito que ambos cedamos un poco, pero le dejo en claro que soy más que él/ella  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 30 | Le amenazo para que intentemos satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.                   |  |  |  |  |  |
| 31 | Le solicito amablemente que haga lo que yo deseo   |  |  |  |  |  |
| 32 | Me someto a lo que la persona quiera, para que sigan las cosas en paz entre nosotros                           |  |  |  |  |  |
| 33 | Intento sutilmente que no salga a relucir el tema durante nuestra conversación.                                |  |  |  |  |  |
| 34 | Le digo que si él/ella renuncia a parte de lo que quiere, yo renuncio a parte de lo que quiero.                |  |  |  |  |  |
| 35 | Trato de animarle a que entre los dos hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas |  |  |  |  |  |
| 36 | Le digo groserías para que haga lo que yo quiero.  |  |  |  |  |  |
| 37 | Renuncio a lo que yo quiero, pero se lo echo en c  |  |  |  |  |  |
| 38 | Mejor me largo y le dejo con la palabra en la boca   |  |  |  |  |  |
| 39 | Acepto que cada quien conceda algo, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal                   |  |  |  |  |  |
| 40 | Le digo que es ridículo lo que propone, que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos                 |  |  |  |  |  |
| 41 | Intento convencerlo/a con buenas razones de que haga lo que yo necesito.                                       |  |  |  |  |  |
| 42 | Hago lo que la persona quiere, para que él/ella se quede contento.   |  |  |  |  |  |
| 43 | Le digo amablemente que, por favor, no hablemos de eso   |  |  |  |  |  |
| 44 | Le sugiero que él/ella me conceda ciertas cosas, y yo a cambio le concederé otras.                             |  |  |  |  |  |
| 45 | Le sugiero que intentemos con creatividad satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere         |  |  |  |  |  |
| 46 | Le exijo que haga lo que yo necesito   |  |  |  |  |  |
| 47 | Hago lo que la persona quiere, pero le demuestro que soy más que él/ella.                                      |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 48 | Le digo que no quiero hablar de eso, que me deje en paz.  |  |  |  |  |  |
| 49 | Acepto que ambos cedamos algo para terminar con la discusión, pero le digo que de todas maneras es un/a imbécil.        |  |  |  |  |  |
| 50 | Le exijo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.                            |  |  |  |  |  |
| 51 | Trato de persuadir a la persona para que acepte mi postura  |  |  |  |  |  |
| 52 | Renuncio a lo que yo quiero para que la persona se quede a gusto  |  |  |  |  |  |
| 53 | Le pido de favor que mejor lo dejemos así, que no discutamos  |  |  |  |  |  |
| 54 | Intento convencerle de que lo mejor es que cada quien ceda una parte de lo que quiere, para llegar a un acuerdo amigabl |  |  |  |  |  |
| 55 | Intento convencerle de que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos   |  |  |  |  |  |
| 56 | Le amenazo para que haga lo que yo quiero   |  |  |  |  |  |
| 57 | Me someto a lo que la persona quiera, pero le advierto que es la última vez.  |  |  |  |  |  |
| 58 | Le digo que no quiero discutir, que deje de estar molestando  |  |  |  |  |  |
| 59 | Le digo que es ridículo lo que propone, pero acepto ceder parte de lo que quiero, para que ya se acabe la dis           |  |  |  |  |  |
| 60 | Le presiono para que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos              |  |  |  |  |  |

