

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Profesional de Ciencias Administrativas**

**LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2014**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. DIANA CAROLINA CONDORI QUISPE**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Faculta de Ciencias Jurídicas y Empresariales


Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**TESIS**

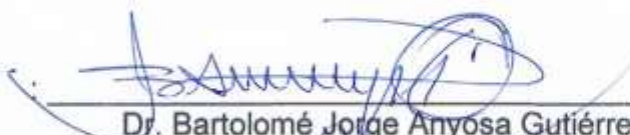
**"LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2014"**

Tesis sustentada y aprobada el 22 de diciembre del 2016; estando el jurado calificador integrado por:


PRESIDENTE

:   
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

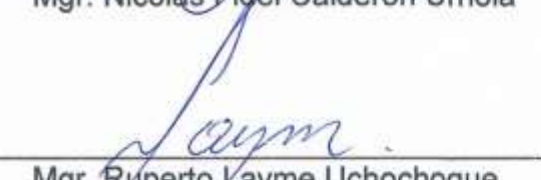
SECRETARIO

:   
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

MIEMBRO

:   
Mgr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

ASESOR

:   
Mgr. Ruperto Layme Uchochoque

## **DEDICATORIA**

De manera especial a mi hermano Miguel, pues él fue el principal cimiento en la formación de mi vida profesional, sentó en mí el valor de la confianza y el deseo de superación.

A mi hija Nahyma por ser mi principal fuente de motivación para poder superarme día a día.

A mi madre y a mi tío, quienes me apoyaron desde el inicio de mi carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Agradezco a mi Madre por la paciencia, el apoyo y el amor para afrontar los problemas de la vida a lo largo de mi formación profesional.

A mis tíos Lucrecia y Eduardo, quienes me apoyaron como una hija desde el inicio de mi educación y vida profesional.

Al Mgr. Ruperto Layme Uchochoque, por su asesoría u dirección en el trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más profundo agradecimiento.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Descripción del problema .....	3
1.2 Formulación del problema .....	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos .....	6
1.3 Justificación .....	6
1.4 Objetivos .....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 Hipótesis.....	9

1.5.1 Hipótesis general .....	9
1.5.2 Hipótesis específicas .....	9
1.6 Operacionalización de las variables .....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Antecedentes del estudio .....	11
2.2 Bases Teórico – Científicas.....	15
2.2.1 Mediación de conflictos laborales .....	15
2.2.2 Clima organizacional.....	29
2.3 Perfil institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna.....	48
2.3.1 Reseña de creación institucional .....	48
2.3.2 Visión institucional .....	50
2.3.3 Misión institucional.....	51
2.3.4 Valores institucionales .....	53
2.4 Definición de términos básicos.....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	60
3.1 Naturaleza de la investigación.....	60
3.1.1 Tipo de la investigación .....	60
3.1.2 Nivel de la investigación .....	60
3.1.3 Enfoque de la investigación .....	60
3.1.4 Diseño de la investigación .....	61

3.2	Población y muestra .....	61
3.2.1	Población .....	61
3.2.2	Muestra .....	61
3.3	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	63
3.3.1	Técnica .....	63
3.3.2	Instrumento .....	63
3.4	Validación y confiabilidad del instrumento .....	63
3.4.1	Validación .....	63
3.4.2	Confiabilidad .....	64
3.5	Procedimiento en el tratamiento de los datos.....	65
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS		
RESULTADOS .....		
		66
4.1	Resultados de la aplicación de la encuesta según ítems .....	66
4.2	Contrastación de las hipótesis.....	102
4.2.1	Contrastación de las hipótesis específicas .....	102
4.2.2	Contrastación de la hipótesis general .....	106
CONCLUSIONES .....		108
RECOMENDACIONES.....		110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		111
ANEXOS.....		120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados respecto a la existencia de relaciones laborales justas y equitativas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ...	66
Tabla 2. Resultados respecto a la atención oportuna de los reclamos sobre un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	68
Tabla 3. Resultados respecto a la imparcialidad y conciliación de los colegas frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	69
Tabla 4. Resultados respecto a la intervención del colega en la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	71
Tabla 5. Resultados respecto a la resolución de conflictos laborales en el menor tiempo posible en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	72
Tabla 6. Resultados respecto al cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	74
Tabla 7. Resultados respecto a la calidad en la toma de decisiones frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	75

Tabla 8. Resultados respecto al rendimiento laboral después de la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	77
Tabla 9. Resultados respecto a la compatibilidad entre las partes de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ...	78
Tabla 10. Resultados respecto a la imparcialidad en propuestas de solución a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	80
Tabla 11. Resultados respecto a la gestión de mediadores para los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna..	81
Tabla 12. Resultados respecto a la eficacia en la resolución de los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna..	83
Tabla 13. Resultados respecto a las decisiones directivas que promueven el orden y la armonía en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	84
Tabla 14. Resultados respecto a la atención de la alta dirección a las necesidades del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	86
Tabla 15. Resultados respecto a que la alta dirección consulta ciertos temas con personal especializado en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	87

Tabla 16. Resultados respecto a la participación de los colaboradores en la toma de las decisiones en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	89
Tabla 17. Resultados respecto a la motivación al personal a través de los reconocimientos en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	90
Tabla 18. Resultados respecto a la imposición de sanciones adecuadas al personal infractor en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	92
Tabla 19. Resultados respecto a la aplicación de reconocimientos y sanciones adecuadas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	93
Tabla 20. Resultados respecto a que las recompensas y sanciones facilitan el logro de las metas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	95
Tabla 21. Resultados respecto a las condiciones físicas del puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	96
Tabla 22. Resultados respecto a las condiciones emocionales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	98
Tabla 23. Resultados respecto a las condiciones de salud del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	99

Tabla 24. Resultados respecto a las condiciones conductuales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	101
Tabla 25. Resultados de la variable Mediación en Conflictos Laborales. ....	102
Tabla 26. Resultados de la variable Clima Organizacional. ....	104
Tabla 27. Resultado de la prueba de correlación de Pearson. ....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados respecto a la existencia de relaciones laborales justas y equitativas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ...	67
Figura 2. Resultados respecto a la atención oportuna de los reclamos sobre un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	68
Figura 3. Resultados respecto a la imparcialidad y conciliación de los colegas frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	70
Figura 4. Resultados respecto a la intervención del colega en la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	71
Figura 5. Resultados respecto a la resolución de conflictos laborales en el menor tiempo posible en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	73
Figura 6. Resultados respecto al cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	74
Figura 7. Resultados respecto a la calidad en la toma de decisiones frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	76

