



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia
de desarrollo vial y transporte de Municipalidad de Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Ramírez Cueva, Rensso Janpier (ORCID: 0000-0003-1139-1441)

ASESOR:

Dr. Callao Alarcón, Marcelino (ORCID: 0000-0001-7295-2375)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi hermosa madre María Vilma Cueva Pereda por su amor, ejemplo y apoyo incondicional; y a mi familia por siempre estar conmigo.

Agradecimiento

A Dios por guiarme y darme salud siempre, a mis docentes de la Universidad Cesar Vallejo y a los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Vial y Transportes- Chiclayo.

Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población muestra y muestreo	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimiento	15
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES.....	35
VII. RECOMENDACIONES	36
VIII. PROPUESTA	37
REFERENCIAS	39
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Dimensión espacios físicos del clima organizacional</i>	18
Tabla 2. <i>Dimensión estructura organizativa</i>	19
Tabla 3. <i>Dimensión ambiente socioafectivo del clima organizacional</i>	21
Tabla 4. <i>Dimensión comportamiento organizacional</i>	22
Tabla 5. <i>Comparación dimensiones del clima organizacional</i>	24
Tabla 6. <i>Resultados globales clima organizacional</i>	24
Tabla 7. <i>Parámetros estadísticos descriptivos de tendencia centra y variabilidad</i>	25

Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo teórico de gestión de conflictos</i>	37
Figura 2. <i>Comparación dimensiones del clima organizacional</i>	56
Figura 3. <i>Resultados globales clima organizacional</i>	56

Resumen

El estudio tuvo como objetivo diseñar un Modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, abordó el problema asociado con la infraestructura de trabajo inapropiada, sistema organizativo excluyente, jerarquizado, y relaciones conflictivas. La metodología de carácter cuantitativa empleó el tipo de investigación básica y el diseño no experimental transversal – propositivo. La población y muestra censal no probabilístico estuvo representada por 84 trabajadores públicos. La técnica de recojo de datos utilizada fue la encuesta y se administró como instrumento un cuestionario confiable y validado por expertos. Los resultados diagnósticos determinaron que el nivel del clima organizacional comprende los niveles Regular (83,3%) y Bueno (16,7%), concluyendo que la estructura física y orgánica dificulta realizar las actividades laborales eficientemente; existencia de un ambiente de insatisfacción personal y profesional, y escasa regulación y autocontrol de comportamiento y actuaciones; realidad que motivo configurar una propuesta factible, viable y consistente; fundamentada en pilares y principios axiológicos pertinentes, el enfoque humanista de la administración y la gestión de conflictos; incluye además lineamientos metodológicos relacionados con estrategias de mediación, negociación, conciliación y facilitación; así como procesos de evaluación y acompañamiento formativo.

Palabras clave: Gestión de conflictos, clima organizacional, estructura organizacional, funcionarios públicos, gerencia municipal.

Abstract

The objective of the study was to design a conflict management model that contributes to the strengthening of the organizational climate in the management of road development and transportation of the Municipality of Chiclayo, it addressed the problem associated with inappropriate work infrastructure, exclusive, hierarchical organizational system, and troubled relationships. The quantitative methodology used the type of basic research and the non-experimental cross-sectional design - propositional. The population and non-probabilistic census sample was represented by 84 public workers. The data collection technique used was the survey and a reliable questionnaire validated by experts was administered as an instrument. The diagnostic results determined that the level of the organizational climate comprises the Regular (83.3%) and Good (16.7%) levels, concluding that the physical and organic structure makes it difficult to perform work activities efficiently; existence of an environment of personal and professional dissatisfaction, and little regulation and self-control of behavior and actions; reality that motivated to configure a feasible, viable and consistent proposal; based on pertinent axiological pillars and principles, the humanistic approach to administration and conflict management; It also includes methodological guidelines related to mediation, negotiation, conciliation and facilitation strategies; as well as evaluation processes and formative accompaniment.

Keywords: Conflict management, organizational climate, organizational structure, public officials, municipal management.

I. INTRODUCCIÓN

A más de un año de la aparición del COVID-19, todos los ciudadanos han tenido que adaptarse a las nuevas disposiciones que produce esta pandemia mundial, y el ámbito laboral no es una excepción. Las medidas de distanciamiento social y confinamiento, fundamentales para detener el avance del virus, son claves para el posicionamiento del trabajo remoto, una actividad que es muy importante en la difícil misión de mantener la continuidad operativa, y a la vez velar por la salud de los trabajadores. En ese sentido, las instituciones públicas y privadas han tenido que reconfigurar muchos de sus procedimientos e implementar nuevas estrategias y tecnologías que permitan seguir desarrollando sus actividades institucionales.

Las instituciones vienen reconfigurando ecosistemas digitales en relación a su planificación estratégica, disposiciones normativas, coordinaciones; decisiones y acciones interactivas que aseguren el cumplimiento de sus objetivos y resultado. Estos escenarios emergentes generados por la pandemia y la crisis sanitaria han contribuido en la construcción de nuevas formas de organizar el trabajo, realizar gestiones, capacitarse para manejar eficientemente los recursos tecnológicos, y ejercer liderazgos. No obstante, estos desafíos se contraponen con la situación compleja y crítica que se vive en las organizaciones, entre ellas: inestabilidad laboral, incertidumbre en la asignación presupuestal, alteración del estado emocional y la salud mental; así como incompreensión, amenaza y arbitrariedad de las autoridades para exigir a sus trabajadores cumplir con sus responsabilidades sin importarles posibles contagios y pérdida de la vida. (Navarro, et al. 2017)

En el contexto latinoamericano, Vaquerano et al. (2020) señalan que diversas organizaciones están optando por la reducción de los ingresos salariales, desconocimiento de las horas extras; limitado apoyo con soportes para efectivizar el trabajo remoto; intolerancia y poca solidaridad con sus empleados para brindarles oportunidades, sobrecarga de tareas y/o actividades; además del acoso y hostigamiento laboral con reglas o normas innecesarias e improductivas. Complementa, Govea y Zúñiga (2020) al considera que el tema del clima y satisfacción organizacional en Ecuador no es valorado, por tanto, desconocen sus beneficios significativos que aporta a la calidad del servicio, comodidad del

trabajador y mantener buenas relaciones entre los directivos y colaboradores; al respecto Brito et al. (2020, p. 148) afirman que, en Colombia escasamente las entidades cultivan interacciones sinceras, asertivas y colegiadas; existe insuficiente comunicación y participación para recoger inquietudes y aportes; además, desarticulación en los procesos de acompañamiento, control, supervisión y el estilo del liderazgo. En este contexto, también aparecen los conflictos debido a la desconfianza mutua, incompatibilidad de intereses, prevalencia jerárquica del poder y autoridad; imparcialidad y centralismos de las decisiones (Brito et al. (2020).

El problema que abordó el estudio comprende el clima organización desfavorable en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo. Se percibió un insuficiente trabajo coordinado y democrático entre funcionarios y servidores públicos; las decisiones que se implementan por lo general son arbitrarias y obedecen a intereses jerárquicos; es frecuente observar que las rotaciones de funciones se realizan sin ningún criterio o en todo caso que se ajusten al perfil del puesto de trabajo; la comunicación interna es vertical y de exclusividad para algunos trabajadores de confianza, situación que promueve la anarquía y polarización de la gestión, igualmente, ruptura en la relaciones interpersonales, la insostenibilidad de actividades municipales programadas, afectación del bienestar colectivo y sobre todo conflictos que alteran el buen clima institucional.

Frente a esta realidad problemática la pregunta de investigación fue: ¿De qué manera el modelo de gestión de conflictos contribuye al fortalecimiento del clima organizacional de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021?, asimismo, se logró dar respuestas a preguntas específicas: ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional?, ¿Cuáles son los lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional?, ¿Qué características debe tener el modelo de gestión de conflictos para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional?, y ¿Cómo validar por juicio de expertos el modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima del organizacional?.

El estudio presentó como justificación teórica los postulados del positivismo expresados en la abstracción racional y objetiva de regularidades del clima

organizacional, aspectos que se verificaron y corroboraron mediante métodos cuantitativos; es decir, se utilizó técnicas estadísticas para hacer una medición confiable de percepciones y patrones de comportamiento de la unidad muestral, y en base a estos resultados establecer predicciones y generalizar conclusiones.

Respecto a la justificación metodológica la investigación fue de tipo básica, se orientó a construir un modelo de gestión conflictos estructurado en acciones teórico prácticas pertinentes que aseguren una convivencia democrática en la gerencia de desarrollo vial y transporte. Por su naturaleza, fue descriptiva, analizó y explicó la situación problemática; utilizó técnicas e instrumentos de recolección de datos, siguió procedimientos lógicos para el procesamiento, análisis y discusión de los resultados y en base a ello se determinó los hallazgos de mayor significatividad.

Por su parte, la justificación práctica del estudio se expresó en la articulación e interrelación dialéctica entre los diferentes procesos de la gestión de conflictos con aspectos relacionados con los componentes del clima organizacional. Esta configuración holística de las variables posibilitó la autorregulación de las actuaciones, diálogos, emociones, toma de decisiones y la cohesión de esfuerzos para alcanzar el bien común e integración de los involucrados de la entidad pública.

La investigación presentó como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021. Y respecto a los propósitos específicos logró diagnosticar la situación actual del clima organizacional; establecer los lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional; proponer un modelo de gestión de conflictos con criterios teóricos prácticos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional; y validar el modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima del organizacional. En referencia a la hipótesis de investigación (Hi) se planteó defender: El modelo de gestión de conflictos contribuye significativamente en el fortalecimiento del clima organizacional de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes nacionales e internacionales que el estudio asumió son experiencias relacionadas con las variables de investigación; fuentes bibliográficas primarias que contribuyeron en el análisis y revisión de información teórica y metodológica significativa; y, sobre el base de estos informes se aportó una propuesta válida al conocimiento científico. A continuación se describen e interpretan.

Pedraza (2020) en su producción científica referida al clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas, realizada en la Universidad Autónoma de Tamaulipas en México, se propuso analizar la percepción de ambas categorías por parte de los empleados; para tal fin, utilizó el enfoque metodológico racional, causal y empírico, seleccionó una muestra no probabilística de 80 participantes, a quienes aplicó una encuesta para el recojo de información, procesada mediante técnicas estadísticas descriptivas y de reducción de datos. Entre los hallazgos determina que, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca; en ese sentido establece como conclusiones que, en la práctica las variables investigadas presentan dependencia; es decir, los factores asociados al clima organizativo expresados en el afecto, estándares de desempeño, identidad, apoyo y recompensas favorecen positiva y significativamente en la satisfacción laboral; recomienda que las entidades privadas y públicas gestionen ambientes de calidez humana, valoren el talento de los empleados, ofrezcan oportunidades de desarrollo y bienestar personal y profesional. Sin embargo, reconoce que el sistema de estímulos y recompensas es un factor poco promovido en la organización; resalta la presencia de espacios de trabajo donde prevalece la crítica arbitraria, llamadas de atención sin justificación, dejando de lado los reconocimientos a los esfuerzos e iniciativas laborales; igualmente, corrobora la escasa confianza, limitado compañerismo, y el insuficiente apoyo que reciben de los gerentes en las tareas o actividades complejas.

Pedraza (2018) realizó el estudio denominado el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano, en la

Universidad Autónoma de Tamaulipas de México; el propósito estuvo orientado a analizar la relación entre ambas variables de acuerdo a la percepción de los trabajadores que laboran en instituciones privadas y públicas. La investigación tiene relación con la metodología cuantitativa, de tipo explicativo, con diseño no experimental – transversal, la muestra se definió según el criterio de conveniencia y la conformaron 133 empleados; aplicó la técnica de la encuesta y administró como instrumento un cuestionario procesado mediante el uso de la estadística descriptiva. Determinó en sus resultados ocho factores asociados al clima organizacional entre ellos la configuración de la estructura organizativa, responsabilidad, recompensas y reconocimientos, riesgos, afectividad, apoyo recíproco, estándares de calidad, y el sentido de identidad. Concluye afirmando que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones descritas con la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. Aseveración que se sustenta en políticas y prácticas gerenciales en favor del bienestar de los involucrados; generación de ambientes de trabajo agradables; espacios de socialización y acoso mutuo; acompañamiento crítico-reflexivo en los desempeños; confianza y lealtad entre directivos y empleados; asimismo, respeto de la autonomía funcional, libertad de expresión, compromisos responsables, y equidad en las oportunidades institucionales.

Chirinos, et al. (2018) publicaron el estudio denominado el clima organizacional en el emprendimiento sostenible, en la Universidad Privada EAN de Colombia. Esta investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en el contexto del emprendimiento sostenible; la metodología fue guiada desde el paradigma cuantitativo, y el tipo y diseño indagatorio que utilizaron comprendió el descriptivo, transaccional de campo; asimismo, la muestra por conveniencia estuvo representada por 63 trabajadores, y el recojo de datos se realizó a través de un cuestionario. En lo referente a los resultados demostraron que, 39,68% de los encuestados confirma no sentirse a gusto, menos satisfechos en el espacio y el cargo laboral que desempeñan; 23,81%, manifiestan escasa promoción del trabajo en equipo; 63,49% perciben limitada comunicación efectiva y desvaloración de las opiniones que expresan. Y, en relación a las conclusiones, encontraron que, los empleados muestran insatisfacción respecto al clima de los espacios

organizacionales; generando en ellos inestabilidad emocional, ineficiencia, incompetitividad e improductividad en la responsabilidad funcional que tienen en la institución; inclusive, consideran que los empleados muestran rasgos de desmotivación para mantener su emprendimiento; actitudes conformistas, desinterés para coordinar e integrarse como familia.

Ruiz (2020), realizó la tesis doctoral titulada, clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de Sanagorán de la provincia Sánchez Carrión, en la Universidad César Vallejo de Perú. El objetivo del estudio fue determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la entidad pública antes mencionada; la metodología comprendió el tipo de investigación cuantitativa, no experimental y diseño correlacional – causal; la población muestral constituyó 50 sujetos; utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento aplicó un cuestionario validado y confiable; los resultados demostraron que el 40% de los evaluados sostiene que el clima organizacional favorece alcanzar las metas, objetivos, y el 90% cree que cumplir satisfactoriamente su labor funcional; asimismo, concluye que, existe correlación alta positiva y significativa entre las variables; encuentra además que, presentan una relación negativa muy alta las dimensiones referidas a la autorrealización y la trascendencia personal; igual sucede con las dimensiones comunicación (asertiva) vs interacciones sociales; no obstante, en cuanto al ambiente físico, las condiciones son favorables por contar con herramientas tecnológicas apropiadas para tener un mejor desempeño laboral.

Zárate (2018), desarrollo la investigación doctoral denominada, propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, realizada en la Universidad César Vallejo de Perú; se planteó como objetivo diseñar una propuesta expresada en un plan motivacional con el propósito de mejorar el clima organizativo en los trabajadores del municipio en referencia; respecto al marco metodológico, empleó el tipo de estudio descriptivo – proyectivo con diseño no experimental – transversal descriptivo; la población estuvo representada por 198 trabajadores municipales, y la muestra probabilística se conformó de 79 unidades muestrales. La técnica de recojo de datos fue la observación y la encuesta, y los instrumentos que administró comprendió una lista

de cotejo y un cuestionario con escala tipo Likert. Los resultados indican que, 59,5% de los encuestados perciben al liderazgo como regular; valoración que también se reflejan en la dimensión innovación (73,4%); confort e identidad (72,2%); estructura (65,8%); toma de decisiones (58,2%); comunicación (68,4%); conflicto y cooperación (78,5%); y motivación (60,8%). De acuerdo a estos resultados concluye que, el liderazgo está enfocado en el logro de los objetivos institucionales; la innovación y creatividad se manifiesta en la solución de problemas; el municipio propicia el bienestar a sus trabajadores; la políticas que implementan respetan son justas y respetan la estabilidad laboral; la estructura organizativa favorece dinamismo de los tramites y posibilitan la evaluación de la calidad del servicio; las decisiones son descentralizadas se ajustan a las demandas de los ciudadanos; de igual forma, la comunicación es fluida y constante; los empleados públicos presentan un significativo sentido de pertenencia con el municipio, existe confianza entre ellos; están siempre motivados para realizar sus responsabilidades. No obstante, reconoce que aún falta potenciar el las relaciones humanas y el compromiso en las autoridades.