Autor: <https://www.redalyc.org/journal/5138/513864246001/html/>

APLICACIÓN  
Formulario de Google

## ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



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

| Nº                                     | DIMENSIONES /ITEMS  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Estilo dominante</b>   |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                      | Le pido de favor a la otra persona que haga mi opción que yo propongo.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2                                      | Le ruego que haga caso a mis necesidades, a mi postura.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3                                      | Le suplico que hagamos lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4                                      | Le solicito amablemente que haga lo que yo deseo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5                                      | Intento convencerlo/a con buenas razones de que haga lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6                                      | Trato de persuadir a la persona para que acepte mi postura.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7                                      | Le echo la culpa de las cosas malas que pasan, para que acepte mi postura.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8                                      | Le digo que es ridículo lo que pretende, que hagamos lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9                                      | Le reclamo su actitud, para que haga lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10                                     | Le digo groserías para que haga lo que yo quiero.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11                                     | Le exijo que haga lo que yo necesito.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12                                     | Le amenazo para que haga lo que yo quiero.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Estilo transigente</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                                     | Le propongo que ambos cedamos parte de lo que queremos para llegar a un acuerdo.  | X                        | No | X                       | NO | X                     | NO |             |
| 14                                     | Le invito a que cada quien conceda al otro parte de lo que quiere, para que quedemos en buenos términos.                                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15                                     | Le convierto a que lleguemos a un acuerdo en el que cada quien ceda algo y gane algo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16                                     | Le digo que, si él/ella renuncia a parte de lo que quiere, yo renuncio a parte de lo que quiero.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17                                     | Le sugiero que él/ella me conceda ciertas cosas, y yo a cambio le concederé otras.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18                                     | Intento convencerle de que lo mejor es que cada quien ceda una parte de lo que quiere, para llegar a un acuerdo amigable.               | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 19                                     | Me someto a que cada quien ceda algo, pero le advierto que es la última vez.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20                                     | Si él/ella renuncia a una parte de lo que quiere, yo renuncio a un parte de lo que yo quiero, pero se lo echo en cara de todas maneras. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 21                                     | Admito que ambos cedamos un poco, pero le dejo en claro que soy más que él/ella.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 22                                     | Acepto que cada quien conceda algo, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 23                                     | Acepto que ambos cedamos algo para terminar con la discusión, pero le digo que de todas maneras es un/a imbécil.                        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 24                                     | Le digo que es ridículo lo que propone, pero acepto ceder parte de lo que quiero, para que ya se acabe la discusión.                    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3: Estilo integrativo</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 25                                     | Le propongo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 26                                     | Le invito a que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos.                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 27                                     | Le convierto a que imaginemos alguna opción en la que ambos triunfemos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 28                                     | Trato de animarle a que entre los dos hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 29                                     | Le sugiero que intentemos con creatividad satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.                                 | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 30                                     | Intento convencerle de que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 31                                     | Intento forzarle para que busquemos alguna opción en la que ambos obtengamos lo que queremos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 32                                     | Trato de obligarle a que hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 33                                     | Le amenazo para que intentemos satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 34                                     | Le digo que es ridículo lo que propone, que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 35                                     | Le exijo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 36                                     | Le presiono para que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos.                             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4: Estilo evasivo</b>     |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 37                                     | Cuando veo que va a empezar una discusión mejor me despido amablemente y me voy.  | X                        | No | X                       | NO | X                     | NO |             |
| 38                                     | Trato sutilmente de cambiar de tema para no discutir.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|   |  |           |           |           |           |           |           |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 39  | Evito encontrarme con la persona para no discutir, tratando de no ofenderle.                               | X         |           | X         |           | X         |           |
| 40  | Intento sutilmente que no salga a relucir el tema durante nuestra conversación.                            | X         |           | X         |           | X         |           |
| 41  | Le digo amablemente que, por favor, no hablemos de eso.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 42  | Le pido de favor que mejor lo dejemos así, que no discutamos.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 43  | Evito discutir con él/ella, mejor le mando a la fregada.   | X         |           | X         |           | X         |           |
| 44  | Le digo que estoy harta/a, que no tengo humor para discutir sobre ello.                                    | X         |           | X         |           | X         |           |
| 45  | Le digo que no quiero hablar, que se largue.   | X         |           | X         |           | X         |           |
| 46  | Mejor me largo y le dejo con la palabra en la boca.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 47  | Le digo que no quiero hablar de eso, que me deje en paz.   | X         |           | X         |           | X         |           |
| 48  | Le digo que no quiero discutir, que deje de estar molestando.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| <b>DIMENSIÓN 5: Estilo de manejo de conflictos complaciente</b> |  | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> |
| 49  | Le doy la razón a la otra persona para que no se dañe la relación que tengo con él/ella.                   | X         |           | X         |           | X         |           |
| 50  | Cedo a lo que la otra persona quiere, para que digamos llevando la fiesta en paz.                          | X         |           | X         |           | X         |           |
| 51  | Me doy por vencido, para que la persona se sienta satisfecha.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 52  | Me someto a lo que la persona quiere, para que sigan las cosas en paz entre nosotros.                      | X         |           | X         |           | X         |           |
| 53  | Hago lo que la persona quiere, para que él/ella se quede contento.   | X         |           | X         |           | X         |           |
| 54  | Renuncio a lo que yo quiero para que la persona se quede a gusto.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 55  | Le doy la razón en lo que él/ella propone, pero le hago una grosería para que vea que no estoy de acuerdo. | X         |           | X         |           | X         |           |
| 56  | Cedo a lo que quiere, pero le advierto que de todas maneras está mal (es ridículo) lo que propone.         | X         |           | X         |           | X         |           |
| 57  | Me doy por vencido, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.                              | X         |           | X         |           | X         |           |
| 58  | Renuncio a lo que yo quiero, pero se lo echo en cara.  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 59  | Hago lo que la persona quiere, pero le demuestro que soy más que él/ella.                                  | X         |           | X         |           | X         |           |
| 60  | Me someto a lo que la persona quiere, pero le advierto que es la última vez.                               | X         |           | X         |           | X         |           |

Observaciones (precisar si hay o no suficiencia): **SÍ TIENE SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Fatima Torres Caceres  
Especialidad del validador: Dra. en Educación

DNI: 10670820

Lima, 22 de octubre del 2022

<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



Firma del Experto Informante.