Figura 8. Resultados respecto al rendimiento laboral después de la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	77
Figura 9. Resultados respecto a la compatibilidad entre las partes de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	79
Figura 10. Resultados respecto a la imparcialidad en propuestas de solución a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	80
Figura 11. Resultados respecto a la gestión de mediadores para los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna..	82
Figura 12. Resultados respecto a la eficacia en la resolución de los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna..	83
Figura 13. Resultados respecto a las decisiones directivas que promueven el orden y la armonía en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	85
Figura 14. Resultados respecto a la atención de la alta dirección a las necesidades del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	86

Figura 15. Resultados respecto a que la alta dirección consulta ciertos temas con personal especializado en la Municipalidad Provincial de Tacna.....	88
Figura 16. Resultados respecto a la participación de los colaboradores en la toma de las decisiones en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	89
Figura 17. Resultados respecto a la motivación al personal a través de los reconocimientos en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	91
Figura 18. Resultados respecto a la imposición de sanciones adecuadas al personal infractor en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	92
Figura 19. Resultados respecto a la aplicación de reconocimientos y sanciones adecuadas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	94
Figura 20. Resultados respecto a que las recompensas y sanciones facilitan el logro de las metas en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	95
Figura 21. Resultados respecto a las condiciones físicas del puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	97
Figura 22. Resultados respecto a las condiciones emocionales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	98

Figura 23. Resultados respecto a las condiciones de salud del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	100
Figura 24. Resultados respecto a las condiciones conductuales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna. ....	101

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Localización de la municipalidad provincial de Tacna .....	121
Anexo 2. Matriz de consistencia .....	122
Anexo 3. Cuestionario .....	123
Anexo 4. Validación del instrumento.....	125

## RESUMEN

La tesis “La mediación en los conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014” es un trabajo que se realizó para analizar la situación de las relaciones laborales que se da en la Institución.

Se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario dirigido a 160 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna, con 24 ítems. Las respuestas fueron procesadas a través de la prueba estadística del coeficiente de correlación de Pearson.

Se concluye que existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, con un alto coeficiente de correlación de Pearson de 0,651; por tanto, los conflictos laborales alteran las relaciones entre los colaboradores, por lo que la mediación eficiente de un tercero, que sea imparcial, genera un clima armónico y atractivo para trabajar.

**Palabras clave:** *Mediación en conflictos, mejoramiento, clima organizacional*

## ABSTRACT

The thesis "The mediation in the labor conflicts for the improvement of the workers' organizational climate in the Provincial Municipality of Tacna, 2014" is a work that was done to analyze the situation of the industrial relations that occurs in the Institution.

The technique of the survey was applied, whose instrument of data collection was the questionnaire addressed to 160 employees of the Provincial Municipality of Tacna, with 24 items. Responses were processed through the Pearson correlation coefficient statistical test.

It is concluded that there is a relationship between mediation in labor conflicts and the organizational climate of workers in the Provincial Municipality of Tacna during 2014, with a high Pearson correlation coefficient of 0.651; because the labor conflicts alter the relations between the collaborators, therefore, the efficient mediation of a third person, that is impartial, generates a harmonic climate and attractive to work.

**Keywords:** *Conflict mediation, improvement, organizational climate.*

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada: “La mediación en los conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014”; analiza la importancia que tiene la resolución de discrepancias laborales entre colaboradores en una institución edil; asimismo, se explica las consecuencias en el ambiente de trabajo.

El objetivo de la investigación fue determinar si existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos: el primero comprende la descripción del problema de la investigación respecto a la situación de las relaciones laborales y el clima organizacional; asimismo, se incluye la formulación de la interrogante, los objetivos, y la justificación e importancia de la tesis.

En el segundo capítulo, se ubica el marco teórico, constituido por los antecedentes del estudio, las bases teóricas de las dos variables del

estudio, el perfil institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna y la definición de términos básicos.

En la tercera parte, está incluido el marco metodológico, dividido en cinco elementos: tipo, diseño y nivel de la investigación, la población y muestra del estudio; la descripción de las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de los datos; y, el procedimiento de análisis de la información.

En el cuarto capítulo, se encuentra el detalle de los resultados de la recolección de los datos a través del cuestionario; asimismo, la comprobación estadística de las hipótesis, general y específicas.

Por último, se plantearon las conclusiones y se formularon las recomendaciones para mejorar la situación problemática de las relaciones laborales y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

En la Municipalidad Provincial de Tacna, existe un clima que afecta el comportamiento laboral de sus trabajadores, el cual, está condicionado a políticas institucionales, relaciones de confianza y decisiones tomadas por los jefes, asimismo, establece costumbres y pensamientos orientados por élites y predominio de mayorías, cuyo interés es sólo el poder político y administrativo.

Los problemas relacionados con este comportamiento de los trabajadores son la presencia de conflictos familiares (conyugales, con los hijos, con otros parientes), la formación profesional ineficiente, dolencia por enfermedades físico-mentales (dolores de cabeza, inestabilidad psicológica, entre otros) y conflictos en las relaciones laborales (aplicación de sanciones); éstos afectan la formación de un clima laboral atractivo y armonioso en la Institución.

En caso de los conflictos familiares, se perciben discusiones con la pareja, hijos y familiares cercanos, separaciones, juicios y herencias, que

modifican el estado de ánimo del trabajador hasta influir en sus compañeros y recrear un ambiente tenso de trabajo.

Asimismo, otro factor que afecta la conducta laboral es la formación profesional ineficiente ocasionado por desinterés hacia el estudio, limitaciones económicas y bajo desarrollo de capacidades conceptuales, actitudinales y aptitudinales, que limitan el rendimiento y entorpecen el cumplimiento de las metas institucionales.

Las dolencias físico–mentales, como la incapacidad de alguna parte del cuerpo (brazo o pierna amputada), trastornos psicológicos (inestabilidad mental, pensamientos radicales) y enfermedades fisiológicas (migrañas, dolores estomacales), constituyen otro elemento que desconcentra al trabajador e incomoda a sus compañeros quienes evitan el contacto por temor al contagio.

El último componente lo constituyen casos relacionados a los conflictos laborales que se han resuelto, por un lado, con la sanción administrativa, el cual, aplica un descuento dinerario, llamado de atención por escrito, suspensión de labores y la expulsión del trabajador; y, por otro lado, la mediación a través de un tercero, quien convoca al consenso entre ambas partes.

En la Municipalidad Provincial de Tacna, prevalece la sanción administrativa restando importancia a la mediación como solucionadora de conflictos, donde ambas partes puedan resultar beneficiadas y eviten un clima laboral insatisfactorio e inarmónico. Existe distanciamiento entre trabajadores debido a la ausencia de mediadores para que comuniquen e integren a los miembros de la Institución; las sanciones han resultado poco efectivas en la preservación del clima laboral.