Cabanillas (2021) trabajó la tesis doctoral concerniente a las habilidades socioemocionales para el clima organizacional en la Institución Educativa 16024 - Jaén, en la Universidad César Vallejo de Perú; el estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de habilidades socioemocionales para contribuir en mejora del clima organizacional en la institución antes descrita; el proceso metodológico se enmarcó en el enfoque cuantitativo, según su propósito y finalidad fue de tipo básica - propositiva, con diseño no experimental, descriptivo – transversal; la población y muestra priorizada estuvo constituida por 38 trabajadores entre nombrados y contratados; para el recojo de información utilizó la técnica de la encuesta y administró un cuestionario validado por expertos y con fiabilidad de ,968 puntos. Los resultados diagnósticos expresaron que, la percepción del clima organizacional en sus dimensiones: comunicación (55,3%), el trabajo en equipo (63,2%); relaciones interpersonales (65,8%); y resolución de problemas (71,1%) comprenden la valoración Regular. Y en relación a las conclusiones demuestra que, existe la necesidad de fortalecer los sistemas de información y comunicación institucional; potenciar capacidades y actitudes en el trabajo colegiado y

colaborativo; incrementar los vínculos de entendimiento y comprensión interpersonal; e implementar mecanismos democráticos (estrategias de mediación, negociación entre otras) en la solución de situaciones conflictivas, discrepancias y contenciones antagónicas y agresivas.

Los fundamentos que garantizaron la consistencia teórica del informe se basaron en los aportes y postulados de las teorías relacionadas con el aspecto humanístico de la administración y la gestión de conflictos.

La teoría humanista, desde la posición de Sandoval (2016) busca sentar las bases para construir una organización donde sus miembros se reconozcan como una familia sólida en valores como las solidaridad, honestidad, responsabilidad y puntualidad; capaces de unificar esfuerzos físicos y académicos para conseguir un beneficio común y de prosperidad; ser conscientes de trabajar colectivamente para alcanzar objetivos recíprocos; crear entre ellos empatía y el sentido de superación y autorrealización sociopersonal e institucional.

Los supuestos teóricos que sostiene se manifiestan en comprender al trabajador público como una unidad psicosocial; asume que el ejercicio laboral es una actividad realizada por un ser humano (rechaza el instrumentalismo productivo); considera que un clima motivador y gratificante potencia los liderazgos, vínculos inter-afectivos, de acogimiento y concordia; asimismo, contribuye en promover actitudes positiva y constructivas; mayor cooperación, comunicación, compromiso e identidad con los propósitos organizacionales. (Sandoval 2016)

Por su parte, Restrepo y Patiño (2018) concluye que el enfoque humanista se centra en las responsabilidades profesionales y el desarrollo humano del trabajador. Desde esta perspectiva, define que el ser humano (con virtudes o defectos) se constituye como eje esencial para el desarrollo de una organización. Por tanto, las funciones que realiza dentro de la institución involucran no solo destrezas y habilidades mecánicas, cognitivas o prácticas; sino, incluye, además, el estado emocional, psicológico y sociocultural que trae consigo. A juicio de Gartón (2017) las instituciones del Estado están más preocupadas por alcanzar altos niveles de

productividad y acrecentar sus ingresos financieros, que velar por potenciar integralmente el desempeño y bienestar humano.

En esta línea, Ramírez (2016) agrega a este estilo de gestión humanista, el respeto por la dignidad del empleado, autonomía en sus decisiones, libertad de expresión; asimismo, destaca la importancia de adecuar los roles laborales a las potencialidades y capacidades del empleado, además de ofrecerle los apoyos y condiciones favorables para cumplir cabalmente con sus funciones; y rechazar toda acción que conlleve a la manipulación, subordinación y discriminación. Complementa lo descrito Arteaga y Burbano (2016) al considerar la importancia del diálogo concertado y democrático como un instrumento de acercamiento y entendimiento entre los diversos actores de una organización; creen que facilita la escucha activa, autorregulación de los comportamientos, compartir experiencias, aprender de los demás, mejorar las relaciones interpersonales.

De igual forma, desde el punto de vista de Rojas y Madero (2018) la teoría de las relaciones humanas responde a la necesidad de los trabajadores de participar en las decisiones de las organizaciones; tiene como propósito superar desencuentros, diferencias, desacuerdos e identificar coincidencias, consensos y convergencias entre trabajadores y funcionarios; correlativamente, Carmen y Masías (2017) sustenta que, dentro de una estructura organización están presentes aspectos medulares de la vida de los trabajadores y señala los sentimientos, actitudes, autoestima, seguridad, creencias, costumbres, espiritualidad, aspiraciones y expectativas.

Respecto a las variables objeto de indagación teórica; desde la posición de Paradinas (2020) la resolución y gestión de conflictos, coinciden en que ambos tienen la intención de conseguir la reconciliación y la descontentación entre las partes; no obstante, la gestión tiene mayor amplitud en su desarrollo y busca minimizar y aislar los intereses y posiciones divergentes, así como alcanzar impactos constructivos. (Fajardo, 2015); asimismo, desde el enfoque de la teoría crítica los conflictos son inherentes en las interacciones personales de una organización; lo importante es gestionarlos oportunamente mediante el uso de estrategias democráticas que reduzcan los índices de confrontación, discordancias

y rivalidad; de tal forma, que se asegure la práctica de una convivencia saludable, interaprendizajes, y un trabajo colectivo eficiente y constructivo en las instituciones. (Paradinas, 2020)

Teniendo en cuenta a Villalobos y Pertuz (2019) manejar y gestionar conflictos organizacionales significa que los gerentes expresen una actitud propositiva, creativa, respetuosa y de escucha empática para generar en sus trabajadores confianza, confiabilidad y legitimidad, pues estos atributos accederá tomar decisiones consensuadas e intervenir mediante estrategias mediadoras, conciliadoras y de negociación a fin de superar toda acción o comportamiento que represente la alteración de la gobernabilidad gerencial; relaciones interpersonales, compromisos, acuerdos, descoordinación funcional; y actuaciones deshonestas e improductivas de los integrantes de la institución.

Las estrategias de gestión de conflictos están referidas a un conjunto de acciones y decisiones participativas, comunicacionales y colaborativas orientadas a la solución integral de situaciones antagónicas inter e intragrupal, tienen la intención de desarrollar en los trabajadores capacidades y habilidades para negociar intereses, unificar criterios y acordar salidas de mutua satisfacción; asimismo, liderar procesos de mediación y neutralidad para canalizar y transformar desacuerdos; de igual forma, exponer actitudes conciliadoras y de facilitación para encontrar elementos compatibles, promover la equidad e igualdad de oportunidades entre todos los que son parte de la organización. (Castellano, et al. 2017, y Villalobos y Pertuz, 2019).

Respecto al clima organizacional, en base a las palabras de Sagredo & Castelló (2019) es un proceso responsable que requiere de la planificación (espacios físicos), gestión (ambiente social) y dirección (motivación y satisfacción) de los gerentes; para Arias, et al. (2018) este constructo potencia el bienestar sociocultural, psicológico, la salud mental y emocional de los servidores públicos; asimismo, incluye percepciones del ambiente laboral, relaciones afectivas, liderazgos, comportamientos organizacionales, comunicación efectiva, compromisos, aprendizajes colectivos; entre otros aspecto propios de la vida institucional; y sugieren que, un buen clima organizativo se expresa en el

compañerismo, gratitud, lealtad, fidelidad y en la alineación con la cultura, visión, misión, valores y normas del municipio.

Pedraza (2018) hace notar dos aspectos sustanciales del clima organizacional, como son: las percepciones personalizadas, compartidas, así como la construcción de mapas mentales. El primero referido a las miradas de forma y de fondo de los ambientes, espacios y conductas laborales, y lo segundo enfocado en cómo funciona cognitivamente la estructura orgánica interna para ejercer el ejercicio profesional multidimensional (p. 93). Adiciona además las experiencias y vivencias positivas constituidas mediante las interacciones entre los trabajadores; inclusive destaca el valor de las habilidades, destrezas, saberes, capacidades, responsabilidad, recompensas y supervisión, aspectos que van a definir los resultados organizacionales y la gestión eficiente del capital humano (p. 91). Sobre lo descrito Chiang et al. (2017) y Larrea (2019) señalan que, la gestión del factor humano va a reducir la incertidumbre y complejidad comportamental de los que van a formar parte de la entidad, pero se convierte en un aliciente para la competitividad y la calidad del servicio.

Análogamente, Charry (2018) subraya la singularidad de las características y propiedades que presentan el clima de las entidades, y que cada uno de los integrantes son coprotagonistas de edificar el bienestar y satisfacción común; así como de obstaculizar y defender sus derechos, necesidades e intereses. En esta dirección, Pazmay & Ortiz (2018) agrega la intangibilidad del clima organizacional aduciendo que su presencia se siente y es un componente esencial de la personificación institucional, además, el cultivo, mantenimiento y sostenibilidad depende del compromiso y voluntad arraigada de todos sus miembros.

Empleando las opiniones de Paredes et al (2021) y Panchi (2018) un buen clima organizacional se refleja en la asimilación de varios aspectos: capacidad de los gerentes para administrar, dirigir y regular las actitudes y aptitudes de los trabajadores; y en la resignificación y reconfiguración de las estructuras organizativas rutinarias y habituales; por su parte, Pereira y Solís (2019) centra su estudio en el liderazgo del gerente para conocer su ámbito aboral, adaptarse responsablemente y convivir pacíficamente con los integrantes de la organización.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

La metodología investigativa tuvo relación con el enfoque cuantitativo; por tanto, el tipo de estudio fue básica – propositiva (Sánchez, 2019), se planteó indagar regularidades y características del clima organizacional, las mismas que se analizaron, explicaron y evaluaron haciendo uso de métodos y técnicas estadísticas; tuvo la intención de realizar una medición diagnóstica del problema, y en base a esta información se construyó un cuerpo de conocimientos relacionados con la gestión de conflictos pertinentes para su transformación.

Respecto al diseño, se correspondió con el descriptivo – transversal no experimental. Este diseño consistió en aplicar instrumentos que posibilitaron obtener información en un tiempo determinado (Hernández et al. 2014, pág. 154); de igual forma, describió e interpretó en forma objetiva la realidad problemática, gestionó información teórica - práctica de ambas variables, concluyendo en el diseño y validación de la propuesta (Guevara, et al., 2020). Seguidamente se representó en el siguiente esquema.

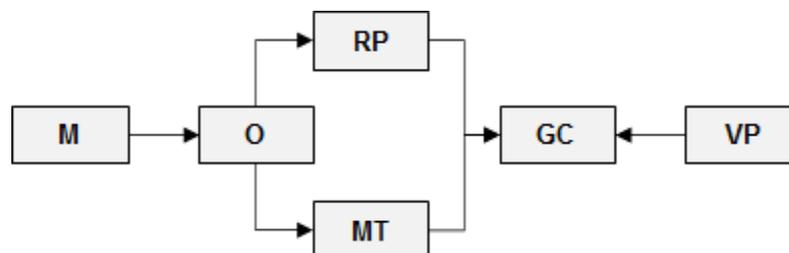


Figura: Esquema gráfico del diseño de estudio

Dónde:

M: Unidad muestral de los funcionarios públicos.

O: Evaluación para el recojo de Información sobre el clima organizacional

RP: Realidad problemática

MT: Constitución del marco teórico

GC: Propuesta Gestión de conflictos

VP: Validación por expertos de la propuesta.

3.2 Variables y operacionalización

Variable dependiente: Clima organizacional

Definición conceptual

Percepciones de los desempeños laborales, gestión administrativa, estructura organizacional, jurídica; y convivencia interpersonal; permite determinar la satisfacción y bienestar de los trabajadores; asimismo, posibilita incrementar el trabajo de equipo, cohesión de esfuerzos e iniciativas, regular la personalización institucional, y promover la sostenibilidad de acuerdos y compromisos de mejora de una entidad pública (Niebles, et al. 2019).

Definición operacional

Conjunto de apreciaciones compartidas sobre la realidad de los espacios físicos, estructura organizativa, ambiente socioafectivo y comportamientos organizacionales que presenta la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

Variable independiente: Modelo de gestión de conflictos

Definición conceptual

Implica el uso de estrategias y procesos de planificación, organización y gestión de acciones colectivas intencionadas que buscan el afrontamiento y el manejo consensuado, adecuado y oportuno de situaciones conflictivas generadas por desencuentros cognitivos, alteración emocional, comportamientos agresivos y lucha de intereses. (Navarro, et al. 2017).

Definición operacional

Estilo de gestión consciente, inclusiva y democrática encaminado a encontrar soluciones compartidas y de esta forma transformar constructivamente los conflictos; en sus dimensiones metodológicas presenta aspectos que dan consistencia teórica (Fundamentación); lineamientos axiológicos orientadores;

componentes estratégicos (estrategias) y procedimientos alineados a una evaluación formativa, participativa y reflexiva.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población comprendió el universo de participantes que presentaron características afines y estuvieron disponibles para los intereses investigativos (Gallardo, 2017, p. 63). De acuerdo a esta afirmación, el conjunto poblacional estuvo conformada por 84 funcionarios y empleados que actualmente viene ejerciendo la labor directiva y funcional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

Respecto a la muestra de estudio, se refirió a unidades de análisis representativas y simétricas, las mismas que permitieron cuantificar resultados; así como inferir y generalizar conclusiones. (Majid, 2018). Este subgrupo coherente con la población antes descrita estuvo constituido por: 3 funcionarios de confianza (1 gerente y 2 sub gerentes de tránsito); 49 trabajadores de planta; y 32 contratados.

Por su parte, el muestreo fue no probabilístico, los sujetos de la muestra fueron seleccionados según el criterio de conveniencia e interés del investigador (Cabezas, et al. 2018, p. 100); incluyó además la accesibilidad a obtener información. Por tanto, las unidades muestrales quedaron conformadas por todos aquellos que tienen estabilidad laboral en su condición de contratados o nombrados.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El proceso de recojo de datos se realizó haciendo uso de técnicas de gabinete, entre ellas el fichaje digital para sistematizar e interpretar información; hacer un registro según normas APA (2017) de las referencias bibliográficas; gestionar y organizar los archivos consultados en un portafolio virtual; análogamente, también se empleó la técnica del análisis documental enfocado en revisar y analizar retrospectivamente documentación fidedigna relacionada con el municipio como planes institucionales. (Gómez, et al. 2016)

Asimismo, la investigación hizo uso de la técnica de la encuesta en el trabajo de campo. En opinión de Cabezas, et al. (2018, p. 81) esta técnica contribuye en la indagación intencionada y estructurada de opiniones y afirmaciones significativas para conocer y explicar con mayor profundidad la situación problemática que están alterando el clima organizacional. En el caso del estudio se propuso analizar las actuaciones de los miembros de la entidad pública vinculadas con comportamientos, formas y estructuras organizativas, ambientes y condiciones laborales de los trabajadores.

En referencia a los instrumentos, se elaboró una rúbrica de acompañamiento para identificar potencialidades y limitaciones en la gestión de conflictos; de igual modo se aplicó un cuestionario online dirigido a los trabajadores para el recojo y análisis de la situación adversa del clima organizativo en el área gerencial objeto de estudio. El tipo de escala a emplear en ambos procesos evaluativos es la ordinal.

El cuestionario fue validado mediante la técnica de juicio de expertos, quienes verificaron la consistencia teórica y pertinente de su contenido. Consistió en evaluar la correspondencia e interrelación entre los elementos sustanciales de la investigación teniendo en cuenta criterios congruentes, entre ellos: claridad, consistencia, relevancia, coherencia, suficiencia. Empleando las palabras de Galicia, et al (2017, p. 44) se trató de consultar a expertos cualificados para obtener opiniones, valoraciones y aportes informados; esto involucra la conformidad para su ejecución.