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

| Nº                                     | DIMENSIONES /ITEMS   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Estilo dominante</b>   |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                      | Le pido de favor a la otra persona que hagamos la opción que yo propongo.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2                                      | Le ruego que haga caso a mis necesidades, a mi postura.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3                                      | Le suplico que hagamos lo que yo necesito.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4                                      | Le solicito amablemente que haga lo que yo deseo.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5                                      | Intento convencerlo/a con buenas razones de que haga lo que yo necesito.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6                                      | Trato de persuadir a la persona para que acepte mi postura.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7                                      | Le echo la culpa de las cosas malas que pasan, para que acepte mi propuesta.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8                                      | Le digo que es ridículo lo que pretende, que hagamos lo que yo necesito.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9                                      | Le reclamo su actitud, para que haga lo que yo necesito.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10                                     | Le digo groserías para que haga lo que yo quiero.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11                                     | Le exijo que haga lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12                                     | Le amenazo para que haga lo que yo quiero.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Estilo transigente</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                                     | Le propongo que ambos cedamos parte de lo que queremos para llegar a un acuerdo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14                                     | Le invito a que <u>cada quien</u> conceda al otro parte de lo que quiere, para que quedemos en buenos términos.                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15                                     | Le convido a que lleguemos a un acuerdo en el que <u>cada quien</u> ceda algo y gane algo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16                                     | Le digo que, si él/ella renuncia a parte de lo que quiere, yo renuncio a parte de lo que quiero.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17                                     | Le sugiero que él/ella me conceda ciertas cosas, y yo a cambio le concederé otras.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18                                     | Intento convencerle de que lo mejor es que <u>cada quien</u> ceda una parte de lo que quiere, para llegar a un acuerdo amigable.         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 19                                     | Me someto a que <u>cada quien</u> ceda algo, pero le advierto que es la última vez.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20                                     | Si él/ella renuncia a una parte de lo que quiere, yo renuncio a una parte de lo que yo quiero, pero se lo echo en cara de todas maneras. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 21                                     | Admito que ambos cedamos un poco, pero le dejo en claro que soy más que él/ella.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 22                                     | Acepto que <u>cada quien</u> conceda algo, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.                                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 23                                     | Acepto que ambos cedamos algo para terminar con la discusión, pero le digo que de todas maneras es un/a imbécil.                         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 24                                     | Le digo que es ridículo lo que propone, pero acepto ceder parte de lo que quiero, para que ya se acabe la discusión.                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3: Estilo integrativo</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 25                                     | Le propongo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 26                                     | Le invito a que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos.                                   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 27                                     | Le convido a que imaginemos alguna opción en la que ambos triunfemos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 28                                     | Trato de animarle a que entre los dos hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 29                                     | Le sugiero que intentemos con creatividad satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 30                                     | Intento convencerle de que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 31                                     | Intento forzarle para que busquemos alguna opción en la que ambos obtengamos lo que queremos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 32                                     | Trato de obligarle a que hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                                       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 33                                     | Le amenazo para que intentemos satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 34                                     | Le digo que es ridículo lo que propone, que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 35                                     | Le exijo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 36                                     | Le presiono para que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos.                              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4: Estilo evasivo</b>     |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 37                                     | Cuando veo que va a empezar una discusión mejor me despido amablemente y me voy.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 38                                     | Trato sutilmente de cambiar de tema para no discutir.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|   |  |           |           |           |           |           |           |  |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 39  | Evito encontrarme con la persona para no discutir, tratando de no ofenderle.                               | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 40  | Intento sutilmente que no salga a relucir el tema durante nuestra conversación.                            | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 41  | Le digo amablemente que, por favor, no hablemos de eso.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 42  | Le pido de favor que mejor lo dejemos así, que no discutamos.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 43  | Evito discutir con él/ella, mejor le mando a la fregada.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 44  | Le digo que estoy harto/a, que no tengo humor para discutir sobre ello.                                    | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 45  | Le digo que no quiero hablar, que se largue.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 46  | Mejor me largo y le dejo con la palabra en la boca.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 47  | Le digo que no quiero hablar de eso, que me deje en paz.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 48  | Le digo que no quiero discutir, que deje de estar molestando.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| <b>DIMENSIÓN 5: Estilo de manejo de conflictos complaciente</b> |  | <b>SI</b> | <b>No</b> | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>SI</b> | <b>NO</b> |  |
| 49  | Le doy la razón a la otra persona para que no se dañe la relación que tengo con él/ella.                   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 50  | Cedo a lo que la otra persona quiere, para que sigamos llevando la fiesta en paz.                          | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 51  | Me doy por vencido, para que la persona se sienta satisfecha.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 52  | Me someto a lo que la persona quiera, para que sigan las cosas en paz entre nosotros.                      | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 53  | Hago lo que la persona quiere, para que él/ella se quede contento.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 54  | Renuncio a lo que yo quiero para que la persona se quede a gusto.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 55  | Le doy la razón en lo que él/ella propone, pero le hago una grosería para que vea que no estoy de acuerdo. | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 56  | Cedo a lo que quiere, pero le advierto que de todas maneras está mal (es ridículo) lo que propone.         | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 57  | Me doy por vencido, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.                              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 58  | Renuncio a lo que yo quiero, pero se lo echo en cara.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 59  | Hago lo que la persona quiere, pero le demuestro que soy más que él/ella.                                  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 60  | Me someto a lo que la persona quiera, pero le advierto que es la última vez.                               | X         |           | X         |           | X         |           |  |