La Institución carece de mediadores capacitados para asumir este tipo de responsabilidad, pues debe ser neutral; sin embargo, en un ambiente laboral público prepondera el interés político e ideológico donde la democracia se da por voto y no por consenso, esto motiva al trabajador vencer a su compañero desconsiderando su posición que en cierta medida puede ser válida y trascendente.

Por estas razones, en caso no se trate este problema oportunamente, se agudizarán las relaciones entre trabajadores, perdurarán los pleitos, se perturbará el bienestar en el trabajo, se incrementarán los costes de manera insulsa y la Institución reflejará una imagen negativa al usuario tacneño.

Por lo anterior, es necesario diseñar procedimientos utilizando la mediación en conflictos laborales para el mejoramiento del clima

organizacional y fortalecimiento de las interrelaciones entre trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo es la mediación en los conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014?
- b) ¿Cuál es el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014?

## **1.3 Justificación**

Esta tesis genera reflexión y discusión de planteamientos teóricos relacionados a la mediación en un conflicto laboral y el clima organizacional, y su contrastación con la realidad a investigar para innovar

conocimiento en la administración de recursos humanos y plantear paradigmas nuevos que aporten al desarrollo de la ciencia.

Asimismo, se propone un método renovado, estructurado y validado por expertos para generar conocimiento válido y confiable que permita evaluar e interpretar con mayor precisión y comprensión de los efectos de la mediación en los conflictos laborales y la evolución de un clima atractivo en cualquier organización.

Este trabajo valora la importancia que se da a la mediación como alternativa en la resolución de conflictos para diseñar estrategias de mejora en las relaciones entre trabajadores que conlleve a un buen clima laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna y otras organizaciones que presenten casos análogos a los que en este texto se plantea.

Se incluye aspectos relacionados a la prevención, control y disminución de conflictos laborales para renovar la calidad de atención en beneficio del usuario externo (ciudadanos) y promover la integración social entre jefes y trabajadores.

En el ámbito jurídico, se revisa políticas, reglamentos y documentación respecto a procesos de conflictos laborales existentes, concluidos e irresueltos para plantear mecanismos de mediación que intervengan en la conservación de la paz y un clima atractivo en la organización.

Se estima los costes generados por el surgimiento y prevalencia de estos conflictos para evitar gastos generados por demandas judiciales, bajo rendimiento del personal, mala imagen del usuario, desorden organizacional, carencias en la capacidad de inversión y deficiencias en el cumplimiento de las metas institucionales.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar si existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Establecer cómo es la mediación en los conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.
- b) Analizar cuál es el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

H<sub>G</sub>: Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

H<sub>0</sub>: La mediación en conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, no es deficiente.

H<sub>1</sub>: La mediación en conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, es deficiente.

H<sub>0</sub>: El clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, no es insatisfactorio.

H<sub>2</sub>: El clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, es insatisfactorio.

## 1.6 Operacionalización de las variables

Definición operacional de las variables de la investigación

VARIABLES	INDICADORES	REACTICOS / ÍTEMS
Variable X:  Mediación en conflictos laborales	Tipo de relaciones laborales	Experiencias percibidas. Atención de reclamaciones. Posición del personal. Intervención del personal.
	Costes de un conflicto	Tiempo aprovechado. Cumplimiento de metas. Calidad en la toma de decisiones. Rendimiento laboral.
	Manera de enfrentar un conflicto	Compatibilidad entre las partes. Propuesta de alternativas. Intervención de mediadores. Eficacia en la resolución de los conflictos.
Variable Y:  Clima organizacional	Interacción autoridades – colaboradores	Promoción del orden y la armonía. Atención de las necesidades del personal. Consulta de decisiones con terceros. Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
	Recompensa y castigo	Motivación al personal a través de los reconocimientos. Corrección a través de la sanción. Satisfacción del personal con el sistema de reconocimiento y sanción. Logro de objetivos y metas.
	Condiciones del ambiente laboral	Condiciones físicas del puesto de trabajo. Condiciones emocionales del personal. Condiciones de salud del personal. Condiciones conductuales del personal .

Fuente y elaboración: propia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

Se ubicó informes en repositorios digitales de universidades en Perú, Chile, Ecuador y México, cuyos temas se relacionan con las variables de la presente investigación. Se citan a continuación los antecedentes siguientes:

Sevillano, R. (2011) realizó la tesis de maestría en Gestión Empresarial titulada “La incidencia de la percepción del estilo del liderazgo del gerente sobre el clima organizacional en ZofraTacna en el 2007”, busca relacionar dos variables, el liderazgo gerencial y el clima de la institucional desde el punto de vista de los trabajadores y los directivos.

Presenta una investigación descriptiva correlacional, con un diseño no experimental transversal. Recurrió a una muestra de 8 gerentes y 117 trabajadores de ZofraTacna, quienes se les aplicaron dos cuestionarios, uno para recolectar datos sobre el liderazgo gerencial y, la otra, sobre el clima organizacional.

Concluye que el nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo gerencial es alto; resaltando la habilidad que tienen los gerentes para relacionarse con su personal con deficiencias en inculcar la visión y los objetivos organizacionales. Asimismo, el tipo de clima organizacional en ZofraTacna es de tipo consultivo-en grupo, es decir, incluyen la participación, en cierta medida, de los trabajadores.

Díaz, J. H. (2003) desarrolló la tesis de licenciatura en Derecho titulada “El Diálogo Social: Método de prevención y solución de conflictos laborales”, cuyo problema se analiza desde el punto de vista teórico, jurídico y comunicacional pretendiendo demostrar que el Diálogo Social es un mecanismo de prevención y solución de conflictos.

Presenta un estudio de tipo analítico, utilizando el análisis de contenido como técnica y la ficha de contenidos como instrumento recurriendo a reglamentos y casos sucedidos en Chile donde se aplica el Diálogo Social como mediadora de conflictos laborales.

Concluye que el Diálogo Social es un mecanismo de prevención y solución de conflictos que según las tendencias de la globalización, exige relaciones comunicacionales más efectivas dentro del ambiente de trabajo para concretar el éxito de una organización, los aspectos jurídicos y teóricos deben regular y facilitar estas relaciones entre trabajadores.

Estos tres aspectos que explica Díaz serán incluidos en la presente tesis porque representan elementos donde surgen ciertos conflictos como normas malinterpretadas, dificultades comunicativas entre compañeros y carencia de conocimiento referente a teorías y técnicas que facilitarían su trabajo dentro de la Municipalidad.

Torres, L. O. (2012) realizó la tesis de maestría en Desarrollo del Talento Humano titulada “Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 Fray Bartolomé de las Casas” (Ecuador) donde pretendió reconocer de qué forma los grupos de poder y los conflictos de trabajo inciden en el ambiente laboral y calidad del servicio que brindan a los usuarios.