A su vez, la confiabilidad del instrumento se corroboró a través de la aplicación de la Prueba Coeficiente Alfa de Cronbach, evaluación piloto que facilitó estimar el índice de fiabilidad; además de comprobar si la aplicación del instrumento produce resultados que coinciden o parecidos a pesar de haber sido administrado a otros sujetos (Díaz, 2019).

3.5 Procedimientos

Los procedimientos comprendieron la planificación de acciones antes, durante y después del recojo de información objetiva y contextualizada. Se inició con el diseño del instrumento utilizando el formulario de Google Drive teniendo como base

el marco teórico y la operacionalización de variables; seguidamente se sometió a procesos de validación y confiabilidad para su aprobación, incluso se proyectó un documento a las autoridades para lograr la autorización y proceder con la aplicación.

Culminada la etapa preliminar, se comunicó y coordinó con los sujetos muestrales para consensuar el día, la hora y el tiempo que van a disponer para el desarrollo del instrumento. En este espacio también se explicó que van a recibir un link o URL a su WhatsApp personal, y lo tienen que activar haciendo clic, y solo deben marcar una opción; al final deben presionar el botón enviar y si fuese posible hacer una captura de pantalla para registrarlo. Posteriormente, se constató en la plataforma virtual los resultados, los mismos que fueron procesados y organizados aplicando el Software SPSS versión 20.

3.6 Métodos de análisis de datos

El análisis cuantitativo y riguroso de la información guardó relación con los métodos estadísticos descriptivos. Facilitaron la recopilación y tabulación de datos; además, permitieron ordenar, codificar, y visualizar las distribuciones porcentuales en tablas y figuras (referencia APA - 2017). Luego de realizar estos procedimientos se desarrolló el análisis e interpretación de los hallazgos referidos al clima organizacional, así como la comprobación de la hipótesis de investigación.

En relación a la medición se optó por medidas de tendencia central (media aritmética, mediana, moda), asimismo, se obtendrán medidas de dispersión (Desviación estándar y varianza).

3.7 Aspectos éticos

Los aspectos éticos que se implementarán en el proceso investigativo comprendieron los siguientes: consentimiento informado de los participantes para el desarrollo de los informados, circunscribe la confidencialidad, privacidad de los resultados e identidad de los encuestados (Osttveiten, 2019 y Dankar, et al. 2019); socialización de los propósitos del estudio para motivar su aceptación voluntaria, autónoma y consciente en la evaluación diagnóstica; las fuentes virtuales

examinadas serán citadas teniendo en cuenta las normas internacionales de citas y referencias (APA 2017). Además, la información a explorar y revisar se hizo en bibliotecas web confiables, libros y revistas acreditadas por la comunidad científica, por último, los conocimientos producidos en la construcción teórico – práctica del informe de investigación exponen veracidad, autenticidad, objetividad, y originalidad.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados dimensiones del clima organizacional

Tabla 1.

Dimensión espacios físicos del clima organizacional

N°	D1: Espacios físicos	Porcentajes			
		N	AV	CS	S
01	La estructura física de la organización cuenta con los servicios básicos y condiciones apropiadas para ejecutar las actividades institucionales.	38,1	32,1	29,8	-
02	Los ambientes de las áreas de trabajo están organizados bajo criterios técnicos laborales y el Plan de gestión de Riesgos.	27,4	42,9	29,8	-
03	La gerencia presenta en sus espacios físicos una distribución pertinente de los servicios sanitarios, pasadizos amplios y áreas verdes.	22,6	45,2	32,1	-
04	El espacio donde trabaja posibilita la administración y el uso óptimo y eficiente de los recursos y materiales que están a su cargo.	28,6	40,5	31,0	-
05	Los espacios donde realiza el ejercicio de sus funciones facilitan la colaboración e interacción con los funcionarios y demás empleados.	29,8	40,5	29,8	-

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

Del análisis descriptivo de la Tabla 1, los funcionarios y trabajadores de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo señalan que la estructura física no cuenta con los servicios básicos y condiciones apropiadas para el desarrollo del quehacer laboral institucional (38,1% y 32,1% - Nunca y A veces); refieren también que los ambientes de las áreas de trabajo están desorganizados y no cumplen los criterios técnicos y tampoco existe un Plan de gestión de Riesgos (27,4% y 42,9% - Nunca y A veces), no obstante algunos consideran que están relativamente a gusto en su espacio de trabajo (29,8% - Casi siempre); asimismo, los espacios asignados a la gerencia solo cuenta con un servicio sanitario, los pasadizos son demasiados estrechos y no cuentan con áreas verdes (22,6% y

45,2% - Nunca y A veces), sin embargo, algunas oficinas cuentan con estos servicios y beneficios (32,1% - Casi siempre); reconocen además, que el espacio donde trabaja es reducido y tienen dificultades para ejercer una eficiente administración de las solicitudes, reclamos de los usuarios, así como de los recursos, materiales que están a su cargo (28,6% y 40,5% - Nunca y A veces), otros en cambio, creen que el lugar donde están trabajando Casi siempre (31%) facilita realizar las tareas administrativas de manera óptima; y en relación a sí el espacios en el cual están ubicados facilita la colaboración e interacción con los funcionarios y demás empleados manifiestan que Nunca (29,8%); A veces (40,5%); y casi siempre (29,8%).

Tabla 2.
Dimensión estructura organizativa

N°	D2: Estructura organizativa	Porcentajes			
		N	AV	CS	S
01	El organigrama de la gerencia tiene una configuración integral, dialéctica y precisa de las responsabilidades funcionales.	22,6	64,3	13,1	-
02	La estructura organizacional favorece la integración y coordinación corresponsable y transparente de sus integrantes; además, de la sostenibilidad de una comunicación horizontal, sincera y honesta.	16,7	70,2	13,1	-
03	El estilo de liderazgo y gestión que realizan los gerentes aseguran la consecución de una visión compartida y el cumplimiento de las normas, resoluciones y directivas de desarrollo vial y transporte.	31,0	57,1	11,9	-
04	Los sistemas de rotación y el empoderamiento de responsabilidades de la gerencia se proceden mediante mecanismos de consensos, legitimidad participativa y la valoración de desempeños.	23,8	60,7	15,5	-
05	Los cargos que ocupan funcionarios y trabajadores responden a una evaluación de sus	38,1	45,2	16,7	-

competencias profesionales y el perfil funcional y productivo del puesto de trabajo.

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

El análisis descriptivo de la Tabla 2, evidencia que los trabajadores públicos de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo perciben que el organigrama de la gerencia carece de una configuración integral, dialéctica y no precisa las responsabilidades funcionales (22,6% y 64,3% - Nunca y A veces); no obstante, un mínimo porcentaje aduce que tienen claro lo que van hacer (13,1%); sobre si la estructura organizacional favorece la integración y coordinación corresponsable y transparente de sus integrantes; además, de la sostenibilidad de una comunicación horizontal, sincera y honesta los encuestados confirman que Nunca (16,7%); A veces (70,2%) y Casi siempre (13,1%); valoraciones similares presenta la percepción que tienen acerca del estilo de liderazgo y gestión que realizan los gerentes pues señala que Nunca (31%) y A veces (57,1%) aseguran la consecución de una visión compartida y el cumplimiento de las normas, resoluciones y directivas de desarrollo vial y transporte; solo el 11,9% afirman que Casi siempre se cumple con estos propósitos; en cuanto a los sistemas de rotación y empoderamiento de responsabilidades enfatizan que Nunca (23,8%) y A veces (60,7%) los gerentes funcionarios proceden a ejecutar estas acciones mediante mecanismos de consensos, legitimidad participativa y la valoración de desempeños; aspecto que también se refleja en la designación de los cargos que ocupan funcionarios y trabajadores donde Nunca (38,1%) y A veces (45,2%) este proceso responden a una evaluación de competencias profesionales y se toma en consideración el perfil funcional y productivo del puesto de trabajo; sin embargo; el 15,5% y 16,7% perciben que Casi siempre las rotaciones, jefaturas y funciones se ajustan a procedimientos democráticos, equitativos, en igualdad de oportunidades y legales.

Tabla 3.*Dimensión ambiente socioafectivo del clima organizacional*

N°	D3: Ambiente socioafectivo	Porcentajes			
		N	AV	CS	S
01	Las relaciones interpersonales que se expresan en los ambientes de la gerencia se caracterizan por la práctica de la empatía, diálogos asertivos, prudencia, y mostrar calidez emocional hacia los demás.	54,8	44,0	1,2	-
02	Percibe en sus colegas actitudes solidarias, vínculos acogedores, democráticos y de sensibilidad humana para construir juntos beneficios comunes.	34,5	56,0	9,5	-
03	En los ambientes de confraternidad y reuniones de carácter profesional e institucional se manifiestan intercambios valorativos y de confianza para compartir experiencias, opiniones, ofrecer sugerencia y aportes.	53,6	46,4	-	-
04	Los gerentes promueven el trabajo colegiado y motivan de manera constante a los trabajadores para superar adversidades y conseguir resultados colaborativos eficientes e interdependientes.	42,9	57,1	-	-
05	Considera que existe confianza recíproca, lealtad y sinergia de esfuerzos para alcanzar la satisfacción laboral, y lograr la trascendencia profesional y personal de los trabajadores.	54,8	41,7	3,6	-

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

Del análisis descriptivo de la Tabla 3, relacionada con el ambiente socioafectivo en los funcionarios y trabajadores de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, de acuerdo a las apreciaciones de los sujetos evaluados se deduce que Nunca (58,8%) y A veces (44%) las relaciones interpersonales que se expresan en los ambientes de la gerencia se caracterizan por la práctica de la

empatía, diálogos asertivos, prudencia, y mostrar calidez emocional hacia los demás; solo el 1,2% observa que Casi siempre estos atributos personales se manifiestan en la gerencia; complementa las percepciones de Nunca (34,5%) y A veces (56%) afines a la práctica de actitudes solidarias, vínculos acogedores, democráticos y de sensibilidad humana para construir juntos beneficios comunes; no obstante, el 9,5% opina que Casi siempre algunos colegas muestran actitudes positivas en el bienestar de todos. Añadir también que durante el desarrollo de las reuniones institucionales y de confraternidad según los sujetos encuestados Nunca (53,6%) y A veces (46,4%) se manifiestan intercambios valorativos y de confianza para compartir experiencias, opiniones, ofrecer sugerencia y aportes; de manera similar aseveran que los gerentes Nunca (42,9%) y A veces (57,1) promueven el trabajo colegiado y motivan de manera constante a los trabajadores para superar adversidades y conseguir resultados colaborativos eficientes e interdependientes; de igual modo, confirman que Nunca (54,8%) y A veces (41,7%) entre los trabajadores y funcionarios existe confianza recíproca, lealtad y sinergia de esfuerzos para alcanzar la satisfacción laboral, y lograr la trascendencia profesional y personal de los trabajadores; sin embargo, el 3,6% opina lo contrario.

Tabla 4.
Dimensión comportamiento organizacional

N°	D4: Comportamiento organizacional	Porcentajes			
		N	AV	CS	S
01	Los trabajadores en el desarrollo de sus funciones exponen iniciativas creativas e innovadoras, además, promocionan la crítica constructiva; deliberación argumentativa y la postergación de la gratificación interpersonal.	50,0	48,8	1,2	-
02	El trabajo profesional que realizan expresa una personalidad flexible, tolerante, sensata y de apertura para aprender a aprender y convivir con los demás.	51,2	48,8	-	-
03	Las actuaciones de los gerentes y trabajadores muestran estabilidad y armonía socioemocional	39,3	60,7	-	-

	en la toma de decisiones, y firmeza para la solución de problemas en la organización.				
04	El personal nombrado y contratado asumen con responsabilidad, identidad, compromiso y sentido de pertenencia el logro de los objetivos y metas institucionales.	56,0	44,0	-	-
05	Los miembros de la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte exteriorizan comportamientos éticos, morales, justos y respetuosos de los derechos y deberes laborales.	66,7	33,3	-	-

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

Respecto al comportamiento organizacional en la Tabla 4 se visualiza que los funcionarios y trabajadores de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, Nunca (50%) y A veces (48,8%) exponen iniciativas creativas e innovadoras de acuerdo a su responsabilidad funcional, y promocionan la crítica constructiva; deliberación argumentativa y la postergación de la gratificación interpersonal; una mínima proporción 1,2% asegura que por lo menos algunos muestran esta características personales; por otro lado, el trabajo profesional que realizan Nunca (51,2%) y A veces (48,8%) expresa una personalidad flexible, tolerante, sensata y de apertura para aprender a aprender y convivir con los demás; análogamente, las actuaciones de los gerentes y trabajadores Nunca (39,3%) y A veces (60,7%) muestran estabilidad y armonía socioemocional en la toma de decisiones, y firmeza para la solución de problemas en la organización; igualmente, el personal nombrado y contratado Nunca (56%) y A veces (44%) asumen con responsabilidad, identidad, compromiso y sentido de pertenencia el logro de los objetivos y metas institucionales; a lo descrito se suma la afirmación sobre los miembros de la gerencia quienes Nunca (66,7%) y A veces (33,3%) exteriorizan comportamientos éticos, morales, justos y respetuosos de los derechos y deberes laborales.

4.2 Análisis comparativo dimensiones clima organizacional

Tabla 5.

Comparación dimensiones del clima organizacional según niveles

Nivel	Dimensiones clima organizacional			
	Espacios físicos	Estructura organizativa	Ambiente socioafectivo	Comportamiento organizacional
Muy bueno	0	0	0	0
Bueno	31.0	32.1	4.8	0
Regular	60.7	64.3	82.1	81.0
Malo	8.3	3.6	13.1	19.0
Total	100%	100%	100%	100%

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

Del análisis comparativo de la Tabla 5, se observa que la dimensión relacionada con el comportamiento organizacional y el ambiente socioafectivo presenta el más alto porcentaje del nivel Malo (19% y 13,1%), análogamente, también estas dimensiones obtienen el mayor porcentaje del nivel Regular (82,1% y 81%). En contraste, las dimensiones espacios físicos y estructura organizativas señalan un porcentaje significativo en el nivel Bueno (32,1% y 31%); y ninguna dimensión tiene resultados similares y tampoco alcanzan el nivel Muy Bueno (0%). Reconociendo que existen suficientes razones para implementar una propuesta de gestión de conflictos que sirva de instrumento para regular y reorientar situaciones asociadas a los aspectos sociales, afectivos y comportamiento que afectan el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

4.3 Resultados globales y parámetros estadísticos

Tabla 6.

Resultados globales clima organizacional

Valoración	Clima organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	14	16.7
Regular	70	83.3
Malo	0	0
Total	84	100

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

Los resultados globales de la tabla 6 corroboran que el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, de acuerdo a las percepciones de los funcionarios y trabajadores se encuentra entre los niveles Regular (83,3%), y Bueno (16,7%). Aún es necesario implementar acciones para mejorar los espacios y condiciones físicas de la entidad; reconfigurar la estructura organizativa sobre la base de una gestión abierta, compartida y democrática; fortalecer las habilidades sociales; estimular actitudes afectivas, empáticas, solidarias en las relaciones interpersonales; y regular mediante el consenso de normas de convivencia, el diálogo asertivo, y la valoración profesional el comportamiento organizacional.