Observaciones (precisar si hay o no suficiencia): **SÍ TIENE SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Dra. Maritza Emperatriz ~~Guzman~~ Meza**  
 Especialidad del validador: **Dra. en Gestión Pública**

**DNI: 06035574**

**Lima, 25 de octubre del 2022**

- <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



**Firma del Experto Informante.**

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



| Nº                                     | DIMENSIONES /ITEMS  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Estilo dominante</b>   |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                      | Le pido de favor a la otra persona que hagamos la opción que yo propongo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2                                      | Le ruego que haga caso a mis necesidades, a mi postura.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3                                      | Le suplico que hagamos lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4                                      | Le solicito amablemente que haga lo que yo deseo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5                                      | Intento convencerlo/a con buenas razones de que haga lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6                                      | Trato de persuadir a la persona para que acepte mi postura.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7                                      | Le echo la culpa de las cosas malas que pasan, para que acepte mi propuesta.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8                                      | Le digo que es ridículo lo que pretende, que hagamos lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9                                      | Le reclamo su actitud, para que haga lo que yo necesito.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10                                     | Le digo groserías para que haga lo que yo quiero.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11                                     | Le exijo que haga lo que yo necesito.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12                                     | Le amenazo para que haga lo que yo quiero.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Estilo transigente</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                                     | Le propongo que ambos cedamos parte de lo que queremos para llegar a un acuerdo.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14                                     | Le invito a que <u>padre/madre</u> conceda al otro parte de lo que quiere, para que quedemos en buenos términos.                        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15                                     | Le convido a que lleguemos a un acuerdo en el que <u>padre/madre</u> ceda algo y gane algo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16                                     | Le digo que, si él/ella renuncia a parte de lo que quiere, yo renuncio a parte de lo que quiero.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17                                     | Le sugiero que él/ella me conceda ciertas cosas, y yo a cambio le concederé otras.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18                                     | Intento convencerle de que lo mejor es que <u>padre/madre</u> ceda una parte de lo que quiere, para llegar a un acuerdo amigable.       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 19                                     | Me someto a que <u>padre/madre</u> ceda algo, pero le advierto que es la última vez.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20                                     | Si él/ella renuncia a una parte de lo que quiere, yo renuncio a un parte de lo que yo quiero, pero se lo echo en cara de todas maneras. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 21                                     | Admito que ambos cedamos un poco, pero le dejo en claro que soy más que él/ella.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 22                                     | Acepto que <u>padre/madre</u> conceda algo, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.                                   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 23                                     | Acepto que ambos cedamos algo para terminar con la discusión, pero le digo que de todas maneras es un/a imbécil.                        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 24                                     | Le digo que es ridículo lo que propone, pero acepto ceder parte de lo que quiero, para que ya se acabe la discusión.                    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3: Estilo integrativo</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 25                                     | Le propongo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 26                                     | Le invito a que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos.                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 27                                     | Le convido a que imaginemos alguna opción en la que ambos triunfemos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 28                                     | Trato de animarle a que entre los dos hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 29                                     | Le sugiero que intentemos con creatividad satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.                                 | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 30                                     | Intento convencerle de que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 31                                     | Intento forzarle para que busquemos alguna opción en la que ambos obtengamos lo que queremos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 32                                     | Trato de obligarle a que hallemos una salida en la que se realicen tanto mis metas como las suyas.                                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 33                                     | Le amenazo para que intentemos satisfacer tanto lo que yo quiero como lo que él/ella quiere.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 34                                     | Le digo que es ridículo lo que propone, que es mejor buscar una salida en la que ambos ganemos.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 35                                     | Le exijo que entre los dos busquemos alguna solución en la que ambos ganemos y nadie pierda.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 36                                     | Le presiono para que tratemos de pensar en alguna solución en la que ambos obtengamos todo lo que queremos.                             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4: Estilo evasivo</b>     |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 37                                     | Cuando veo que va a empezar una discusión mejor me despido amablemente y me voy.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 38                                     | Trato sutilmente de cambiar de tema para no discutir.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 39                                     | Evito encontrarme con la persona para no discutir, tratando de no ofenderle.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|   |  |           |           |           |           |           |           |  |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 40  | Intento sutilmente que no salga a relucir el tema durante nuestra conversación.                            | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 41  | Le digo amablemente que, por favor, no hablemos de eso.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 42  | Le pido de favor que mejor lo dejemos así, que no discutamos.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 43  | Evito discutir con él/ella, mejor le mando a la fregada.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 44  | Le digo que estoy hart/a, que no tengo humor para discutir sobre ello.                                     | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 45  | Le digo que no quiero hablar, que se largue.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 46  | Mejor me largo y le dejo con la palabra en la boca.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 47  | Le digo que no quiero hablar de eso, que me deje en paz.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 48  | Le digo que no quiero discutir, que deje de estar molestando.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| <b>DIMENSIÓN 5: Estilo de manejo de conflictos complaciente</b> |  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>NO</b> | <b>Si</b> | <b>NO</b> |  |
| 49  | Le doy la razón a la otra persona para que no se dañe la relación que tengo con él/ella.                   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 50  | Cedo a lo que la otra persona quiere, para que sigamos llevando la fiesta en paz.                          | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 51  | Me doy por vencido, para que la persona se sienta satisfecha.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 52  | Me someto a lo que la persona quiera, para que sigan las cosas en paz entre nosotros.                      | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 53  | Hago lo que la persona quiere, para que él/ella se quede contento.   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 54  | Renuncio a lo que yo quiero para que la persona se quede a gusto.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 55  | Le doy la razón en lo que él/ella propone, pero le hago una grosería para que vea que no estoy de acuerdo. | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 56  | Cedo a lo que quiere, pero le advierto que de todas maneras está mal (es ridículo) lo que propone.         | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 57  | Me doy por vencido, pero le reclamo de todas maneras para hacerle sentir mal.                              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 58  | Renuncio a lo que yo quiero, pero se lo echo en cara.  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 59  | Hago lo que la persona quiere, pero le demuestro que soy más que él/ella.                                  | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 60  | Me someto a lo que la persona quiera, pero le advierto que es la última vez.                               | X         |           | X         |           | X         |           |  |