Presenta un estudio de tipo descriptivo y método deductivo, aplicando la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento a una muestra de 120 funcionarios del Área de Salud No. 2 con un margen de error del 15%, para recolectar datos respecto a las relaciones de poder y grado de satisfacción laboral.

Concluye que las relaciones de poder inciden en el grado de conflictividad en el ambiente de trabajo entre los factores que lo generan están los hábitos de limpieza, libertad en la manera de trabajar,

comunicación abierta entre colegas y restricciones en actividades de liderazgo.

Las relaciones de poder constituyen un aspecto que persiste en la Municipalidad Provincial de Tacna que se considerará en las dimensiones del problema de esta tesis para estimar su participación organizada en la mediación de los conflictos laborales del personal en la Institución.

Orduña, M. A. (2006), en su tesis de licenciatura en Psicología titulada “La influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Subdirección de Estadística y Encuestas, Coordinación INEGI de Pachuca, Hidalgo” pretende estudiar el impacto de las relaciones laborales sobre la necesidad de priorizar acciones que promuevan un clima organizacional adecuado.

Presenta un estudio de tipo descriptivo aplicando la sociometría como técnica y el test sociométrico como instrumento a una muestra de 34 trabajadores de 30 a 45 años de edad que integran la Subdirección de Estadística y Encuesta de la Coordinación INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) de Pachuca en México.

Concluye que las relaciones interpersonales y el clima organizacional no deben estudiarse independientemente sino que forme parte de un proceso global de desempeño y satisfacción personal y laboral.

Esta tesis considerará no sólo la solución de conflictos sino también el fortalecimiento de las relaciones entre trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna como lo expresa Orduña en su conclusión, corresponden un proceso integral de desempeño y bienestar.

## **2.2 Bases Teórico – Científicas**

### **2.2.1 Mediación de conflictos laborales**

#### *2.2.1.1 El conflicto*

Cerini (2004), citado por Novel (2008, p.4) define el conflicto como “algo inherente al ser humano, que requiere de un conocimiento exhaustivo de su dinámica con la finalidad de encontrar el modo de gestionarlo”.

Porret (2010, p.401), por su parte, explica que el conflicto en el ámbito laboral son:

Aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional.

Thomas (1992), citado por Domínguez y García (2003, p.2) define el conflicto como “el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”.

Para Domínguez y García (2003, p.1):

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades; éstas pueden ser personas, grupos, departamentos, entre otros. Lo cual hace que todos tengamos una noción intuitiva de lo que es un conflicto, a la vez que dificulta el establecimiento de una definición unitaria para todos los tipos de conflicto.

Novel (2008, p.4) explica:

El conflicto proviene de la teoría de las necesidades humanas de Maslow que explica la motivación humana como la respuesta a la satisfacción de las distintas necesidades, que él identifica como necesarias para la autorrealización: necesidad de supervivencia (físicas), de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización; en un orden jerarquizado ascendente, satisfaciendo, en primer lugar, relativo a la supervivencia y, como fin último, la persona buscará su autorrealización.

Las posiciones y los intereses son elementos negociables, sin embargo, todo aquello que se refiere a las necesidades del individuo resulta innegociable o más dificultoso para alcanzar un acuerdo (p.5).

Hofstadt y Gómez (2006, p.435) considera:

El conflicto es un proceso interaccional, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; Que se co-construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación”.

Para Amado (2009, p.25), existen diferentes tipos de conflictos “los del deseo y la prohibición, entre el sujeto y el medio, entre clases sociales en la toma de decisiones experienciales”.

Pondy (1967), citado por Domínguez y García (2003, p.3), presenta dos tipos de conflicto según el alcance de los mismos:

- **Conflicto de relación.** No altera la estructura organizativa. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
- **Conflicto estratégico.** Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir,

redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

Para Moore (1994), citado por Domínguez y García (2003, p.4), clasifica el conflicto según su contenido:

- **Conflictos de relación entre las personas.** Emociones fuertes, falsas percepciones, estereotipos, problemas de comunicación, conducta negativa.
- **Conflictos de información.** Falsa o falta de información, interpretación diferente.
- **Conflictos de intereses.** Competición entre necesidades incompatibles como dinero, recursos físicos, tiempo, entre otros.
- **Conflictos estructurales.** Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas.
- **Conflictos de valores.** Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (lo bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto).

Manzano y Torres (2000, p.7) identificaron los siguientes elementos del conflicto:

- Para que se presente un conflicto deben haber por lo menos dos partes.
- Debe haber escasez de algún recurso.
- Se presenta la existencia de una relación en la cual cada parte percibe a la otra, como su enemiga.
- Cada parte piensa que su objetivo es incompatible con el objetivo de la otra parte.
- El conflicto tiene una tendencia inherente a escalar con el tiempo.
- Por regla general, los conflictos tienen soluciones.

#### *2.2.1.2 Las relaciones laborales*

Para Peralta (2013, p.47), “en toda institución el conflicto es prácticamente inevitable e incide trascendentalmente en el comportamiento de cada supervisor”.

Focault (1992), citado por Gómez (2013, p.53) sostiene que “desde el momento en que se crea una organización, inevitablemente se produce dentro de ella, un cierto tipo de hegemonía de poder y esto genera una resistencia y una determina conflictividad”.

Peralta (2013, p.48) explica:

Los conflictos se suscitan por la incompatibilidad de las personalidades del equipo, este tipo de conflictos están siempre cargados por aspectos emocionales y pocas veces es benéfico. Aunque otras veces, los conflictos pueden aparecer en los equipos porque, los miembros del mismo tienen metas diferentes.

Para Edwrds y Scullion (1994), citados por Gómez (2013, p.54), las relaciones laborales deben entenderse como:

Un conjunto de prácticas, actuaciones y estrategias para controlar el proceso de trabajo, ahora bien, el control cada vez es más problemático porque las personas tenemos mayor conciencia de nuestros intereses, dando prioridad a nuestros proyectos personales. Cada vez consentimos menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto son el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros.

González (2007), citado por Abrego, González y Lullo (2012, p.21), sostiene que en toda organización “el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional, desde luego,

según la forma como se manipule, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia”.

### *2.2.1.3 Los costes de un conflicto*

Jaramillo (1996, p.68) afirma:

La mediación, en general, es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación.

Folberg y Taylor (1992, p.207) afirman que “los conflictos no resueltos entre trabajadores o entre los trabajadores y la gerencia dan como resultado una pérdida en la productividad”.

Novel (2008, p.12) explicita los costes que supone la gestión ineficaz del conflicto:

- Tiempo perdido.
- Pérdida de la calidad en la toma de las decisiones.