Tabla 7.
Parámetros estadísticos descriptivos de tendencia central y variabilidad

Estadísticos		Dimensiones clima organizacional				Total
		Espacios físicos	Estructura organizativa	Ambiente socioafectivo	Comportamiento organizacional	
N	Válido	84	84	84	84	84
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		10,06	9,38	7,74	7,38	34,56
Mediana		10,00	9,00	8,00	7,00	34,50
Moda		15	8	7	8	27 ^a
Desviación estándar		3,648	2,429	1,831	1,664	6,533
Varianza		13,310	5,901	3,352	2,769	42,683
Asimetría		,236	,776	,242	,045	,246
Error estándar de asimetría		,263	,263	,263	,263	,263
Rango		10	10	7	5	30
Mínimo		5	5	5	5	21
Máximo		15	15	12	10	51
Suma		845	788	650	620	2903
Percentiles	25	6,25	8,00	6,00	6,00	29,25
	50	10,00	9,00	8,00	7,00	34,50
	75	15,00	10,00	9,00	9,00	38,75

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Nota: Resultados cuestionario online del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

La tabla 7, describe resultados derivados de las medidas de tendencia central, encontrando que, la media en las dimensiones espacios físicos, estructura organizativa, ambiente socioafectivo y comportamiento organizacional obtienen el valor de 10,06; 9,38; 7,74; y 7,38 posicionándose en el nivel Regular, según escala específica se sitúan en el rango de 06 – 10 puntos (Anexo 2 – Ficha técnica). Respecto a la mediana central las cuatro dimensiones adquieren los valores 10,00; 9,00; 8,00; y 7,00 los mismos que constituyen la mitad de las puntuaciones. En cuanto a la moda es bimodal los valores 15; 8; 7; y 8. En referencia a las medidas

de variabilidad, la desviación estándar arroja dispersiones que se expresan en 3,648; 2,429; 1,831; 1,664; por su parte, los puntajes mínimos y máximos oscilan entre: (5 y 15); (5 y 15); (5 y 12); y (5 y 10); logrando consolidados de 845; 788; 650; y 620; puntuaciones sumatorias de los 84 funcionarios y trabajadores de la institución.

En esta misma línea de análisis, los estadísticos totales que representan al clima organizacional presentan una media cuyo valor es 34,56 ubicándose en el nivel Regular (Escala general, rango 21 – 40, Anexo 2 – Ficha técnica); la mediana consigue un puntaje medio de 34,50; la moda logra el valor menor de 27^a. La desviación estándar expone una variabilidad de 6,533; el puntaje mínimo que adquiere es 21 y el máximo 51; haciendo un total de 2903 puntos.

V. DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación comprendió el diseño de un Modelo de gestión de conflictos (en adelante MGC) para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional (en adelante CO) en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo. Este propósito fue posible porque se determinó, analizó e interpretó la realidad perceptible del objeto de estudio mediante la aplicación de un cuestionario válido y confiable; teniendo como base estos resultados se logró diseñar y validar la propuesta fundamentada desde el campo epistemológico, sociológico, psicoemocional y normativo; además, estructurada en base a principios y pilares orientadores, componentes estratégicos y el enfoque de la evaluación formativa. Al respecto Torres et al. (2018) sostiene que configurar un clima organizacional favorable para el desempeño, integración, y comprensión de sus integrantes significa condicionar y proporcionar ambientes físicos y laborales apropiados que permitan la solución de problemas propios de la actividad profesional como de aquellos que surgen en la interacción interpersonal; resalta que cualquier desequilibrio y desconexión entre el trabajador con los directivos, equipo de trabajo, y los propósitos institucionales afecta la atmósfera y productividad organizacional.

Respecto al primer objetivo específico, se encontraron hallazgos los cuales indican que aún existe la necesidad de mejorar la estructura física (Tabla 1) respecto a los servicios y condiciones básicas para operativizar las actividades institucionales (38,1%); manifiestan que los ambientes de las áreas de trabajo se realizan en contenedores; por tanto, son reducidos, e imposibilitan usar de manera óptima y eficiente los recursos, igualmente están relativamente organizados en base a los criterios técnico laborales y el Plan de Gestión de Riesgos (42,9%). Para Torahiko, et al. (2019) los gerentes y el mismo responsable de la municipalidad poco o nada invierten en mejorar las instalaciones, prefieren el hacinamiento de las oficinas; destinar mayor presupuesto al gasto corriente incrementando la burocracia administrativa, y restringir gastos en el mantenimiento de las áreas de trabajo. Asimismo, el espacio físico asignado a la gerencia carece de áreas verdes y servicios sanitarios apropiados; el desplazamiento de los trabajadores es incómodo debido que los pasadizos son angostos y no tienen señalización (45,2%). Trayendo

consigo que el trabajo administrativo y operativo se desarrolle de manera ineficiente; en ocasiones incumpliendo el ejercicio de funciones; incremento del estrés y ansiedad laboral por terminar tareas; frustración frente a la impotencia de limitar sus competencias y capacidades profesionales (40,5%); de igual forma, se aprecia escasa colaboración e interacción entre el personal responsable de las subgerencias (40,5%).

En relación a la configuración del organigrama institucional (Tabla 2) éste exterioriza líneas de autoridad y dirección vertical careciendo de integralidad, precisión de responsabilidades, y dialéctica organizativa (64,3%). Sobre esta afirmación, la investigación de Chirinos, et al. (2018) complementa al señalar que la mayoría de servidores públicos en las instituciones están incómodos e insatisfechos con el encargo laboral y el espacio en el cual realizan sus responsabilidades profesionales; agrega, además limitada comunicación y trabajo en equipo trayendo consigo ingobernabilidad, desmotivación, e ineficiencia productiva. En base a las opiniones de Gonzales et al. (2018) y Ortiz y López (2021) para que funcione una organización y alcance sus objetivos es fundamental consolidar una eficiente y fluida comunicación entre todos los integrantes; esto abarca construir puentes dialogantes, conciliadores transparentes y libre de rencores, dudas, suspicacias, desconfianza; encuentros saludables y colaborativos entre autoridades y trabajadores; crear ambientes interdisciplinarios de deliberación sensatas y respetuosas de las divergencias, afianzar lazos de confraternidad interprofesional; así como fortalecimiento de la autoestima y autoeficacia.

En la práctica la organización de la Gerencia presenta áreas de trabajo que regularmente fomentan la integración y coordinación para ofrecer un servicio responsable y de calidad a los usuarios; entre funcionarios y trabajadores poco se refleja la comunicación sincera, horizontal y honesta (70,2%); asimismo, los encuestados afirman que el estilo de liderazgo y gestión en la entidad municipal es cuestionado y deslegitimizado pues sus actuaciones y decisiones vienen alterando la consecución de una visión compartida, y el cumplimiento justo de las normas, resoluciones y directivas por no gozar de aceptación y aprobación (57,1%); aspectos que contradicen la propuesta de Zarate (2018) quien elaboró un plan motivacional en el cual indica que los líderes deben garantizar el bienestar de los

trabajadores; velar por la justicia y el respeto de la estabilidad laboral, descentralizar responsabilidades, y promover la confianza, comunicación, identidad y compromiso para ofrecer un servicio de calidad.

En esta dimensión también se aprecian constantes rotaciones del personal sin ninguna justificación; la sobre carga de responsabilidades; y el favoritismo político para ocupar cargos directivos en las áreas ejecutoras (60,7% y 45,2%). Alineado a esta afirmación, la investigación de Parra et al. (2021) concluye que la gestión que realizan los funcionarios está marcada por procesos autocráticos, siguen instrucciones para ofrecer favores político partidarias; están enfocados en la supervisión y maltrato del trabajador; muestran una personalidad inflexible, rígida con excesivo apego a la normatividad; y manejan un esquema de dirección en el cual prevalece el ente superior frente al subordinado; estas regularidades desde la posición de García et al (2017) desentonan y perturban el clima laboral del trabajador, pues vulnera la autonomía, confianza y seguridad en las decisiones que pueda asumir para atender al usuario o solucionar una dificultad funcional, sin estar continuamente consultando al jefe inmediato o superior.

Otro aspecto a destacar que refleja la Tabla 3 es la ruptura y alteración en las relaciones interpersonales generadas por la escasa práctica de actitudes empáticas y solidarias, vínculos acogedores, diálogos democráticos y asertivos para construir juntos beneficios comunes; prudencia, sensibilidad humana; y mostrar calidez emocional hacia los demás (54,8%). Añaden los encuestados que en las reuniones de confraternidad y de carácter profesional e institucional se manifiestan situaciones conflictivas, de poco entendimiento, afectividad y confianza para compartir experiencias, opiniones, ofrecer sugerencia y aportes (56%). Agregar a lo descrito que, el gerente y subgerentes escasamente promueven el trabajo colegiado y la valoración de los esfuerzos profesionales en el cual incentive y motive a los trabajadores a mantener su espíritu proactivo y propositivo en sus funciones, ofrecerles su apoyo para potenciar sus desempeños, generar en ellos mayor reciprocidad y colaboración para trascender y alcanzar resultados exitosos en su puestos de trabajo (57,1%); complementa esta afirmación la insatisfacción laboral, desconfianza, deslealtad, individualismo, predominio del interés personal e indiferencia para asumir compromisos institucionales (54,8%); estos resultados

guardan similitud con la revisión teórica de Iglesias et al. (2020) en la cual sintetiza hallazgos que perjudican el CO, destacando el desencanto, desesperanza y desmotivación laboral en su función y área de trabajo; incluye la falta de reconocimiento del esfuerzo laboral, relativo sentido de pertenencia, inequidad remunerativa; beneficios adicionales discriminativos; y favoritismo recurrentes con el personal de confianza.

Al respecto Pedraza (2020) subraya que la desvalorización del recurso humano produce un sentimiento negativo en las funciones que realizan los trabajadores, afirmación que ocasionalmente se observa cuando los funcionarios adoptan una actitud de estar criticando, cuestionando de manera injusta, o llamando la atención a los empleados públicos sin razón alguna, y a veces piensa que si dirige con rigor logra prevalecer su autoridad de jefe; en esta misma línea de análisis Cabanillas (2021) indica que el escaso desarrollo de habilidades socioemocional en el personal imposibilita la comunicación efectiva, colaboración sinérgica; resolución conflictos y sostener relaciones empáticas y solidarias; a su vez Torahiko, et al. (2019) sostiene que el clima interpersonal se afectan porque esperan que los funcionarios o gerentes los valore y apoye con material, información, emocionalmente, en el cumplimiento de sus expectativas profesionales; sin embargo, ellos tienen la sensación que es todo lo contrario, incidiendo en la salud mental y desencadenamiento se impulsividades y ansiedades emocionales.

Los resultados de la tabla 4 también confirman que los trabajadores en el desarrollo de sus funciones exponen escasas iniciativas creativas e innovadoras, además, expresan insuficiente desarrollo de capacidades para plantear críticas constructivas; demostrar en sus participaciones e interacciones solvencia argumentativa y deliberativa; y estar predispuesto a la postergación de la gratificación personal e interpersonal (50%); igualmente, se infiere que el trabajo profesional que realizan exteriorizan conductas inflexibles, intolerantes, insensatos y de poca apertura para aprender a aprender y convivir con los demás (51,2%); asimismo, las actuaciones de los sujetos evaluados muestran inestabilidad socioemocional aspecto que influye en la toma de decisiones desacertadas e injustas, y en la firmeza para gestionar y solucionar imparcialmente los problemas que se presentan en la organización (60,7%). En síntesis, las apreciaciones revelan

comportamientos enmarcados en la vulneración de los derechos y deberes laborales; irresponsabilidad; escasa identidad y sentido de pertenencia a la institución (cumplen sus horarios y se retiran; sostienen un quehacer rutinario y sin sentido); además, en algunos se observa una personalidad que no se ajusta a la práctica de valores éticos y morales (56% y 66,7%). Estas regularidades desde el punto de vista de Ruiz (2020) desfavorecen alcanzar metas, objetivos laborales, trascender profesionalmente y emprender innovaciones propias y corporativas.

Respecto a los fundamentos teóricos de la investigación, el informe asumió los postulados de las teorías humanistas de la administración y el enfoque de gestión conflictos, ambos referentes contribuyeron entender y comprender las variables de estudio. De la perspectiva humanística el clima organizacional es una estructura familiar en la cual se practican valores, unifican esfuerzos y voluntades recíprocas; distribuyen responsabilidades democráticamente; buscan el bien común, superación y prosperidad (Sandoval, 2016). Alcanzar estos propósitos significa entender que el trabajo gerencial, operativo y administrativo es realizado por seres humanos imperfectos es decir que tienen sus cualidades, virtudes, pero también limitaciones y defectos.

Como lo hace notar Restrepo y Patiño (2018) al señalar que el motor y el eje del desarrollo de una organización depende del estado emocional, salud mental y psicológica del recurso humano; de la valoración de su entorno sociocultural y familiar; y de cómo las instituciones potencian y aprovechan sus talentos, competencias, capacidades, destrezas. Desde la posición de Ramírez (2016) humanizar la gestión implica respetar la dignidad, autonomía y libertad de expresión y opinión del trabajador; incluirlos en la toma de decisiones; compartir experiencias y ocurrencias en el ejercicio laboral; generar diálogos y acercamientos constructivos, y mostrar actitudes flexibles para autorregular comportamientos; añadir también el planteamiento de Carmen y Masías (2017) donde resalta que en toda organización pública o privada no solo se debe reconocer los desempeños instrumentalistas y profesionales de los empleados, sino junto a ellos también están presentes elementos medulares como el proyecto de vida; sentimientos, creencias, costumbre, perspectivas y aspiraciones naturales que todo ser humano se propone alcanzar.

Los aportes del enfoque humanista de la administración también contribuyen a fortalecer la competitividad, productividad y rentabilidad de las instituciones. Los trabajadores hoy en día necesitan de organizarse y ser competitivos consigo mismo e incentivar competencias sanas y fructíferas con los demás; entender que la gestión de un ambiente saludable estimula y motiva a trabajar colaborativamente y a la vez cumplir con los estándares de producción e incremento de recursos económicos. Al respecto, Acurero y Chumaceiro (2018) menciona algunas premisas: los ambientes colaborativos aseguran eficacia en las metas de desarrollo de los individuos; la administración está asociada a las conductas éticas y morales de las personas; configuran una triada dialéctica productividad – motivación – satisfacción; incluyen, además, reconocer el valor de los trabajadores (capital humano); promocionar la confianza recíproca; construir relaciones humanas, ambientales y sociales sólidas y de mutuo respeto.

En referencia al enfoque de la gestión de conflictos, la investigación se vale de esta corriente teórica emergente para dar consistencia y pertinencia a la propuesta (MGC). Desde una mirada ecléctica recoge contribuciones como el de Paradinas (2020) quien explica en que consiste la resolución y gestión de conflictos indicando que ambos se complementan; sin embargo, la gestión requiere de todo un proceso de planificación, tiempo, recursos y seguimiento para diluir, transformar y retomar constructivamente las relaciones de las partes involucradas; asimismo, teniendo en cuenta a Antonio (2018) este enfoque reconoce la conflictividad como inherente en la vida del hombre por tanto, en vez de desarraigarla o suprimirla tenemos que asumir una postura positiva de utilizarla para el progreso profesional, madurez personal y construir interacciones sociales constructivas. Propone además que los gestores para analizar, comprender y solucionar un conflicto complejo deben ser conscientes que esto solo es posible en el mediano y largo plazo, de esta forma la intervención será beneficiosa, armoniosa y sobre todo factible de controlarlo y regularlo.

Álvarez & Apellaniz (2017) tipifica la gestión de conflictos personales e institucionales en constructivos, productivos e integrales. argumentando que los constructivos permite garantizar la gobernabilidad organizacional; participación democrática y mayor compromiso colectivos; los de carácter productivo ayudan

horizontalizar el poder, la autoridad para lograr beneficios y reconocimientos justos y equitativos; y en cuanto a la gestión integral del conflicto se refiere a la forma en la cual existe la posibilidad de articular y concertar los intereses; continuar con las actividades individuales y en equipo programadas; se alimente el respeto mutuo; incremente los interaprendizajes; haya predisposición y decisión de solucionar integralmente las diferencias e incompatibilidades.

Teniendo como base el marco teórico conceptual, el diagnóstico situacional y reconociendo que las dimensiones referidas al ambiente socioafectivo y comportamiento organizacional son las que mayormente revelan actitudes, actuaciones y decisiones que alteran la convivencia interpersonal, el trabajo de equipo, el desempeño profesional, entre otros aspectos, el segundo objetivo que asumió la investigación se expresó en proponer un MGC, el mismo que se diseñó a través de la configuración dialéctica y holística de acciones teóricas – prácticas situadas con el entorno problemático de la gerencia. En ese sentido dicho modelo se construyó sobre la base de aportes científicos y experiencias empíricas (epistemológicos, sociológicos, psicoemocionales y normativos); lineamientos axiológicos orientadores (propósitos, pilares y principios); componentes estratégicos (estrategias de mediación, negociación, conciliación y facilitación); y la puesta en práctica de un sistema de evaluación formativa.