Observaciones (precisar si hay o no suficiencia): **SI TIENE SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Hugo Prado Lopez**

DNI: 43313069

Especialidad del validador: **Dr. en Educación**

Lima, 25 de octubre del 2022

<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

Firma del Experto Informante.

## ANEXO 5. PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS DATOS.

### Planteamiento de la Hipótesis de Normalidad.

$H_0$  Si  $p \geq 0,05$  datos se distribuyen de forma normal.

$H_1$   $p < 0,05$  datos no se distribuyen de forma normal

**Nivel de significancia.** 5% (0,05)

### Regla de decisión.

$p \geq 0,05$  Los datos se distribuyen de forma normal.

$p < 0,05$  Los datos no se distribuyen de forma normal.

### Prueba de Shapiro Wilk para muestras $n < 50$

### Prueba de Kolmogorov Smirnov para muestras $n > 50$

| Nombrado                             |    |                       |                            |
|--------------------------------------|----|-----------------------|----------------------------|
|                                      | N  | Estadístico de prueba | Sig. asintótica(bilateral) |
| Manejo de conflictos interpersonales | 34 | 0,458                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo dominante                     | 34 | 0,433                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo transigente                   | 34 | 0,443                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo integrativo                   | 34 | 0,414                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo evasivo                       | 34 | 0,433                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo complaciente                  | 34 | 0,499                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| CAS                                  |    |                       |                            |
|                                      | N  | Estadístico de prueba | Sig. asintótica(bilateral) |
| Manejo de conflictos interpersonales | 51 | 0,374                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo dominante                     | 51 | 0,33                  | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo transigente                   | 51 | 0,374                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo integrativo                   | 51 | 0,374                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo evasivo                       | 51 | 0,407                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo complaciente                  | 51 | 0,437                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Locador                              |    |                       |                            |
|                                      | N  | Estadístico de prueba | Sig. asintótica(bilateral) |
| Manejo de conflictos interpersonales | 59 | 0,414                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo dominante                     | 59 | 0,439                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo transigente                   | 59 | 0,424                 | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo integrativo                   | 59 | 0,37                  | ,000 <sup>c</sup>          |
| Estilo evasivo                       | 59 | 0,38                  | ,000 <sup>c</sup>          |

---

|                     |    |       |                   |
|---------------------|----|-------|-------------------|
| Estilo complaciente | 59 | 0,473 | ,000 <sup>c</sup> |
|---------------------|----|-------|-------------------|

---

Se han calculado a partir de los datos.