- Reestructuración de procesos con tendentes a evitar el conflicto. Da lugar a la superposición de tareas y duplicidad de responsabilidades y recursos.
- Pérdida y reemplazo de personal cualificado. Por decisiones ineficientes o ineficaces, se despide a empleados valiosos que otra organización pueda utilizar a su favor y en contra de la que despidió.
- Sabotajes, daños y robos.
- Costes legales. Honorarios de abogados, arbitrajes, peritajes, salarios extra, costos en procesos judiciales.
- Daños emocionales y en salud. Absentismo, bajas laborales y bajo rendimiento.

Para Manzano y Torres (2000, p.38), los costos, cuando se realiza una negociación posicional, son los siguientes:

- Con frecuencia daña las relaciones entre las partes porque las polariza (mi planteamiento contra el suyo).
- Bloquea la exploración de opciones alternativas creativas, y con frecuencia, impide que se llegue a la solución del caso concreto.
- Provoca que cada parte se aferre firmemente a sus posiciones.

- Obstaculiza enfocar los intereses, porque las partes se empeñan en dar una solución prematura a soluciones específicas.
- Produce compromisos cuando podrían haberse encontrado soluciones mejores.

Continuando con Novel (2008, p.14), se precisa que el conflicto debe ser analizado cuando:

- Distrae la atención de los temas importantes.
- Sabotea la moral, la auto-imagen o la identidad grupal.
- Polariza a las personas, y a los grupos, destruyendo la cooperación.
- Confronta a los empleados y los estimula hacia conductas dañinas e irresponsables, incluyendo insultos, agresiones físicas, tácticas de exclusión y hostigamiento.

#### *2.2.1.4 La manera de enfrentar un conflicto*

Novel (2008, p.19) explica:

La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración, el conflicto nos prepara para desarrollar habilidades. La evolución humana es cambiante, estos cambios son movilizados por el conflicto que

promueve dejar atrás una etapa devenida insuficiente. El problema se presenta cuando hay incompatibilidad entre las conductas, percepciones, objetivos y/o afectos de los individuos y grupos, es entonces cuando se da una expresión agresiva de la incompatibilidad social.

Peralta (2013, p.64) afirma que “la mediación ayudaría a regular la convivencia desarrollando actitudes y habilidades relaciones positivas, previniendo la violencia, haciendo una intervención constructiva frente a los conflictos...”

Asimismo, Farré (2004), citado por Novel (2010, p.42) enfatiza que “es un objetivo necesario trabajar de un modo preventivo en el marco de los posicionamientos de construcción de paz en la vida organizacional, promoviendo espacios de paz positiva entendida ésta como ausencia de todo tipo de violencia”.

Peralta (2013, p.62) afirma:

Una estrategia para el manejo del conflicto, es la conciliación, considerando que, a través de un tercero, se asuma el rol del conciliador. Su tarea es poner claro las afirmaciones que se discuten, siendo suficientemente sujetado por ellos, para que nadie le considere una amenaza, imparcial para una solución concreta.

Chiavenato (2009, p.243) define conciliación como “el mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado como conciliador (mediador)”.

Domínguez y García (2013, p.10) presentan las principales formas de afrontar un conflicto:

- a) **Evitación.** No quiere decir que se cierren los ojos al conflicto, sino que éste se aborda en sus manifestaciones inmediatas ignorando los aspectos estructurales.
- b) **Aceptación.** Reconocimiento del conflicto, pero dando por hecho que lo único que se puede hacer es estudiar la situación y no intervenir en él.
- c) **Reforma gradual.** Por ejemplo, contra las diferencias entre los miembros de la sociedad (ricos y pobres): progresividad de los impuestos.
- d) **Confrontación no violenta.** Ausencia de violencia por una de las partes puede debilitar la violencia de la otra y hacer más posible el cambio.
- e) **Confrontación violenta.** Todo cambio se produce a través del conflicto y que éste tiene un componente violento insoslayable.

Tanto el miedo a la violencia, para provocar pequeños cambios, como la violencia a gran escala serían opciones a considerar en el afrontamiento del conflicto.

Por su parte, Gómez (2013, pp.59-60), cita una serie de prácticas comunes que deben seguir los gerentes o responsables de departamento frente a un conflicto:

- a) Evitación.
- b) Aconsejar.
- c) Control autocrático.
- d) Efecto amenaza.
- e) Funcionamiento arbitral.
- f) Derivación a otras instancias.

Farré (2004), citado por Novel (2008, pp.8-9), clasifica en cinco tipos de actitudes en el momento de afrontar a un conflicto:

- a) **Acomodaticio**, con un bajo compromiso con los intereses pero un alto interés en la relación. Tiene tendencia a adoptar posiciones de perder-ganar o ceder.
- b) **Evitador**, con un bajo compromiso con los intereses y también en la relación. Tiene tendencia a adoptar posiciones de huir, perder-ganar.

- c) **Controlador**, con un alto compromiso con los intereses y un bajo compromiso con la relación. Tiene tendencia a adoptar posiciones de ganar-perder.
- d) **Compromisario**, con un suficiente nivel de compromiso con los intereses y también con la relación. Tiene tendencia a adoptar posiciones de perder-ganar, ganar-perder.
- e) **Colaborativo**, con un alto compromiso con los intereses y un alto compromiso con la relación. Tiene una clara tendencia a adoptar posiciones de ganar-ganar.

Ríos (1997, p.189) define el término mediador como “aquel que tiene como función principal, cuando las condiciones determinan la conveniencia de su intervención, abogar ante las partes para procurar arreglos mediante la presentación de alternativas”.

Según Mendieta (2002) y Suares (2005), un mediador debe cumplir ciertas características como tener conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para la resolución exitosa de los conflictos.

Novel (2010, p.136) menciona a continuación algunos caracteres:

- a) Capacidad para escuchar activamente.
- b) Capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- c) Capacidad de usar un lenguaje verbal y escrito en un tono neutral y claro.
- d) Sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- e) Capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- f) Presencia y tenacidad. Capacidad para sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de personas en disputa.
- g) Capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.
- h) Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aun teniendo que equilibrar diferencias de poder entre las partes.

## **2.2.2 Clima organizacional**

### *2.2.2.1 El clima organizacional*

Gálvez (2015, p.1) define el clima organizacional como “el ambiente generado por las emociones de los empleados de un grupo u organización, el cual, es donde diariamente desempeñan su trabajo”.

Para Chiavenato (2011, p.50), es “el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes”.

Münch (2009) establece que las organizaciones de hoy en día no sólo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, también buscan cubrir las necesidades de sus trabajadores, debido a que el capital humano es un recursos trascendental para lograr los objetivos organizacionales, por tanto, las empresas tratan de favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes. Una manera de satisfacer las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores.

Por consiguiente, Brunet (1987), citado por Santana y Araujo (2007, p.297), menciona que “el individuo está inmerso dentro de un clima

determinado por la naturaleza particular de la organización... las condiciones creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de los empleados de la organización”.