El MGC pretende aportar conocimientos teóricos, estrategias y acciones prácticas dirigidas a solucionar, resolver y transformar los conflictos latentes y activos en la gerencia objeto de estudio; es una herramienta de gestión que tiene como propósito maximizar beneficios, minimizar riesgos; conformar espacios de diálogo y participación, liberar tensiones; entretejer diferencias; desintensificar pugnas y disentimientos internos; estimular actitudes flexibles y de apertura para encontrar salidas; imparcialidad y legitimidad en los interlocutores y desafectar todo acto de sumisión, exclusión, y discriminación organizacional (Díaz, 2020).

Experiencia como la de Morales (2019) no dice que los problemas organizacionales se superan en la medida que los interlocutores o responsables de solucionar el conflicto diseñan planes de acción, manuales, guías, protocolos alterativos creativos, empáticos, e innovadores; combinan la negociación con la mediación de

terceros; capacitar al personal en la prevención, manejo, gestión socioemocional para enfrentar situaciones conflictivas que por su naturaleza siempre van a estar presentes; por su parte, León (2016) considera que la gestión de conflictos no sigue patrones o fases, se caracteriza por su variabilidad, probabilidad y adaptación a la forma como va evolucionando el conflicto pues muchos expresan complejidad, incertidumbre y en algunos casos abstracción y volatilidad. Da a conocer que este estilo de gestión comprende dos componentes el asertividad para satisfacer el interés particular, y la cooperación orientado a la satisfacción de los intereses de ambas partes; y plantea un principio asociado a la solución referido a admitir los errores como una experiencia constructiva de aprendizaje, y abrirse a aceptar sugerencias de los demás.

Al igual que el instrumento de recolección de datos el MGC también pasó por un proceso de validación de expertos; cumpliendo y alcanzando de esta forma el tercer objetivo específico. Esta actividad tuvo lugar gracias al concurso y apoyo de especialistas externos en gestión pública y en metodología de investigación quienes emitieron un informe de validación confirmando su aplicabilidad y originalidad. Los criterios que obtuvieron una valoración positiva fueron: claridad en su redacción, objetividad en cuanto a la tangibilidad de los conocimientos; consistencia científica; metodología factible de recrear e implementar; pertinencia con el contexto real del objeto de estudio; coherencia entre el propósito, diseño del modelo, lineamientos axiológicos, componentes estratégicos y evaluación formativa en el acompañamiento y seguimiento de resolución de conflictos. Por tanto, la propuesta es una herramienta de gestión contextualizada, exterioriza congruencia interna en su contenido, y responde de manera creativa en la solución del tema de investigación.

El proceso metodológico investigativo se orientó por el enfoque cuantitativo. Los procesos logrados comprenden el diagnóstico de la problemática, análisis teórico, reflexivo y crítico de las variables; diseño y validación del MGC. Y teniendo como base a la interpretación y discusión de resultados se acepta la hipótesis de investigación, deduciendo que el modelo de gestión de conflictos contribuye significativamente en el fortalecimiento del clima organizacional de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.

VI. CONCLUSIONES

1. El análisis diagnóstico situacional del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, en base a los resultados estadísticos comprende los niveles Regular (83,3%) y Bueno (16,7%); valoraciones que demuestran precariedad e incomodidad de los espacios físicos para realizar actividades laborales; presencia de una estructura orgánica segmentada y jerarquizada que limita la comunicación, coordinación y desempeño funcional de los trabajadores; existencia de un ambiente de desconfianza, inestabilidad, insatisfacción, y poca transparencia en la gestión; asimismo, actuaciones incoherentes y comportamientos profesionales intolerantes, inflexibles y de escasa capacidad para regular los estados emocionales en las interacciones interpersonales y expresar imparcialidad en la solución de problemas institucionales.
2. El modelo de gestión de conflictos contiene en su estructura criterios teóricos y prácticos fundamentados en el enfoque humanístico de la administración y los mecanismos resolutivos de mediación, negociación, conciliación y facilitación; presenta además pilares como a aprender a convivir, construir, y principios referidos la confianza, proactividad, empatía, legitimidad, equidad, justicia, y transparencia; y asume como lineamientos metodológicos y de evaluación el acompañamiento y monitoreo compartido, formativo para alcanzar resultados efectivos, y reales de los acuerdos y compromisos asumidos entre las partes con el propósito de contribuir al fortalecimiento del clima organizacional.
3. El proceso de validación del Modelo de gestión de conflictos siguió procedimientos lógicos e intencionados relacionados con la técnica de juicio de expertos. Inició con la elaboración de un documento estandarizado para validar formalmente el contenido de la propuesta, seguido de la selección de los evaluadores, quienes después de un proceso de deliberación emitieron sugerencias y aportes que permitieron asegurar la consistencia científica, pertinencia con el objeto de estudio, y congruencia entre los componentes investigativos; incluso favoreció compartir experiencias y conocimientos creativos e innovadores que fortalecieron el modelo.

VII. RECOMENDACIONES

- 1.** A los funcionarios liderar la movilización de esfuerzos y recursos para evaluar la creación de un área de gestión de conflictos. Esta área debe recoger y atender de manera preventiva, proactiva y oportuna las situaciones discordantes de los trabajadores; planificar y organizar un plan de capacitación sobre resolución de conflictos; establecer canales de comunicación asertiva y empática; establecer alianzas con instituciones vinculadas con la salud emocional, así como identificar los puntos críticos que alteran el clima organizacional para reconfigurar los espacios y condiciones físicas en lugares apropiados y cómodos para el ejercicio laboral; reestructurar y horizontalizar el sistema organizativo; garantizar un ambiente socioafectivo productivo y valorativo; y determinar democráticamente reglas de convivencia que autorregulen el comportamiento y actuación de los servidores públicos.
- 2.** Empoderar e institucionalizar el Modelo de gestión de conflictos como una herramienta formativa que va a reforzar sus capacidades y habilidades sociales, comunicativas, emocionales; y en el manejo de estrategias para participar como mediadores, conciliadores, negociadores y facilitadores frente a situaciones adversas o conflictivas en las relaciones interpersonales e interacciones profesionales; igualmente, asumir y practicar los principios y pilares que alimenten positivamente la interconfianza y empatía para la comprensión mutua; equidad y justicia que aseguren brindar igualdad de oportunidades y condiciones; y gozar de legitimidad e imparcialidad en la solución de problemas.
- 3.** Sostener una evaluación continua del Modelo de gestión de conflictos para reconocer potencialidades, fortalezas y limitaciones; hacer los ajustes necesarios de acuerdo al contexto institucional; implementar acciones correctivas consensuadas desde la práctica; e internalizar el proceso de validación como un referente que avala la propuesta para lograr resultados eficientes y significativos en la mejora del clima organizacional.

VIII. PROPUESTA

Propuesta: Modelo de Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

Figura 1.
Modelo teórico de gestión de conflictos



La propuesta constituye una herramienta de gestión de conflictos pertinente para superar adversidades, discrepancias, divergencias, incompatibilidades personales, laborales y profesionales en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, exterioriza una configuración dialéctica e integral de los diversos procesos de investigación articulando el diagnóstico situacional precisando las regularidades que afectan el clima organizacional; las principales contribuciones teóricas de la corriente humanística de la administración y la visión emergente de la gestión de conflictos; así como los diferentes elementos y componentes del modelo teórico, asegurando de esta forma, un engranaje holístico y metodológico de los propósitos del estudio y la producción de conocimientos contextualizados que contribuirán al fortalecimiento de la convivencia institucional. Parte de la sistematización de la realidad problemática que se abordó, analizó e interpretó referida a la presencia de espacios físicos inadecuados y desfavorables para ejercer de manera eficiente las funciones técnicas y administrativas;

segmentación, exclusión y jerarquización de la estructura organizativa que limita sostener una comunicación y coordinación productiva; ausencia de ambientes de trabajo e interacción socioafectivos que permitan andamiajes y soportes en las relaciones interpersonales; así como comportamientos y actuaciones conflictivos, aspectos que se reflejan en acciones impulsivas, escasa práctica de valores e incumplimientos de las normas de convivencia.

Paralelamente, presenta el sustento teórico científico que permitió comprender el problema y la posible solución del mismo. Desde el enfoque humanístico la complejidad, los riesgos, conflictividad y la incertidumbre en las organizaciones solo es posible enfrentarlas valorando el patrimonio activo de los trabajadores, potenciando las relaciones colaborativas, y creando espacios de comodidad e interaprendizajes (Camacho, 2020); mejorando las condiciones remunerativas, estableciendo un plan de estímulo, respetar la autonomía y libertad de los empleados (Rojas y Madero, 2018); y promover la reflexión, el diálogo y encuentros afectivos saludables (Aguilar, 2018). Y, en cuanto al enfoque de la gestión de conflictos, esta tendencia plantea que la planificación de una metodología de intervención en la cual se asuma la comunicación intercultural como un instrumento mediador se puede alcanzar negociaciones, consensos, compromisos y soluciones exitosas (Quiroz, 2020).

Seguidamente se representa el Modelo de gestión de conflictos, en el cual precisa que los fundamentos científicos tienen base epistemológica, sociológica, psicoemocional y normativa; los propósitos que perseguí son investigar, analizar, dialogar, resolver y transformar los conflictos; está sustentado por pilares como: aprender a construir y vivir con dignidad; aprender a ser coherente en la práctica; aprender a convivir en armonía; y aprender a aprender; Confianza, proactividad, empatía, legitimidad, equidad, justicia y transparencia; a la vez es regulado por principios expresados en la confianza mutua, proactividad, empatía, legitimidad, equidad, justicia y transparencia; igualmente, señala como parte de sus componentes las estrategias de la mediación, negociación, facilitación y conciliación; y sugiere en el marco de los lineamientos de evaluación formativa realizar un acompañamiento crítico reflexivo dentro del contexto sociolaboral, emplear rúbricas participativas e inclusivas, y fomentar la auto y coevaluación.

REFERENCIAS

- Acurero, M. T. y Chumaceiro, A. C. (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas del Administración de Empresas y sus Programas Académicos*. Libro en línea. ISBN: 978-958-8557-66-3 (digital). <https://www.cecar.edu.co/documentos/editorial/e-book/enfoques-teorias-y-perspectivas-del-administracion-de-empresas-y-sus-programas-academicos.pdf>
- Aguilar, G. C. (2018). Desarrollo Humano y Creatividad. Una aproximación humanística. *El Artista*, (15). ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87457958002>
- Álvarez, 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),31-47. ISSN: 1132-2799. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39152051003>
- Antonio, A. C. (2018). Perspectivas y actitudes hacia los conflictos: resolución, gestión, transformación, disolución. *Sincronía*, (74),178-204. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513855742009>
- Arias, W. L., Lazo, J. & Quintana, 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. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658967012>
- Arteaga, L. E. y Burbano, J. E. (2016). Algunas Reflexiones sobre el Humanismo en las Organizaciones y el Estado. *Revista CienciaAmérica* [S.I.], v. 5, n. 1, p. 63-72, dic. 2015. ISSN 1390-9592. Disponible en el sitio web: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/45/139>
- Brito, C., Pitre, R. y Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica – Vol. 31 N° 1 – 2020*. Disponible en el sitio web: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>

- Cabanillas, M. N. (2021). *Habilidades socioemocionales para el clima organizacional en la Institución Educativa 16024 – Huabal – Jaén*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.
- Cabezas, E. D., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Primera Edición Electrónica. Ecuador.
- Camacho, C. L. (2020). Hacia una Teoría del Riesgo Humanístico en la Responsabilidad Social de Garantías Recíprocas desde la Complejidad. *Revista Scientific*, 5(15),87-105. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563662155005>
- Carmen, K. y Masias, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. (tesis pre grado). Universidad de Piura. Piura, Perú. Disponible en: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf
- Castellano, M., Virviescas, J, Castro, E, Alvarino, C., Pinzón, B, y Gutiérrez, R. (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*. Vol 14 N° 1. Colombia (Pp. 56-65)
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1),25-34. ISSN: 2219-7168. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chiang, M., Gómez, N. & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*,33(57),48-60.
- Chirinos, Y. V., & Meriño, V. H., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84),43-61. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20657075003>
- Dankar, F. K., Gergely, M. y Dankar, S. K. (2019). Informed consent in biomedical research. *Computational and Structural Biotechnology Journal. Journals & Books*. Volume 17, 2019, Páginas 463-474. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2001037018303489?via%3Dihub>

- Díaz, E. V (2019). *Validez y confiabilidad de la versión en español de la escala que mide el índice de autocuidado en personas con falla cardiaca Self-Care of Heart Failure Index (SCHFI v6.2)*. Universidad Nacional de Colombia. Sincelejo, Colombia. Consultado el 23 de octubre del 2020 del sitio web: <http://bdigital.unal.edu.co/72337/2/ElianaVanessaD%C3%ADazPacheco.2019.pdf>
- Díaz, J. (2020). El rol del Estado peruano en la gestión de los conflictos sociales. *Investigaciones Sociales*, 22(42), 247–261. <https://doi.org/10.15381/is.v22i42.17491>
- Fajardo, P. (2015): *Cooperar como estrategia. Sobre el uso de métodos alternativos para la solución de los conflictos de las empresas*. [Tesis doctoral]. Universidad Pontificia de Comillas.
- Galicia, L. A., Balderrama, J. A. y Navarro R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*. versión On-line ISSN 2007-1094. Disponible en el sitio web: <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v9n2/2007-1094-apertura-9-02-00042.pdf>
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Primera Edición. Huancayo: Universidad Continental. Perú.
- García, J. E., Durán, S. E., Parra, M. A., y Márceles, V. S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- Garton, E. (2017). Cuidar el dinero y olvidar las personas: el problema de muchas empresas actuales. *Harvard Business Review en Español*. Recuperado de: <https://www.hbr.es/gesti-n-del-talento/650/cuidar-el-dinero-y-olvidar-las-personas-el-problema-de-muchas-empresas>
- Gómez, (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan*, 2016, N°.1, diciembre, (46-56), ISSN 2550-6722. Disponible en: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-RevisionDocumentalUnaHerramientaParaElMejoramiento-6294862.pdf>

- Gonzales, J. V., Paredes, M. A., Núñez, R., Paredes, V., & Paredes, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95),241-252. ISSN: 0798-0329. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- Govea, K. y Zúñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*. ISSN 2521-2737. Disponible en el sitio web: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000100003&lng=pt&nrm=iso
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. Disponible en el sitio web: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/document.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Iglesias, A. L., Torres, J. M., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: *revisión integrativa*. *MediSur*, 18(6),1189-1197. ISSN. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065571015>
- Larrea, M. N. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2 (2019), 92-100. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- León, C. A. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía, España. Edición electrónica. https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3
- Majid, U. (2018). Research fundamentals: Study design, population, and sample size. Universidad de Toronto. Canada. *URN CST Journal*. 2018 Jan 10: 2(1). Disponible en: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/URN CSTProtocol2v2.010-JAN-18.pdf>

- Morales, R. J. (2019). La solución de conflictos empresariales en las pequeñas y medianas empresas del distrito de la Molina. *Anales Científicos* 80 (2): 421-436. ISSN 2519-7398 (Versión electrónica) <https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1458>
- Navarro, Y. Climent, J. A. López. M. J. (2017). Ansiedad, gestión conductual del conflicto y estrategias de afrontamiento en profesionales de la orientación laboral. *Universitas Psychologica*, 16(4), 1-8. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/647/64753569020/64753569020.pdf>
- Navarro, Y., Climent, J. A. y López, M.J. (2017). Ansiedad, gestión conductual del conflicto y estrategias de afrontamiento en profesionales de la orientación laboral. *Universitas Psychologica*, 16(4). ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64753569020>
- Niebles, W. A., Martínez, P. S. y De la Ossa, S. J. (2019). Clima organizacional y su incidencia en la conformación de equipos de trabajo en Mipymes en Barranquilla, Colombia. *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p17.pdf>
- Ortiz, S., & López, V. (2021). Condiciones de organización del trabajo en convivencia escolar y cooperación profesional. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 20(42),183-198. ISSN: 0717-6945. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243166546012>
- Ostveiten, H. (2019). *Investigation Guidelines*. United Nations Development Programme Office of Audit and Investigations. Disponible en: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Investigation_Guidelines_ENG_August_2019.pdf
- Panchi, V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9),173-188. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570009>
- Paradinas, M. C. (2020). La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *HOLOS*, Año 36, v.1, e8260, 2020. Disponible en el sitio web: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/8260-23798-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/8260-23798-1-PB%20(1).pdf)

- Paredes, D., Ibarra, L. E., & Moreno, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127),69-89. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>
- Parra, M., Rocha, G, & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (2), 217-227. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
- Pazmay, S. G., & Ortiz, Á. R. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV (26). ISSN: 1900-5016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163003>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1),90-101. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85191/74435>
- Pereira, A. E, & Solís, D. J. (2019). Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos). *Revista Scientific*, 4(),95-115. ISSN. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563662173007>
- Quiroz, C. L. (2020). El enfoque intercultural para la gestión del conflicto con la Comunidad Nativa Chapis. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 7(1), 97 - 125. <https://doi.org/10.24265/iggp.2020.v7n1.05>
- Ramírez, L. E. (2016). Nuevo enfoque humanista de la administración desde la perspectiva de las ciencias de la vida. (Ponencia) V congreso Internacional de Bibliotecas Universitarias (CIBU). Disponible en el sitio web: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52630/enfoque_humanista_administracion_ramirez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Restrepo, B. y Patiño, F. (2018). Reflexiones sobre la administración humanista. *Revista CITAS Ciencia, Innovación, tecnología, Ambiente y Sociedad*. Vol.