**Conclusión:** Para la variable Gestión del manejo de conflictos interpersonales y de todas sus dimensiones segmentados condición laboral del encuestado, se concluye que los datos no se distribuyen de forma normal  $p= 0,000 < ,05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de normalidad, y la prueba estadística a usarse para la comparación entre grupos deberá ser no paramétrica. (Kruskal-Wallis).

## BASE DE DATOS

| N  | Condición laboral | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 |
|----|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | Nombrado          | 2  | 3  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 3  | 1  | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 4   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   |
| 2  | Nombrado          | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 3  | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 4  | Nombrado          | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 5  | Nombrado          | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 6  | Nombrado          | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 7  | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 3  | 4  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 8  | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 4   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 9  | Nombrado          | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 10 | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 1   |
| 11 | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 12 | Nombrado          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 2   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 13 | Nombrado          | 5  | 2  | 1  | 5  | 5  | 4  | 1  | 3  | 2  | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 1   | 4   | 3   | 2   | 1   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 14 | Nombrado          | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   |
| 15 | Nombrado          | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 16 | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   |
| 17 | Nombrado          | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 2  | 2  | 5  | 5   | 1   | 1   | 4   | 5   | 5   | 2   | 3   | 5   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 18 | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   |
| 19 | Nombrado          | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 20 | Nombrado          | 3  | 1  | 1  | 4  | 5  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 21 | Nombrado          | 3  | 1  | 1  | 4  | 3  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 1   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 22 | Nombrado          | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 23 | Nombrado          | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 24 | Nombrado          | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   |
| 25 | Nombrado          | 5  | 2  | 1  | 5  | 5  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 1   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   |
| 26 | Nombrado          | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 1   | 3   |

|    |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | Nombrado | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 28 | Nombrado | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |   |
| 29 | Nombrado | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 30 | Nombrado | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 31 | Nombrado | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 32 | Nombrado | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | Nombrado | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Nombrado | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 36 | CAS      | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 37 | CAS      | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | CAS      | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 39 | CAS      | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 40 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | CAS      | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | CAS      | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | CAS      | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 44 | CAS      | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | CAS      | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 46 | CAS      | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | CAS      | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 49 | CAS      | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 50 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | CAS      | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 52 | CAS      | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 53 | CAS      | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 55 | CAS      | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 56 | CAS      | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | CAS      | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | CAS      | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

|    |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 59 | CAS     | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 60 | CAS     | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 61 | CAS     | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |   |
| 62 | CAS     | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 63 | CAS     | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 64 | CAS     | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |   |
| 65 | CAS     | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 66 | CAS     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 67 | CAS     | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |   |
| 68 | CAS     | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 69 | CAS     | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 70 | CAS     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |   |
| 71 | CAS     | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 72 | CAS     | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 73 | CAS     | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 74 | CAS     | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 75 | CAS     | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |   |
| 76 | CAS     | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |   |
| 77 | CAS     | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 78 | CAS     | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |
| 79 | CAS     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 80 | CAS     | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |   |
| 81 | CAS     | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |   |
| 82 | CAS     | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 83 | CAS     | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |   |
| 84 | CAS     | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |   |
| 85 | CAS     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 86 | Locador | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 87 | Locador | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 88 | Locador | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |   |
| 89 | Locador | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 90 | Locador | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |

|     |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 91  | Locador | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 92  | Locador | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 93  | Locador | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |   |   |
| 94  | Locador | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 95  | Locador | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 96  | Locador | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 97  | Locador | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 98  | Locador | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |   |
| 99  | Locador | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 100 | Locador | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 101 | Locador | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 102 | Locador | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 103 | Locador | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |
| 104 | Locador | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 105 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 106 | Locador | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 |   |   |
| 107 | Locador | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 108 | Locador | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 109 | Locador | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |   |
| 110 | Locador | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 111 | Locador | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |   |   |
| 112 | Locador | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 113 | Locador | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |   |   |
| 114 | Locador | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |   |
| 115 | Locador | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 116 | Locador | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 117 | Locador | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 118 | Locador | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 119 | Locador | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 120 | Locador | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 121 | Locador | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 122 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |

|     |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 123 | Locador | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |
| 124 | Locador | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |   |
| 125 | Locador | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |   |   |
| 126 | Locador | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |   |   |
| 127 | Locador | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |   |   |
| 128 | Locador | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 129 | Locador | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 |   |   |
| 130 | Locador | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 |   |   |
| 131 | Locador | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |
| 132 | Locador | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |   |   |
| 133 | Locador | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 |   |   |
| 134 | Locador | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| 135 | Locador | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 136 | Locador | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| 137 | Locador | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |
| 138 | Locador | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 139 | Locador | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 140 | Locador | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |   |   |
| 141 | Locador | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 142 | Locador | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 143 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| 144 | Locador | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |

| <b>N</b> | <b>Condición laboral</b> | <b>p31</b> | <b>p32</b> | <b>p33</b> | <b>p34</b> | <b>p35</b> | <b>p36</b> | <b>p37</b> | <b>p38</b> | <b>p39</b> | <b>p40</b> | <b>p41</b> | <b>p42</b> | <b>p43</b> | <b>p44</b> | <b>p45</b> | <b>p46</b> | <b>p47</b> | <b>p48</b> | <b>p49</b> | <b>p50</b> | <b>p51</b> | <b>p52</b> | <b>p53</b> | <b>p54</b> | <b>p55</b> | <b>p56</b> | <b>p57</b> | <b>p58</b> | <b>p59</b> | <b>p60</b> |   |
|----------|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---|
| 1        | Nombrado                 | 3          | 3          | 2          | 4          | 4          | 2          | 3          | 1          | 3          | 3          | 4          | 3          | 2          | 4          | 3          | 3          | 2          | 4          | 3          | 1          | 3          | 2          | 2          | 3          | 1          | 2          | 2          | 1          | 3          | 2          |   |
| 2        | Nombrado                 | 1          | 1          | 2          | 2          | 2          | 1          | 2          | 1          | 1          | 2          | 1          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          |   |
| 3        | Nombrado                 | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 4        | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 5        | Nombrado                 | 1          | 2          | 2          | 1          | 1          | 2          | 1          | 2          | 1          | 1          | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          | 2          | 1          | 1          | 2          |   |
| 6        | Nombrado                 | 4          | 2          | 2          | 1          | 3          | 2          | 4          | 3          | 4          | 5          | 5          | 5          | 3          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          | 4          | 5          | 4          | 3          | 4          | 2          | 3          | 2          | 3          | 3          |   |
| 7        | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 8        | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 2          | 3          | 3          | 3          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 3          | 2          | 2          | 2          | 1          | 1          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 9        | Nombrado                 | 2          | 2          | 1          | 2          | 2          | 2          | 2          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 3          | 2          | 2          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 1          | 2          |   |
| 10       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 11       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 12       | Nombrado                 | 2          | 2          | 1          | 1          | 5          | 2          | 3          | 3          | 4          | 1          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 2          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 1          | 1          | 2          | 2 |
| 13       | Nombrado                 | 5          | 4          | 1          | 3          | 3          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 5          | 5          | 5          | 4          | 1          | 4          | 4          | 3          | 2          | 3          | 3          | 3          | 2          | 2          | 2          | 4          | 4          | 3          | 3          | 3          |   |
| 14       | Nombrado                 | 2          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 1          | 1          | 3          | 2          | 3          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          | 1          | 1          | 2          | 2          | 1          | 1          | 2          |   |
| 15       | Nombrado                 | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          |   |
| 16       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 3          | 1          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 2          | 2          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 17       | Nombrado                 | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 4          | 4          | 5          | 5          | 5          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 3          | 3          | 3          | 2          | 2          | 2          | 3          | 4          | 2          | 2          | 2          | 2          |   |
| 18       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 19       | Nombrado                 | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 3          | 1          | 2          | 3          | 3          | 1          | 3          | 1          | 3          | 3          | 2          | 2          | 2          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2          | 3          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 20       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 4          | 3          | 3          | 4          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 3          | 3          | 2          | 1          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 21       | Nombrado                 | 2          | 1          | 1          | 1          | 2          | 3          | 4          | 4          | 3          | 3          | 2          | 2          | 4          | 2          | 2          | 2          | 3          | 3          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 2 |
| 22       | Nombrado                 | 4          | 3          | 2          | 2          | 1          | 1          | 5          | 4          | 5          | 4          | 4          | 4          | 3          | 2          | 5          | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 3          | 3          | 5          | 4          | 5          | 3          | 2          | 3          | 1          | 1          |   |
| 23       | Nombrado                 | 4          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 2          | 4          | 2          | 4          | 4          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 24       | Nombrado                 | 2          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 2          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 2          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2          |   |
| 25       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 3          | 2          | 4          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 26       | Nombrado                 | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |
| 27       | Nombrado                 | 4          | 1          | 1          | 1          | 3          | 1          | 2          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 2          | 1          | 1          | 1          |   |
| 28       | Nombrado                 | 2          | 3          | 1          | 3          | 2          | 2          | 4          | 3          | 3          | 3          | 4          | 3          | 3          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 2          | 3          | 2          | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 1          | 1          | 1          | 1          |   |