Por ello, reconocer y mantener un clima organizacional saludable será necesario para el logro de los objetivos organizacionales (Alcalá, 2011).

Dormetty (1993), citado por Pérez y Sánchez (2005, p.29) señala que "el clima organizacional se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza del ambiente del trabajo".

Morán y Volkwein (1992), citados por Santana y Araujo (2007, pp.299-301) proponen cuatro perspectivas conceptuales sobre el clima organizacional: estructural, perceptual, interactiva y cultural.

Según el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos.

En la perspectiva perceptual, las bases para la formación del clima organizacional están dentro de los individuos. En este sentido, el clima

describe las condiciones de la organización a partir de la percepción de los trabajadores.

La visión interactiva plantea que la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, es la base para la formación del clima organizacional.

En el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional, es decir, el enfoque cultural describe al clima organizacional ocupando una porción específica del concepto cultura organizacional.

Para Katz y Kahn (1966) y Likert (1961), citados por Santana y Araujo, (2007), el clima organizacional es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma.

Samaniego (2011, p.20) sostiene que “el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización”.

En este sentido, Acosta y Alcalá (2014, p.5) precisa que la valoración del clima laboral permite:

- a) Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización.
- b) Disponer de información sobre las condiciones laborales.
- c) Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- d) Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- e) Obtener una visión integradora de la organización.

Brunet (1987) explicita que un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Brunet (1999) describe los siguientes tipos de clima organizacional, según la teoría de Rensis Lickert que sustenta los sistemas de organización en el marco de los climas, ellos son:

- a) **Clima Autoritario Explotador**, donde la dirección no tiene confianza en sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente, los empleados trabajan en una clima de miedo, castigo, amenazas.

Existe poca interacción entre los superiores y subordinados, la comunicación de la dirección con sus empleados se da sólo en directrices y de instrucciones específicas.

- b) **Clima Autoritario Paternalista**, donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas, de menor importancia, se toman en los departamentos inferiores. Las recompensas y castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados.

Las interacciones entre los subordinados se establecen con descendencia, por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección suele manipular las necesidades sociales de sus empleados.

- c) **Clima Participativo Consultivo**, donde la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman considerando la opinión de los subordinados. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y castigos ocasionalmente se utilizan para motivar a los empleados. Existe una moderada interacción entre supervisor-subordinado.
- d) **Clima Participativo en Grupo**, donde la dirección tiene confianza plena en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están descentralizadas en la organización; la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral.

Los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados.

### *2.2.2.2 Interacción Autoridades – Colaboradores*

Pérez y Sánchez (2005) incluyen la estructura organizativa porque representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de políticas, normas, reglas, procedimientos y otras limitaciones al que se ve enfrentado el personal en el desempeño de su labor.

Brunet (1999, p.55) afirma que “la estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa”.

Pérez y Sánchez (2005, p.37), precisa que “entre los elementos de la estructura, se considera la visión, políticas, normas, objetivos y procedimientos que deben ser elaborados, preferentemente, por los integrantes (de la organización)”.

Vandererve (1998, p.137) define la visión como la “ayuda a dissociarnos de nuestra realidad palpable y a construir una imagen ideal, la probabilidad de lograr y plasmar en la realidad una visión depende grandemente de los detalles y contrastes que vemos en ella”.

Koontz y Weihrich (1998, p.131) explicita que en las políticas “se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo”.

Mompart y Durán (2001, p.243) expone dos finalidades importantes respecto a las normas: “a) ayuda a organizar de manera uniforme el trabajo del (personal), marcando pautas de acción bien conocidas por... los colegas que trabajan con ellos... b) sirven de base a una política de calidad, al fijar no solo unas acciones y orientaciones del trabajo, sino también un nivel de obtención de tal trabajo”.

Chiavenato (2000, p.30) menciona que los objetivos son “los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes...”

Balderas (1995, p.38) explicita que la función de un procedimiento es “orientar la acción del personal a nivel aplicativo, su importancia es señalar la secuencia cronológica más adecuada para obtener resultados positivos”.

### *2.2.2.3 Recompensa y castigo*

Alcalá (2011) afirma que un clima orientado a dar recompensa en vez de castigo es más propenso a incrementar la necesidad de logro de sus trabajadores. De esta manera, si se percibe un sistema de recompensa como objetivo, tanto que las recompensas sean vistas como símbolos de éxito, el resultado inmediato será un incremento en la necesidad de logro de los trabajadores.

Caso contrario, Atalaya (1999) explica que un escenario basado en un clima de recompensa debería no esperar un incremento en la necesidad de afiliación puesto que los individuos con necesidad de afiliación alta serán estimulados cuando las percepciones de su esfuerzo estén relacionadas con las relaciones interpersonales.

Según Ramírez, Abreu y Badii (2008), la necesidad de poder, por su parte, no se incrementa en un clima basado en la recompensa, pero sí en un clima basado en la aprobación. Esto se debe a que los premios vinculados con el rendimiento no afectan la motivación de poder pero la aprobación social y personal tiende a incrementar las señales asociadas con el reconocimiento personal y el poder de influencia.

Alcalá (2011) afirma que el comportamiento de los individuos en las organizaciones, está relacionado con la motivación de los individuos y las características de la organización misma. Para la mayoría de las personas, la motivación sugiere un comportamiento enérgico directamente relacionado con una meta y con algún tipo de necesidad o deseo.

La teoría de McClelland (1951-1961) citado por Ramírez, Abreu y Badii (2008, p.157) se basa en tres motivos intrínsecos: “la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación”.

Continuando con la teoría, una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pasa su tiempo pensando en cómo hacer mejor su trabajo, lograr algo inusual e importante o avanzar en su carrera.

Se dice que un individuo tiene una alta necesidad de poder si pasa su tiempo pensando en cómo influir y controlar a otros, y cómo puede usar esa influencia para ganar un argumento, cambiar el comportamiento de otra gente u obtener una posición de autoridad y estatus.

En caso un individuo tendrá necesidad de afiliación cuando pasa su tiempo pensando acerca del calor, la amistad y las relaciones de compañerismo que tiene o le gustaría tener.

Alcalá (2011) plantea que cuando los trabajadores presentan alguna de estas necesidades o deseos en su ambiente laboral, el papel que juegue la organización (facilitando y obstaculizando el alcance de esa necesidad o ese deseo) será vital, porque los trabajadores se formarán una percepción de la empresa, constituyéndose, de esta manera, el clima organizacional.

Toro (2001) amplía el contexto afirmando que cuando las relaciones laborales no son adecuadas, se afecta directamente la motivación de los trabajadores, su satisfacción, compromiso, esfuerzo, y por ende su desempeño, afectando significativamente su productividad y la de la empresa.