- IV. Año 2018. Disponible en el sitio web: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/citas/article/view/5310/5098>
- Rojas, N. P. & Madero, S. M. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa: Contexto Histórico y Relación con las Teorías Administrativas. *Conciencia Tecnológica*, (55). ISSN: 1405-5597. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94455712001>
- Rojas, N. P. y Madero, S. M. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa: Contexto Histórico y Relación con las Teorías Administrativas. *Conciencia Tecnológica* ISSN: 1405-5597. Disponible en el sitio web: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialCorporativa-6839145.pdf>
- Ruiz, M. A. (2020). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sanagorán de la provincia Sánchez Carrión – 2020*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Sagredo, E, & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 19(2),1-25. ISSN. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44762458002>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. Disponible en el sitio web: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S222325162019000100008&script=sci_arttext
- Sandoval, J. G. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? pre-til. *Innovación en la gestión*. Bogotá – Colombia. ISSN: 2500-9087. Disponible en el sitio web: http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torahiko, L., Nunes, M., Ferrari, H., & Marín, F. J. (2019). La asociación entre el apoyo organizacional con el clima organizacional y la sintomatología depresiva. *Psicología desde el Caribe*, 36(1). ISSN: 0123-417X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21362970001>

- Torres, K., Amenta, P., & Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9),159-172. ISSN: 2443-4256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570008>
- Vaquerano, A. Flores, M. I. Morán, M.A. (2020) ¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19? *Realidad Empresarial*. Disponible en el sitio web: <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/11/investigacion-uca-una-aproximacion-al-clima-organizacional-covid-19.pdf>
- Villalobos, M. y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*. Universidade Óscar Ribas. ISSN Versão Digital 2184-061X Vol. 5 (1). 31-57. Disponible en el sitio web: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ManejoDeConflictosEnElEmprendimientoDeLasEmpresasD-7052370%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ManejoDeConflictosEnElEmprendimientoDeLasEmpresasD-7052370%20(1).pdf)
- Zárate, W. (2018). *Propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2016*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable dependiente: Clima organizacional	Percepciones de los desempeños laborales, gestión administrativa, estructura organizacional, jurídica; y convivencia interpersonal; permite determinar la satisfacción y bienestar de los trabajadores; asimismo, posibilita incrementar el trabajo de equipo, cohesión de esfuerzos e iniciativas, regular la personalización institucional, y promover la sostenibilidad de acuerdos y compromisos de mejora de una entidad pública (Niebles, et al. 2019)	Conjunto de apreciaciones compartidas sobre la realidad de los espacios físicos, estructura organizativa, ambiente socioafectivo y comportamientos organizacionales que presenta la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.	Espacios físicos	Condiciones físicas de las actividades laborales	Escala ordinal Niveles de valoración Muy bueno Bueno Regular Malo
				Adecuación técnica de las áreas de trabajo	
				Organización de servicios sanitarios, pasadizos, y áreas verdes	
				Uso de materiales y equipos para el ejercicio práctico de las funciones	
			Estructura organizativa	Ambientación adecuada para la comodidad y desplazamiento dinámico del personal	
				Organigrama funcional de responsabilidades	
				Comunicación horizontal, integración y coordinación gerencial corresponsable	
				Estilos de liderazgo y gestión para asegurar una visión compartida	
			Ambiente socioafectivo	Sistemas de rotación y apoderamiento gerencial	
				Perfil competitivo del desempeño profesional productivo	
				Relaciones interpersonales empáticas, asertivas y calidez emocional	
				Actitudes solidarias y democráticas para alcanzar el bien común	
			Comportamiento organizacional	Intercambio valorativo y en confianza de experiencia, opiniones, sugerencia.	
				Trabajo colegiado y motivación para obtener resultados colaborativos eficientes e interdependientes	
				Confianza y sinergia de esfuerzos mutuos para alcanzar expectativas y la satisfacción laboral	
				Promoción de la creatividad, innovación, la crítica constructiva y postergación de la gratificación personal	
	Personalidad flexible, tolerante, sensata y de apertura para aprender a aprender y convivir con los demás				
	Estabilidad y armonía emocional en las decisiones y solución de problemas organizacionales				
	Sentido de pertenencia e identidad con los objetivos y metas de la institución				
	Comportamientos éticos, morales, y coherencia en sus actuaciones profesionales y personales				

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente: Gestión de conflictos	Implica el uso de estrategias y procesos de planificación, organización y gestión de acciones colectivas intencionadas que buscan el afrontamiento y el manejo consensuado, adecuado y oportuno de situaciones conflictivas generadas por desencuentros cognitivos, alteración emocional, comportamientos agresivos y lucha de intereses. (Navarro, et al. 2017).	Estilo de gestión consciente, inclusiva y democrática encaminado a encontrar soluciones compartidas y de esta forma transformar constructivamente los conflictos; en sus dimensiones metodológicas presenta aspectos que dan consistencia teórica (Fundamentación); lineamientos axiológicos orientadores; componentes estratégicos (estrategias) y procedimientos alineados a una evaluación formativa, participativa y reflexiva.	Fundamentación	Epistemológica	Escala ordinal Niveles de valoración Deficiente Regular Eficiente Muy eficiente
				Sociológica	
				Psicoemocional	
				Normativa	
			Lineamientos axiológicos orientadores	Propósitos que guían la gestión de conflictos	
				Pilares para construir un ecosistema pacífico	
				Principios que regulan las actuaciones e interacciones de la convivencia	
			Componentes estratégicos	Mediación	
				Negociación	
				Conciliación	
				Facilitación	
			Evaluación formativa	Acompañamiento socio-reflexivo	
				Rúbricas participativas e inclusivas	
Auto y coevaluación					

Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p>General</p> <p>¿De qué manera el modelo de gestión de conflictos contribuye al fortalecimiento del clima organizacional de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021?</p> <p>Específicos</p> <p>¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021?</p> <p>¿Cuáles son los lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021?</p> <p>¿Qué características debe tener el modelo de gestión de conflictos para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia</p>	<p>General</p> <p>Diseñar un modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.</p> <p>Específicos</p> <p>Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.</p> <p>Establecer los lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.</p> <p>Proponer un modelo de gestión de conflictos con criterios teóricos prácticos</p>	<p>Hi: El modelo de gestión de conflictos contribuye significativamente en el fortalecimiento del clima organizacional de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021.</p>	<p>Variable dependiente:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones: Espacios físicos Estructura organizativa Ambiente socioafectivo Comportamiento organizacional</p> <p>Variable independiente:</p> <p>Gestión de conflictos</p> <p>Dimensiones: Fundamentación Lineamientos orientadores Componentes estratégicos Evaluación formativa</p>	<p>Población:</p> <p>84 funcionarios y empleados de la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.</p> <p>Muestra:</p> <p>3 funcionarios de confianza (1 gerente y 2 sub gerentes de tránsito); 49 trabajadores de planta; y 32 contratados</p>	<p>Tipo: Básica</p> <p>Enfoque metodológico: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental, de tipo descriptivo - transversal</p>	<p>Encuesta - Cuestionario</p>

<p>de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021?</p> <p>¿Cómo validar por juicio de expertos el modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima del organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transportes de la Municipalidad de Chiclayo, 2021?</p>	<p>que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, 2021</p> <p>Validar el modelo de gestión de conflictos que contribuya al fortalecimiento del clima del organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transportes de la Municipalidad de Chiclayo por juicio de expertos, 2021.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario para evaluar el nivel del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo

Estimado trabajador público. El instrumento tiene el objetivo de recoger información sobre el clima organizacional en sus diversas dimensiones. Las percepciones valorativas y sinceras que emitas serán confidenciales y servirán para reconocer la situación actual de las condiciones laborales, actuaciones de los funcionarios y convivencia institucional.

Instrucciones: El cuestionario presenta proposiciones que se relacionan con el propósito de la investigación, por lo que te pedimos hacer una lectura comprensiva de cada uno de ellos y elijas la respuesta que se ajuste a la verdad. Los criterios de valoración son: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3); y Siempre (4).

Ítems	Opciones de respuesta			
	N	AV	CS	S
	1	2	3	4
Espacios físicos				
1. La estructura física de la organización cuenta con los servicios básicos y condiciones apropiadas para ejecutar las actividades institucionales.				
2. Los ambientes de las áreas de trabajo están organizados bajo criterios técnicos laborales y el Plan de gestión de Riesgos.				
3. La gerencia presenta en sus espacios físicos una distribución pertinente de los servicios sanitarios, pasadizos amplios y áreas verdes.				
4. El espacio donde trabaja posibilita la administración y el uso óptimo y eficiente de los recursos y materiales que están a su cargo.				
5. Los espacios donde realiza el ejercicio de sus funciones facilitan la colaboración e interacción con los funcionarios y demás empleados.				
Estructura organizativa				
6. El organigrama de la gerencia tiene una configuración integral, dialéctica y precisa de las responsabilidades funcionales.				
7. La estructura organizacional favorece la integración y coordinación corresponsable y transparente de sus integrantes; además, de la sostenibilidad de una comunicación horizontal, sincera y honesta.				
8. El estilo de liderazgo y gestión que realizan los gerentes aseguran la consecución de una visión compartida y el cumplimiento de las normas, resoluciones y directivas de desarrollo vial y transporte.				
9. Los sistemas de rotación y el empoderamiento de responsabilidades de la gerencia se proceden mediante mecanismos de consensos, legitimidad participativa y la valoración de desempeños.				
10. Los cargos que ocupan funcionarios y trabajadores responden a una evaluación de sus competencias profesionales y el perfil funcional y productivo del puesto de trabajo.				
Ambiente socioafectivo				
11. Las relaciones interpersonales que se expresan en los ambientes de la gerencia se caracterizan por la práctica de la empatía, diálogos asertivos, prudencia, y mostrar calidez emocional hacia los demás.				
12. Percibe en sus colegas actitudes solidarias, vínculos acogedores, democráticos y de sensibilidad humana para construir juntos beneficios comunes.				
13. En los ambientes de confraternidad y reuniones de carácter profesional e institucional se manifiestan intercambios valorativos				

y de confianza para compartir experiencias, opiniones, ofrecer sugerencia y aportes.				
14. Los gerentes promueven el trabajo colegiado y motivan de manera constante a los trabajadores para superar adversidades y conseguir resultados colaborativos eficientes e interdependientes.				
15. Considera que existe confianza recíproca, lealtad y sinergia de esfuerzos para alcanzar la satisfacción laboral, y lograr la trascendencia profesional y personal de los trabajadores.				
Comportamiento organizacional				
16. Los trabajadores en el desarrollo de sus funciones exponen iniciativas creativas e innovadoras, además, promocionan la crítica constructiva; deliberación argumentativa y la postergación de la gratificación interpersonal.				
17. El trabajo profesional que realizan expresa una personalidad flexible, tolerante, sensata y de apertura para aprender a aprender y convivir con los demás.				
18. Las actuaciones de los gerentes y trabajadores muestran estabilidad y armonía socioemocional en la toma de decisiones, y firmeza para la solución de problemas en la organización.				
19. El personal nombrado y contratado asumen con responsabilidad, identidad, compromiso y sentido de pertenencia el logro de los objetivos y metas institucionales.				
20. Los miembros de la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte exteriorizan comportamientos éticos, morales, justos y respetuosos de los derechos y deberes laborales.				
Sub total				
Total				
Valoración				

Ficha técnica del instrumento

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario online para evaluar el nivel del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

2. Autor del instrumento.

Elaborado por:

Mg. Ramírez Cueva, Rensso Janpier

3. Objetivo instrumento.

Recoger información sobre el clima organizacional en sus diversas dimensiones: Espacios físicos, estructura organizativa, ambiente socioafectivo y comportamiento organizacional, en la gerencia de desarrollo vial y transporte del Municipio de Chiclayo.

4. Usuarios.

Los usuarios son 3 funcionarios de confianza (1 gerente y 2 sub gerentes de tránsito); 49 trabajadores de planta; y 32 contratados que actualmente laboran en la Gerencia antes descrita y de quienes se obtendrá información objetiva y confiable.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario está organizado en 20 proposiciones. 05 ítems tienen relación con la dimensión *espacios físicos*; 05 corresponden a *estructura organizativa*; 05 preguntas al *ambiente socioafectivo*, y 05 son congruentes con el *comportamiento organizacional*; los criterios de valoración son: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi siempre** (3) y **Siempre** (4); los mismos que se relacionan con los indicadores de la variable: clima organizacional.

2º Los gerentes, funcionarios y trabajadores desarrollaran el instrumento online en forma sincrónica y asincrónica, precisando sus opciones de respuesta requeridos según las recomendaciones para el llenado correcto del cuestionario diagnóstico.

3º El cuestionario se administrará utilizando el aplicativo WhatsApp, para tal fin las unidades muestrales recibirán con anticipación un link o URL para responder con responsabilidad.

4º La aplicación tendrá como duración 60 minutos aproximadamente, y los materiales que utilizarán son direcciones electrónicas y telefonía móvil (celular); además de las respectivas explicaciones por parte del responsable de la investigación.