|    |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | Nombrado | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 30 | Nombrado | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 31 | Nombrado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 32 | Nombrado | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 33 | Nombrado | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 34 | Nombrado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 35 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 36 | CAS      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 37 | CAS      | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 38 | CAS      | 5 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 39 | CAS      | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 40 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 41 | CAS      | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 42 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 43 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 44 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 45 | CAS      | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 46 | CAS      | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 47 | CAS      | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 48 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 49 | CAS      | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 50 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 51 | CAS      | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 52 | CAS      | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 53 | CAS      | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 54 | CAS      | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 55 | CAS      | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 56 | CAS      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 57 | CAS      | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 58 | CAS      | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 59 | CAS      | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 60 | CAS      | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |



|     |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 93  | Locador | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |   |
| 94  | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 95  | Locador | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 96  | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 97  | Locador | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |   |
| 98  | Locador | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |   |
| 99  | Locador | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 100 | Locador | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |   |
| 101 | Locador | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 102 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 103 | Locador | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 104 | Locador | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |   |
| 105 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 |   |
| 106 | Locador | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 107 | Locador | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 |   |
| 108 | Locador | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |   |
| 109 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 110 | Locador | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 111 | Locador | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |   |
| 112 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 113 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 114 | Locador | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |
| 115 | Locador | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 116 | Locador | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 117 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 118 | Locador | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 119 | Locador | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 120 | Locador | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 121 | Locador | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |   |
| 122 | Locador | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |   |
| 123 | Locador | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 124 | Locador | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |

|     |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 125 | Locador | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 126 | Locador | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |   |
| 127 | Locador | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 128 | Locador | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 129 | Locador | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |   |   |
| 130 | Locador | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |   |   |   |
| 131 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 132 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 |   |   |
| 133 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   |
| 134 | Locador | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 135 | Locador | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 136 | Locador | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 137 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 138 | Locador | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 139 | Locador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 140 | Locador | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |   |
| 141 | Locador | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 142 | Locador | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 143 | Locador | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 144 | Locador | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |

## Resultados Inferenciales:

### Prueba de Kruskal-Wallis

|                                      | Rangos            |     | Rango promedio |
|--------------------------------------|-------------------|-----|----------------|
|                                      | Condición laboral | N   |                |
| Manejo de conflictos interpersonales | Nombrado          | 34  | 65,56          |
|                                      | CAS               | 51  | 77,56          |
|                                      | Locador           | 59  | 72,13          |
|                                      | Total             | 144 |                |
| Estilo dominante                     | Nombrado          | 34  | 67,51          |
|                                      | CAS               | 51  | 81,60          |
|                                      | Locador           | 59  | 67,51          |
|                                      | Total             | 144 |                |
| Estilo transigente                   | Nombrado          | 34  | 68,03          |
|                                      | CAS               | 51  | 77,84          |
|                                      | Locador           | 59  | 70,46          |
|                                      | Total             | 144 |                |
| Estilo integrativo                   | Nombrado          | 34  | 64,41          |
|                                      | CAS               | 51  | 79,94          |
|                                      | Locador           | 59  | 70,73          |
|                                      | Total             | 144 |                |
| Estilo evasivo                       | Nombrado          | 34  | 68,00          |
|                                      | CAS               | 51  | 71,89          |
|                                      | Locador           | 59  | 75,62          |
|                                      | Total             | 144 |                |
| Estilo complaciente                  | Nombrado          | 34  | 67,62          |
|                                      | CAS               | 51  | 76,37          |
|                                      | Locador           | 59  | 71,97          |
|                                      | Total             | 144 |                |

|                         | <b>Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup></b> |                     |                       |                       |                   |                        |
|-------------------------|---|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|
|                         | Manejo de<br>conflictos<br>interpersonales  | Estilo<br>dominante | Estilo<br>transigente | Estilo<br>integrativo | Estilo<br>evasivo | Estilo<br>complaciente |
| H de Kruskal-<br>Wallis | 2,451                                       | 5,323               | 1,987                 | 4,029                 | 1,052             | 1,654                  |
| gl                      | 2   | 2                   | 2                     | 2                     | 2                 | 2                      |
| Sig. asintótica         | ,294  | ,070                | ,370                  | ,133                  | ,591              | ,437                   |

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Condición laboral



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

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

Yo, TORRES CACERES FATIMA DEL SOCORRO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Gestión del manejo de conflictos interpersonales desde la percepción comparativa de trabajadores de una municipalidad de Lima, 2022", cuyo autor es LA ROSA ANAYA MARIA ELIZABETH VICTORIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, 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 Completa 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, 17 de Diciembre del 2022

| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>   | <b>Firma</b>   |
|--|--|
| TORRES CACERES FATIMA DEL SOCORRO<br><b>DNI:</b> 10670820<br><b>ORCID:</b> 0000-0001-5505-7715 | Firmado electrónicamente<br>por: FDTORRESCA el 31-<br>12-2022 17:30:54 |

Código documento Trilce: TRI - 0493069