Para Páramo (2004), la percepción de los empleados respecto del clima organizacional influye en el incremento del ausentismo y la rotación de personal.

Ortega y Perdomo (2007, p.22) señalan:

El clima organizacional influye en el estrés de los miembros de la organización, el cual disminuye significativamente a medida que mejora el clima laboral. De esta manera, es importante el manejo de pausas activas, que le permitan al empleado un espacio de descanso,

para así lograr que su nivel de estrés disminuya y por consiguiente el clima de la organización mejore significativamente.

#### *2.2.2.4 Condiciones del ambiente laboral*

Rosen y Berger, citados por Valencia (2009, pp.93-94) definen los ejes que conforman los ambientes laborales productivos “y que se dan en las empresas sanas” son las siguientes:

- a) **Respeto real a la dignidad de las personas.** Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas, la confianza es básica en los trabajadores.

Para desarrollarla “junto al consecuente respeto” quienes conducen una compañía deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente.

- b) **Valorar y reconocer las destrezas y experiencias de los trabajadores.** Ellas valen para la empresa, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es

lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

- c) **Calidad de la comunicación.** Debe ser clara y la información oportuna en sus diferentes formas (verbal, escrita, no verbal), incluyendo el silencio; los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, entre otros) aumentan el clima de temor e inseguridad.

Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, entre otros); y saber enfrentar y negociar los conflictos.

- d) **Cuidado de la conducta ética.** Al correlacionar el clima laboral y ético de la empresa con conductas negativas al interior de la misma, llegó a la conclusión de que a mejor clima laboral menos conductas negativas.

Es decir, utilización privada del teléfono o de fotocopidora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos, favoritismo hacia personas, echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, entre otros.

Valencia (2009, pp.97-118) profundiza las acciones que se detallan a continuación, las cuales deben estar orientadas a los ejes antes mencionados para concretizar un clima organizacional productivo y positivo:

- **Mejora de las condiciones físicas del puesto de trabajo:** iluminación adecuada, poco o sin ruido, color atractivo, música armoniosa, temperatura y humedad ideal.
- **Ajuste o rediseño del puesto de trabajo:** formulación de retos profesionales, libertad de creatividad y técnica de trabajo, asignación necesaria de recursos, fortalecimiento del trabajo en equipo, estimular a los directivos para que hagan sentir al personal como parte importante de la organización y el apoyo organizacional al personal. Debe evitarse el aburrimiento, monotonía y fatiga.

- Potenciamiento de las relaciones interpersonales: entre jefes y subalternos, y entre compañeros.
- **Círculo de Calidad:** toma de decisiones compartidas, interdependencia de las actividades, conformación de comités y reuniones en grupo para el incremento del compromiso e identidad, ofrece recompensas intrínsecas a los empleados porque hace que sus labores sean más interesantes y tengan más sentido.
- **Ajuste del sistema de retribuciones:** basado en el nivel de responsabilidad, desempeño personal, consecución de resultados y competencias; ello facilitaría a las organizaciones eliminar los agravios comparativos entre el personal y ajustar las diferencias por la falta de competitividad.
- **Conciliación de la vida laboral y familiar:** asistencia y ayuda al personal a equilibrar su trabajo con su vida privada, facilidades considerables para que trabajadores padres puedan atender oportunamente a sus hijos o familiares cercanos.
- **Plan de desarrollo laboral:** o también “Plan de Carrera” (denominado por Wayne y Noe, citado en Valencia, 2009), es un “proceso continuo por el cual un individuo establece sus

metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos”.

Las organizaciones suelen incluir capacitaciones y cursos para promover sus capacidades técnicas en beneficio del cumplimiento de sus tareas laborales, sin embargo, no ha ido más allá de una formación específica en períodos de tiempo irregulares y poco frecuente.

- **Implantación de una evaluación del desempeño:** verifica el cumplimiento de los planes organizacionales, realiza ajustes y correcciones en caso existan dificultades para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Gil-Montes y Peiro (1997, p.4) introducen el término Síndrome Burnout:

Se trata de una patología derivada más que de factores biogénicos, de características del ambiente físico (ruido, condiciones higiénicas, cualidades climáticas, entre otros), de demandas derivadas del puesto

de trabajo (cambio de turnos frecuentes, exposición de riesgos, entre otros), de factores derivados de la implantación de nuevas tecnologías en las empresas, entre otros.

Según Aranguren (2006, p.15), “el síndrome de burnout, es un término inglés que traducido al castellano significa estar o sentirse quemado, agotado, sobrecargado, exhausto”. También es conocido como síndrome de Quemazón, fue considerado la plaga del fin de siglo XX.

Maslach y Jackson (1993) señalan que este síndrome ha quedado establecido como una respuesta al Estrés Laboral Crónico, respuesta que ocurre con frecuencia en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios o clientes de tales organizaciones.

Castresana (1983) se refiere a Burnout como un síndrome cuyos síntomas son el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal en el trabajo.

El síndrome Burnout son las respuestas a situaciones de estrés que suelen generar tensión al interactuar con los compañeros, hacia su jefe o sus colaboradores, dentro de su labor profesional y centro laboral.

Aranguren (2006, p.20), explicita que el síndrome Burnout incluye cinco factores característicos comunes a todas las definiciones presentadas:

- a) Predominan los síntomas disfóricos y sobre todo el agotamiento emocional.
- b) Destacan las alteraciones de conducta (conducta anormal del modelo asistencial o despersonalización de la relación con el cliente).
- c) Se suelen dar síntomas físicos de estrés psicofisiológico, como cansancio hasta el agotamiento, malestar general, junto con técnicas reductoras de la ansiedad secundaria, como son las conductas adictivas que a su vez median en deterioro de la calidad de vida.
- d) Se trata de un síndrome clínico laboral que se produce por una inadecuada adaptación al trabajo, aunque se dé en individuos considerados presuntamente "normales".
- e) Se manifiesta por un menor rendimiento laboral y por vivencias de baja realización personal, de insuficiencia e ineficacia laboral, desmotivación y retirada organizacional.

Adicionalmente, Aranguren (2006, p.21) menciona cuatro aspectos en los que se manifiesta el síndrome Burnout, los cuales son:

- a) **Psicosomáticos:** Fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, entre otros.
- b) **Conductuales:** Ausentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco, alcohol, fármacos, entre otros), incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas violentas.
- c) **Emocionales:** Distanciamiento afectivo como forma de protección del yo, aburrimiento y actitud cínica, impaciencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, sentimientos depresivos.
- d) **En ambiente laboral:** Detrimento de la capacidad de trabajo, detrimento de la calidad de los servicios que se presta a los clientes, aumento de interacciones hostiles, comunicaciones deficientes.