6. Estructura del instrumento

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Espacios físicos	Condiciones físicas de las actividades laborales	Ítem 01
	Adecuación técnica de las áreas de trabajo	Ítem 02
	Organización de servicios sanitarios	Ítem 03
	Uso de materiales y equipos para el ejercicio práctico de las funciones	Ítem 04
	Ambientación adecuada para la comodidad y desplazamiento dinámico del personal	Ítem 05
Estructura organizativa	Organigrama funcional de responsabilidades	Ítem 06
	Comunicación horizontal, integración y coordinación gerencial corresponsable	Ítem 07
	Estilos de liderazgo y gestión para asegurar una visión compartida	Ítem 08
	Sistemas de rotación y apoderamiento gerencial	Ítem 09
	Perfil competitivo del desempeño profesional productivo	Ítem 10
Ambiente socioafectivo	Relaciones interpersonales empáticas, asertivas y calidez emocional	Ítem 11
	Actitudes solidarias y democráticas para alcanzar el bien común	Ítem 12
	Intercambio valorativo y en confianza de experiencia, opiniones, sugerencia.	Ítem 13
	Trabajo colegiado y motivación para obtener resultados colaborativos eficientes e interdependientes	Ítem 14
	Confianza y sinergia de esfuerzos mutuos para alcanzar expectativas y la satisfacción laboral	Ítem 15
Comportamiento organizacional	Promoción de la creatividad, innovación, la crítica constructiva y postergación de la gratificación personal	Ítem 16
	Personalidad flexible, tolerante, sensata y de apertura para aprender a aprender y convivir con los demás	Ítem 17
	Estabilidad y armonía emocional en las decisiones y solución de problemas organizacionales	Ítem 18
	Sentido de pertenencia e identidad con los objetivos y metas de la institución	Ítem 19
	Comportamientos éticos, morales, y coherencia en sus actuaciones profesionales y personales	Ítem 20

7. Escala

7.1 Escala general

Valoración	Puntaje	Rango
Siempre – Muy bueno	4	[61 – 80]
Casi siempre – Bueno	3	[41 – 60]
A veces – Regular	2	[21 – 40]
Nunca – Malo	1	[01 – 20]

7.2 Escala específica

Valoración	Dimensiones			
	Ambiente físico	Estructura	Ambiente social	Comportamiento organizacional
Siempre (4) – Muy bueno	[16 – 20]	[16 – 20]	[16 – 20]	[16 – 20]
Casi siempre (3) Bueno	[11 – 15]	[11 – 15]	[11 – 15]	[11 – 15]
A veces (2) – Regular	[06 – 10]	[06 – 10]	[06 – 10]	[06 – 10]
Nunca (1) – Malo	[01 – 05]	[01 – 05]	[01 – 05]	[01 – 05]

8. Validación

Por juicio de expertos y a través de alfa de Cronbach (prueba piloto).

Confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	68	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,878	,875	20

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
it01	1,91	,805	68
it02	2,04	,721	68
it03	2,09	,728	68
it04	2,01	,763	68
it05	1,99	,763	68
it06	1,88	,561	68
it07	1,96	,502	68
it08	1,81	,629	68
it09	1,90	,602	68
it10	1,76	,694	68
it11	1,49	,532	68
it12	1,76	,601	68
it13	1,46	,502	68
it14	1,57	,498	68
it15	1,47	,559	68
it16	1,50	,533	68
it17	1,47	,503	68
it18	1,60	,493	68
it19	1,44	,500	68
it20	1,35	,481	68

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
it01	32,56	37,325	,677	.	,865
it02	32,43	38,248	,658	.	,866
it03	32,38	37,971	,685	.	,865
it04	32,46	38,222	,619	.	,868
it05	32,49	38,015	,643	.	,867
it06	32,59	40,932	,473	.	,873
it07	32,51	41,149	,503	.	,873
it08	32,66	41,242	,372	.	,877
it09	32,57	40,248	,528	.	,871
it10	32,71	39,882	,488	.	,873
it11	32,99	41,686	,389	.	,876
it12	32,71	40,927	,436	.	,874
it13	33,01	41,030	,523	.	,872
it14	32,90	41,795	,403	.	,875
it15	33,00	42,060	,313	.	,878
it16	32,97	41,850	,364	.	,876
it17	33,00	42,448	,296	.	,878
it18	32,87	42,236	,337	.	,877

it19	33,03	40,716	,576	.	,871
it20	33,12	42,941	,233	.	,880

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
34,47	44,641	6,681	20

ANOVA con prueba para no aditividad de Tukey

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos	149,547	67	2,232		
Entre elementos	75,135	19	3,954	14,576	,000
Intra sujetos					
No aditividad	15,638 ^a	1	15,638	60,329	,000
Residuo Balanza	329,726	1272	,259		
Total	345,365	1273	,271		
Total	420,500	1292	,325		
Total	570,047	1359	,419		

Media global = 1,72

a. La estimación de Tukey de potencia en la que se deben realizar observaciones para conseguir una aditividad = -1,371.

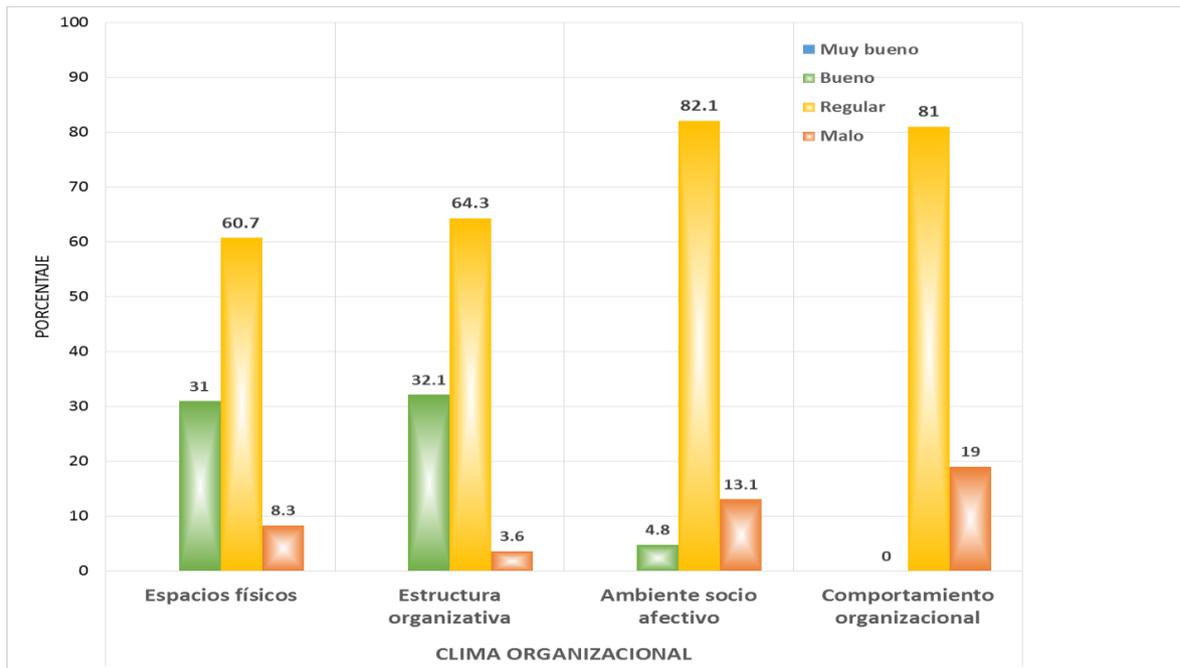
Prueba de T cuadrado de Hotelling

T cuadrado de Hotelling	F	df1	df2	Sig
189,500	7,294	19	49	,000

Resultados clima organizacional

Figura 2.

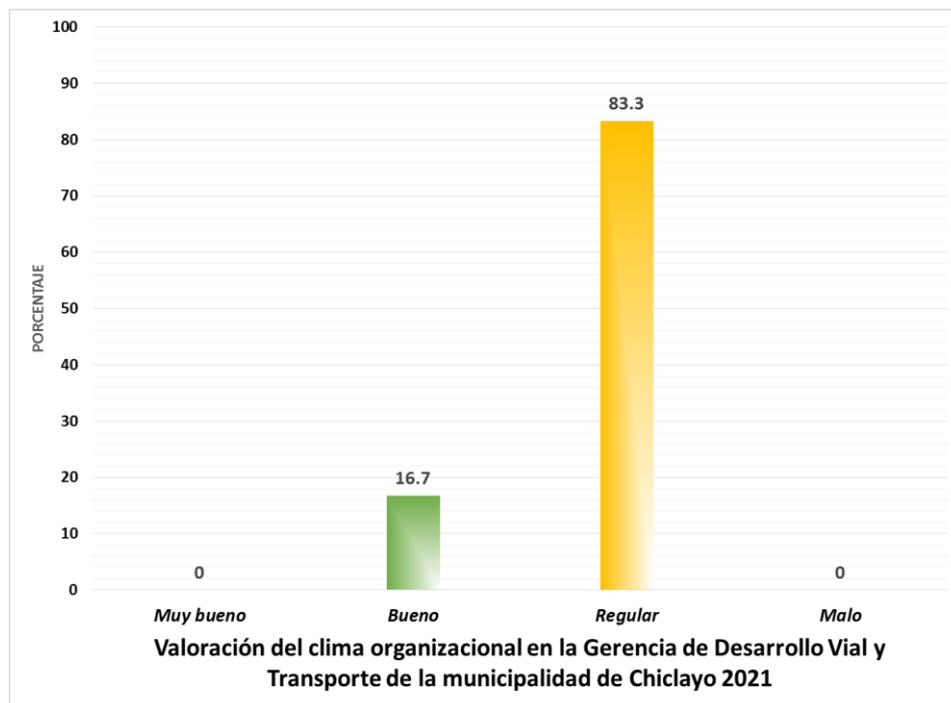
Comparación dimensiones del clima organizacional



Nota: La figura muestra resultados comparativos del clima organizacional.

Figura 3.

Resultados globales clima organizacional



Nota: La figura muestra resultados del cuestionario del clima organizacional.

Validación de contenido por juicio de expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de conflictos para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte del municipio de Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario dirigido a los funcionarios y trabajadores públicos para para evaluar el nivel del clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de la municipalidad de Chiclayo.

III. TESISTA:

Mg. Ramírez Cueva, Rensso Janpier.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de setiembre del 2021

Firma:

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
OFICINA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
DR. WALTER ANTONIO CAMPOS UGAZ
J.E.P.E.

Experto: Dr. Walter Antonio Campos Ugaz.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de conflictos para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte del municipio de Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario dirigido a los funcionarios y trabajadores públicos para para evaluar el nivel del clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de la municipalidad de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Ramírez Cueva, Rensso Janpier.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de setiembre del 2021

Firma:

Experto: Dr. Bertila Hernández Fernández



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de conflictos para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte del municipio de Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario dirigido a los funcionarios y trabajadores públicos para evaluar el nivel del clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de la municipalidad de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Ramírez Cueva, Rensso Janpier.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de setiembre del 2021

Firma:

Experto: Dr. ~~Lindon~~ Vela Meléndez



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de conflictos para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte del municipio de Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario dirigido a los funcionarios y trabajadores públicos para evaluar el nivel del clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de la municipalidad de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Ramírez Cueva, Rensso Janpier.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de setiembre del 2021

Firma:

Experto: Dr. ~~Jhon Wilian~~ Malca Saavedra



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de conflictos para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte del municipio de Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario dirigido a los funcionarios y trabajadores públicos para para evaluar el nivel del clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de la municipalidad de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Ramírez Cueva, Rensso Janpier.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de setiembre del 2021

Firma: 
Dr. CPC. Pedro Arturo Barboza Zelada
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Experto: Dr. Pedro Arturo Barboza Zelada

Anexo 3. Propuesta

Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo

I. Fundamentación

Desde el campo epistemológico el Modelo de gestión de conflictos asume que los conflictos son inherentes a los seres humanos, en ese sentido el aporte teórico se refleja en tres premisas validas como son: solución (ganar – ganar) gestión (acompañamiento) y transformación (oportunidad); asimismo, incluye facultades humanas para entender que socialmente es imperfecto, flexible y adaptable y sus protagonismos equitativos, interactivos pueden ser autorregularse en la medida que es consciente de sus actos.

Respecto al sustento sociológico busca cultivar y sostener la cultura de paz y la justicia social mitigando toda expresión de violencia estructural y agresión física, verbal, psicológica; discriminación y exclusión sociocultural, reconoce y reorienta las relaciones sociales y organizacionales en base a la consecución de intereses comunes, el bienestar colectivo, y la valoración de las diferencias; además, resalta la consolidación de interdependencias, el trabajo corresponsable y la práctica de actitudes solidarias y recíprocas.

En relación al fundamento psicoemocional enfatiza y promueve la armonía y equilibrio de la personalidad en referencia a los pensamientos, sentimientos y emociones; sugiere que la presencia de los conflictos es normal que se expresen en la convivencia institucional; sin embargo, es importante afrontarlo formativamente, imparcialmente, autocontrolando los estados de ánimo y abordarlo desde diversas perspectivas. En este contexto, se plantea gestionar creativamente el conflicto, promoviendo un panorama de posibilidades, emitir juicios sensatos, prudentes y confiables; asimismo demostrar ecuanimidad, solvencia moral y ética para legitimizar a los interlocutores.

El marco normativo referencial a considerar tenemos: Constitución Política del Perú; Ley N° 27444 de Procedimientos Administrativos; Ley de bases de la Descentralización N° 27783– LBD; Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N°

29158–LOPE; Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 –LOGR; Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972–LOM

II. Lineamientos axiológicos orientadores

2.1. Propósitos

El objetivo esencial del Modelo de gestión de conflictos es contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo. Asimismo, tiene como propósitos construir y aportar conocimientos dialecticos, holísticos y objetivos que reorienten los sistemas de intervención a los conflictos organizacionales; y establecer lineamientos estratégicos y de evaluación pertinentes en el cual se priorice procesos investigativos, analíticos, deliberativos, socioreflexivos, resolutivos y de transformación efectiva y real de los problemas y conflictos convivenciales

2.2. Pilares

Para construir un ecosistema pacífico duradero y sostenible la propuesta asume los principios: Aprender a construir y vivir con dignidad; aprender a ser coherente en la práctica; aprender a convivir en armonía; y aprender a aprender. La complejidad, los cambios constantes, e incertidumbre que expresan las organizaciones municipales están conllevando a alterar comportamientos y actuaciones en los trabajadores y funcionarios, incluso inciden en la toma de decisiones que vulneran derechos y obstaculizan deberes funcionales. Por ello, vivir dignamente significa respetarse a sí mismo y valorar a los demás, ser tratado como ser humano que es autónomo en sus formas de pensar y sentir; libre para asumir compromisos; honesto, generoso, noble y necesita salvaguardar su seguridad, honra y pundonor en el entorno social e institucionales.

Estos cimientos tienen la intención de asegurar una convivencia constructiva, coherente y armoniosa desde la práctica; flexibilizar, negociar, ceder, tolerar, encontrar salidas saludables y productivas, generar interaprendizajes, acuerdos unificadores, promover la igualdad de oportunidades, aceptar la diversidad intercultural, crear conciencia ciudadana responsable, concertar, desarrollar

habilidades sociales empáticas, comunicativas y asertivas; así como cooperar, compartir y solucionar adversidades sabiamente.

2.3. Principios

Los principios que regulan las acciones, interacciones y motivaciones en la vida de los sujetos de estudio están comprendidos en la confianza mutua, proactividad para prevenir descuentos; en su capacidad para empatizar con los demás, legitimizar las decisiones, autoridad y liderazgo de los responsables directos de la entidad pública; en la equidad, justicia y transparencia de la gestión municipal. En el desarrollo de los conflictos las partes necesitan depositar su confianza en los mediadores e interlocutores que intervienen; estar seguros que los gestores del conflicto son imparciales, proactivos y muestran expertiz para instaurar propuestas y alternativas; asimismo, aceptar que estas buenas intenciones están nutridas de posiciones equitativas, empáticas y justas; solo así, podemos asegurar la legitimización, reconocimiento y transparencia en los procesos que involucra los planes de gestión de los conflictos.

III. Componentes estratégicos

3.1. Mediación. Consiste en aceptar la presencia de un interlocutor ecuánime, objetivo, neutral e imparcial, con la suficiente sapiencia para ser un instrumento mediador entre las partes en conflicto. Con frecuencia los que asumen participar como terceros recrean roles de jueces o árbitros; no obstante, los que establecen propuestas y alternativas para alcanzar acuerdos de solución a sus diferencias son los involucrados. El mediador sirve de apoyo en la resolución de las disputas, es una persona que conoce el tema generador del conflicto, acompaña en la consecución de los entendimientos; monitorea la implementación de los compromisos asumidos; asimismo, es responsable de la revisión y evaluación formativa del progreso y solución del conflicto. Por consiguiente, el mediador tiene la competencia de intervenir directamente en los contenidos, decisiones y acciones del conflicto, emite recomendaciones, encausa las deliberaciones, sugiere estrategias para reducir las contenciones, y es un soporte que prioriza que atributos benefician y satisfacen a las partes involucradas.

3.2. Negociación. Es un mecanismo que opta por la reciprocidad de propuestas, dialogo cara a cara, ambas partes ponen de manifiesto sus discrepancias, pero al mismo tiempo las posibles soluciones que las beneficien empáticamente; mantiene y sostiene una comunicación horizontal, asertiva, sincera y honesta; los argumentos son convincentes, favorece a las partes, es decir no afectan, menos inciden a favor de uno de los involucrados. Se caracteriza por la iniciativa y voluntad consciente para decidir la búsqueda de acuerdos de solución al conflicto; lo mejor que resulta en este proceso negociador es el tu ganar y yo también gano y no existen perdedores, no hay la participación de un tercero porque se trata de establecer la mutua confianza, concesiones, madurez cooperativa y autonomía en los procesos deseados de lograr.

3.3. Conciliación. Estrategia de convivencia expresada en consensuar acuerdos, perdonarse y disculparse solidaria y recíprocamente. Este componente refuerza el sentido humano de las relaciones interpersonales, pues todos estamos expuestos a equivocarnos y tener momentos difíciles o complicados emocionalmente; y a veces estas actuaciones alteran nuestras interacciones. Lo hidalgo es buscar reconciliarse antes de ir más allá del problema; trata de desenredar situaciones opuestas o divergentes evitando llegar a instancias superiores.

3.4. Facilitación. Es una facultad y habilidad que posibilita el dialogo, la escucha atenta y las decisiones racionales entre las partes. Promueve la puesta en común de los desacuerdos, pero antes es necesario que los involucrados sientan la necesidad de contar con la ayuda de un tercero para que promueva estas interacciones, canalice, registre e interprete los planteamientos discursivos; por lo general el facilitador no interviene en los resultados del desenlace del conflicto, sino es el que hace recordar las reglas de juego y constantemente motiva e incentiva para que los protagonistas encuentren entre ellos puntos de encuentro, converjan juicios, percepciones y de puntos de vista. Por tanto, el rol del facilitador es un andamiaje externo que estimula la comunicación, participación, da alcances teóricos prácticos profesionales, y se preocupa que la negociación se desarrolle con total normalidad, asegurar que las partes mantengan corresponsabilidad y control en la solución y comprensión mutua de sus intereses.

IV. Evaluación formativa

4.1. Acompañamiento socio-reflexivo

Este proceso consiste en establecer junto con las partes interesadas un plan de acompañamiento de mediano y largo plazo para conseguir una efectiva transformación de los conflictos. Este acompañamiento debe contener un conjunto de acciones situadas y consensuadas para aprovechar los desencuentros y oposiciones como oportunidades de interaprendizaje y desarrollo personal y profesional. Entre estas acciones la propuesta sugiere la sensibilización y concientización sobre cómo vivir en armonía, trabajar en paz y mantener un ambiente socio afectivo en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo; seguido, de reuniones colegiadas con especialistas en la materia; planificación de terapias emocionales; jornadas de reflexión colaborativas donde compartan experiencias de las vivencias en las actividades organizacionales; registro de situaciones tangibles de las actuaciones e interacciones entre los involucrados; establecimientos de compromisos para mejorar o gestionar sus discrepancias positivamente; deconstruir actitudes y comportamientos que afecten su convivencia y construir nuevos patrones conductuales, culturales y saberes que refuercen, alimenten, mejoren y sostengan un clima organizacional favorable.

4.2. Rúbricas participativas e inclusivas

Rubrica para evaluar la gestión de conflictos

Criterios	1	2	3	4
Respeto	Existe falta de respeto entre funcionarios y trabajadores	Muestran algunas actitudes de respeto pero son distantes y fríos en sus interacciones	Expresan respeto por las diferencias de los demás, tratan cordialmente y promueve acciones reciprocas	El respeto es contante, muestran acciones valorativas de los desempeños, transmiten calidez, empatía y reciprocidad, y promueven acciones en beneficio del interés común
Saber actuar	Nunca previenen o controlan los comportamientos conflictivos que se generan en la gerencia.	Muchas veces comunican e informan los comportamientos inapropiados y en ocasiones prefieren ignorarlos.	Casi siempre se atienden e intervienen para controlar y autorregular comportamientos y conductas que afectan las	Siempre se atienden y gestionan los conflictos interpersonales, aprovechando la oportunidades y generando bienestar

			relaciones interpersonales y profesionales	convivencial en la gerencia
Actitud propositiva y colaborativa	Nunca proponen ideas para realizar acciones colaborativas, ni proponen sugerencias para el desarrollo de las actividades institucionales. En ocasiones dificulta las propuestas de sus pares para alcanzar las metas y objetivos del equipo.	Algunas veces proponen ideas para realizar las actividades y compromisos asumidos. Pero ocasionalmente proponen sugerencias para su desarrollo. Aceptar las propuestas de sus pares para conseguir las metas y objetivos del equipo.	Muestra una actitud creativa e innovadora de ideas para realizar el trabajo colectivo, aunque pocas veces propone sugerencias para su desarrollo. Se esfuerzan y asumen riesgos para conseguir las metas y objetivos de la organización	Siempre expresa una actitud creativa, propositiva y critica de sus ideas y opiniones para realizar el trabajo y propone sugerencias para su desarrollo. Toman decisiones prudentes y se esfuerzan para conseguir las metas y objetivos del equipo.
Actitudes conciliadoras	Frente a situaciones conflictivas o desacuerdos, muestran escasa apertura y flexibilidad para escuchar otras opiniones o acepta sugerencias. Desconoce mecanismos democráticos para la resolución de conflictos	En situaciones de desacuerdo o conflicto, pocas veces muestran escasa apertura y flexibilidad para escuchar otras opiniones o acepta sugerencias. Presenta escaso manejo de mecanismos democráticos para la resolución de conflictos	Frente a situaciones conflictivas o desacuerdos, casi siempre muestran escasa apertura y flexibilidad para escuchar otras opiniones o acepta sugerencias. A veces ponen en práctica mecanismos democráticos para la resolución de conflictos en sus relaciones interpersonales.	Frente a situaciones conflictivas o desacuerdos, siempre muestran su sentido del humor, apertura, afectividad y flexibilidad para escucha otras opiniones o aceptar sugerencias. Siempre ponen en práctica mecanismos democráticos para la resolución de conflictos en sus relaciones interpersonales y el bien común

4.3. Auto y coevaluación

Autoevaluación para valorar el modelo de gestión de conflictos

Objetivo: Contrastar cualitativa y cuantitativamente las limitaciones y fortalezas del Modelo de gestión de conflictos en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo

Instrucciones: Lee con cuidado cada una de los ítems y marca con un aspa (X) los criterios de valoración: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi Siempre** (3) y **Siempre** (4).

Ítems	Criterios			
	N	AV	CS	S
	1	2	3	4
1. El modelo de gestión de conflictos, promueve espacios para la reflexión personal, lo que implica saber quién soy y cómo soy en mis relaciones interpersonales.				
2. El modelo de gestión de conflictos, ayuda a reconocer y aceptar como somos en nuestras relaciones interpersonal.				
3. El modelo de gestión de conflictos, se orienta a asumir compromisos que fortalezcan las relaciones humanas en los funcionarios y trabajadores				
4. El modelo de gestión de conflictos, potencia los niveles de confianza, la calidez emocional, el entendimiento y la comprensión en las relaciones interpersonales entre servidores públicos.				
5. El modelo de gestión de conflictos, favorece el desarrollo de habilidades comunicativas como: saber escuchar, acoger y asumir la crítica y autocrítica.				
6. El modelo de gestión de conflictos, permite llegar a acuerdos, respetarlos y asumir compromisos para mejorar la comunicación entre las partes.				
7. El modelo de gestión de conflictos, favorece la valoración y el reconocimiento de las fortalezas y limitaciones de los trabajadores.				
8. El modelo de gestión de conflictos, promueve espacios democráticos de mayor inclusión y participación entre todos los miembros de la gerencia.				
9. El modelo de gestión de conflictos, potencia las actitudes dialógicas y asertivas en la convivencia organizacional.				
10. El modelo de gestión de conflictos, promueve la planificación y organización consensuada y democráticas de las diferentes actividades institucionales.				
11. El modelo de gestión de conflictos, permite asumir corresponsabilidades de acuerdo a las habilidades, potencialidades y diferencias de los servidores públicos.				
12. El modelo de gestión de conflictos, promueve el reconocimiento de las habilidades, capacidades, aptitudes, desempeños para lograr el bienestar y satisfacción profesional y personal.				
13. El modelo de gestión de conflictos favorece y promueve el trabajo en colaborativo y por equipos interdisciplinarios para la consecución de los objetivos organizacionales.				
14. El modelo de gestión de conflictos, estimula e incrementa actitudes favorables para el trabajo sinérgico e interdependiente, vivir dignamente y aprender a convivir en la adversidad y complejidad.				
15. El modelo de gestión de conflictos, permite asumir una visión y misión compartida.				
Sub total				
Total				
Valoración				

Ficha de coevaluación

Instrucciones: Lee detenidamente cada uno de los enunciados que se presentan y luego marca con un aspa según la percepción que tengas del Modelo de gestión de conflictos. Lo criterios son: **Siempre** (5); **Casi siempre** (4); **Algunas veces** (3); **Rara vez** (2); y, **Nunca** (1).

Enunciados	Equipo de trabajo					
	1	2	3	4	5	YO
1. El modelo de gestión de conflictos promueve espacios para reflexionar, participar y vivenciar experiencias conciliadoras.						
2. El modelo de gestión de conflictos estimula y motiva para que los trabajadores reconozcan la importancia de vivir en paz y armonía.						
3. El modelo de gestión de conflictos sensibiliza y concientiza para desprenderse de actitudes individualistas, conformistas, indiferentes y asumir cambios en favor del trabajo en equipo.						
4. El modelo de gestión de conflictos potencia las relaciones interpersonales, la asertividad, comunicación y autoestima de los servidores públicos.						
5. El modelo de gestión de conflictos incentiva el espíritu crítico, creativo, innovador, colaborativo y cooperativo en los trabajadores.						
6. El modelo de gestión de conflictos brinda las herramientas metodológicas y de evaluación para la transformación de los conflictos.						
7. El modelo de gestión de conflictos es significativo y funcional con los propósitos de la investigación.						
8. El modelo de gestión de conflictos contribuye en la mejora de las competencias y desempeño colectivo y productivos de los funcionarios y trabajadores.						
9. El modelo de gestión de conflictos incrementa los niveles de cohesión, integración e interdependencia en la gerencia municipal.						
10. El modelo de gestión de conflictos se caracteriza por ser flexible, medible y pertinente, además puede potenciarse con las sugerencias de los participantes.						

Validación de la propuesta

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Walter Antonio Campos Ugaz

De acuerdo a la investigación que se ha realizado, denominada Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. **Especialidad:** Licenciado en Educación
- 1.2. **Grado académico:** Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo= 1 y dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									x

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores internacionales	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dr. Walter Antonio Campos Ugaz
--	---------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Gestión de conflictos y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna que usted crea por conveniente. Las categorías son:

- Muy de acuerdo (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud., considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Secciones que comprende	X				
3	Nombre de estas secciones	X				
4	Elementos de cada una de sus secciones	X				
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

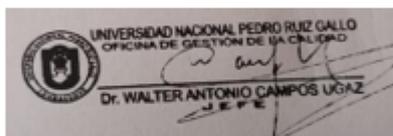
N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Coherencia entre el título y la propuesta	X				
3	Guarda relación el programa con el objetivo general	X				
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
6	El tema tiene relación con la propuesta	X				
7	La fundamentación tiene sustento para la propuesta	X				
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				

9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
10	La propuesta está insertada en la investigación	X				
11	La propuesta cumple con los requisitos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				
5	Consistencia	X				
6	Claridad: La propuesta está formulada con lenguaje apropiado	X				
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta	X				
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros	X				

Lugar y fecha: Jaén, 20 de diciembre del 2021



Firma del experto

DNI N°: 16674409

Nombre: Dr. Walter Antonio Campos Ugaz

Celular: 949519981

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Pedro Arturo Barboza ~~Zelada~~

De acuerdo a la investigación que se ha realizado, denominada Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. **Especialidad:** Contador Público
- 1.2. **Grado académico:** Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo= 1 y dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									x

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores internacionales	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dr. Pedro Arturo Barboza Zelada
---------------------------------	---------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Gestión de conflictos y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna que usted crea por conveniente. Las categorías son:

- Muy de acuerdo (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud., considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Secciones que comprende	X				
3	Nombre de estas secciones	X				
4	Elementos de cada una de sus secciones	X				
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Coherencia entre el título y la propuesta	X				
3	Guarda relación el programa con el objetivo general	X				
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
6	El tema tiene relación con la propuesta	X				
7	La fundamentación tiene sustento para la propuesta	X				
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				

9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
10	La propuesta está insertada en la investigación	X				
11	La propuesta cumple con los requisitos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				
5	Consistencia	X				
6	Clardad: La propuesta está formulada con lenguaje apropiado	X				
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta	X				
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros	X				

Lugar y fecha: Jaén, 22 de diciembre del 2021

.....
Dr. CPC. Pedro Arturo Barboza Zelada
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Firma del experto

DNI Nº: 16529281

Nombre: Dr. Pedro Arturo Barboza Zelada

Celular: 951969396

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. ~~Jhon Wilian~~ Malca Saavedra

De acuerdo a la investigación que se ha realizado, denominada Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

1.1. **Especialidad:** Abogado

1.2. **Grado académico:** Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo= 1 y dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									x

2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores internacionales	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dr. Jhon Wilian Malca Saavedra
---------------------------------	--------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de la Municipalidad de Chiclayo.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Gestión de conflictos y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna que usted crea por conveniente. Las categorías son:

Muy de acuerdo (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud., considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Secciones que comprende	X				
3	Nombre de estas secciones	X				
4	Elementos de cada una de sus secciones	X				
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

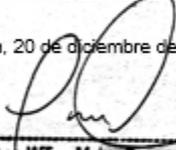
Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Coherencia entre el título y la propuesta	X				
3	Guarda relación el programa con el objetivo general	X				
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
6	El tema tiene relación con la propuesta	X				
7	La fundamentación tiene sustento para la propuesta	X				
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				

9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
10	La propuesta está insertada en la investigación	X				
11	La propuesta cumple con los requisitos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecera el proposito de la tesis para su aplicación	X				
5	Consistencia	X				
6	Claridad: La propuesta está formulada con lenguaje apropiado	X				
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta	X				
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros	X				

Lugar y fecha: Jaén, 20 de diciembre del 2021



Dr. Jhon Wilian Malca Saavedra
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Firma del experto

DNI N°: 16788917

Nombre: Dr. Jhon Wilian Malca Saavedra

Celular: 946551524

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 04: Constancia de autorización para aplicación de instrumento de recolección de datos


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
GERENCIA DE DESARROLLO VIAL Y TRANSPORTES

CARGO

Reg. Doc: 955 657
Reg Exp: 458 116

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Chiclayo, 29 de Setiembre 2021

CARTA No. 106 -2021-MPCH-GDVyT

Señora:
Dra. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCÓN
Directora EPG-UCV-CH

Ciudad.-

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN.

REF. : SOLICITUD DE FECHA 07 DE SETIEMBRE DEL 2021

Me dirijo a usted expresándole mi cordial saludo a nombre de la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y con respecto al documento de la referencia se AUTORIZA; al Sr. RENSSO JANPIER RAMIREZ CUEVA para realizar la investigación titulada: GESTIÓN DE CONFLICTOS PARA LA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO VIAL Y TRANSPORTE DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO, con los servidores públicos de la institución.

Saludos cordiales. Sin otro particular, me suscribo de usted, renovando mis

Atentamente,



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
GERENCIA DE DESARROLLO VIAL Y TRANSPORTE
Lic. Adm. Marco A. Miranda Revollar
GERENTE

Folios
cc.
Archivo