## **2.3 Perfil institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna**

### **2.3.1 Reseña de creación institucional**

El 28 de agosto de 1929 se reunieron en la Prefectura de Tacna, la Delegación peruana presidida por el Sr. Pedro José Rada y Gamio, Ministro en el despacho de Relaciones Exteriores, los concejales nombrados por el Gobierno para formar la Institución edilicia, autoridades políticas, judiciales y militares.

Luego de abrir el acto, el Presidente de la Delegación, el Secretario de la misma Delegación, Dr. Ernesto Barreto dio lectura a la Resolución Suprema expedida el 21 de agosto, que manda reorganizar la administración pública en el Territorio de Tacna, de conformidad con la Ley N° E.630, reincorporando a la Soberanía Nacional y de acuerdo con la Ley N° 6.327; se resuelve nombrar para la Provincia de Tacna una Municipalidad Provisional compuesta por: como Alcalde a Don Armando Vargas Blondell, y como personal edilicio: A. de la Lapeyra, Juan Diez Albarracín, Estanislao Correo, Guillermo Ara, Roldan Barroso, N. Casabona, Carlos Diez, Antonio Salleres, Silverio Ordoñez, Gustavo Yañez, Carlos Céspedes, Emilio Gheresi, Carlos Valdez, Humberto Bollo y R. A. Basadre. Sellando el documento la Rúbrica del Presidente de la República, Huamán de los Heros.

El Presidente de la Delegación Dr. Pedro José Rada y Gamio, tomó juramento prescrito como Alcalde al Sr. Armando Vargas Blondell, de acuerdo al Art. 70º de la Ley Orgánica de Municipalidades; luego, el Presidente de la Delegación tomó igual juramento al personal edilicio nombrado.

Terminado este acto, el Ministro de Relaciones Exteriores y presidente de la Delegación declaró en nombre del Supremo Gobierno Peruano, instalado el Concejo Provincial de Tacna, en la ciudad de Tacna.

Luego, se pronunciaron los discursos de rigor del presidente de la Delegación y del flamante Alcalde. Seguidamente, se aprobó que la Plaza Matriz se denomine desde el 29 de agosto como “Plaza Leguía” y que se erija en ella un monumento que conmemore la Reincorporación de Tacna al Seno de la Patria.

Seguidamente, se dieron lectura a la primera moción del Alcalde y el primer despacho cablegráfico del Alcalde de Chucuito, clausurando luego el acto.

En este estado, el señor Ministro y Presidente de la Delegación Doctor Rada y Gamio, clausura del acto, dejando antes constancia que el Concejo Provincial de Tacna quedaba legalmente constituido.

### **2.3.2 Visión institucional**

La Municipalidad Provincial de Tacna es una institución líder y concertadora; modelo de gestión participativa y transparente, conformada por equipos de trabajo de alto desempeño, con valores institucionales y vocación de servicio, que promueven eficazmente el desarrollo de la provincia.

#### **Institución líder y concertadora**

La MPT es guía del desarrollo. Inspira, conduce, convoca y cohesiona a las instituciones públicas y privadas para la inversión social y económica en la provincia, respetando las aspiraciones de la población.

#### **Modelo de gestión participativa y transparente**

La MPT es una organización eficiente que articula sus áreas orgánicas con eficiencia y responsabilidad; que aplica un modelo de gestión adecuado a la realidad nacional y local, para lograr cambios positivos en todas sus acciones de desarrollo. Proporciona los canales de información y dialogo abierto y transparente con la ciudadanía, para la adecuada rendición de cuentas de la gestión

Equipos de trabajo con valores y vocación de servicio

La MPT cuenta al 2013 con un personal calificado y capacitado con conocimientos, habilidades y actitudes suficientes para el trabajo en equipo, la responsabilidad social y el compañerismo necesario para crear los cambios positivos.

Promueve eficazmente el desarrollo local

La MPT a través de sus autoridades promueve e impulsa el desarrollo local con nuevo enfoque sobre los aspectos sociales, educativos, culturales, económicos, productivos e institucionales que intervienen en el desarrollo de la provincia. Toma en cuenta la Provincia como una unidad territorial, valorando sus cuencas hidrográficas, las zonas de vida, sus humedales, bosques y áreas de interés turístico y ecológico.

### **2.3.3 Misión institucional**

Gobernar el municipio democráticamente, y gerenciar estratégicamente la municipalidad, desarrollando una gestión por resultados para mejorar la calidad de vida de la población, la cultura y el desarrollo integral de la Provincia de Tacna.

Gobernar democráticamente el municipio

Diseñar y monitorear las políticas, planes y programas para el desarrollo dentro de su jurisdicción territorial, basados en las reglas del derecho, la consulta ciudadana y respeto a las normas y el bien común.

Gerenciar estratégicamente y por resultados

La MPT deberá impulsar el modelo gerencial dinámico y participativo, basados en el planeamiento estratégico, la distribución equilibrada de responsabilidades, adecuados sistemas de información y control gerencial, aplicando un modelo de gestión de presupuesto para resultados; a fin de alcanzar los objetivos y metas anuales orientadas por la misión institucional.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población en función del desarrollo sostenible e integral de la Provincia

La calidad de vida de la población es el fin supremo de la Municipalidad, expresados en el aumento del nivel educativo, nivel de salud, mejora de las condiciones del hábitat, mejores oportunidades de realización humana, condiciones de empleo e ingresos familiares. Para ello, la MPT tiene como misión la promoción de la inversión privada, del desarrollo sostenible e integral del territorio.

#### **2.3.4 Valores institucionales**

##### **Orden**

El orden no sólo implica la manera de efectuar el trabajo en coordinación y armonía entre sus áreas funcionales, sino también, en el buen aspecto personal, la planificación y distribución del tiempo, el adecuado y cuidadoso uso de los bienes de la institución, la disciplina y el debido comportamiento de acuerdo a las normas internas y externas de cumplimiento general y obligatorio de todo servidor público.

##### **Respeto**

Adecuación de la conducta del servidor municipal hacia la comprensión, la tolerancia, el aprecio y la valoración de las cualidades de su entorno institucional interno y externo: En el respeto a los niveles jerárquicos, propiciar el compañerismo, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, aceptando las ideas de los demás, aun cuando éstas pudieran ser discrepantes. En el externo, el buen trato hacia el ciudadano y la atención oportuna y justa a sus demandas.

##### **Confianza**

La confianza está ligada al cumplimiento de los compromisos asumidos, al clima y cultura organizacional saludable que coadyuve a desarrollar una

gestión por resultados y la observancia a la normatividad aplicable a los gobiernos locales en procura del bien común sin discriminación ni privilegios. Para que ello ocurra, resultará necesario que la entidad sea administrada de manera transparente y con la participación de la ciudadanía y sus representantes.

### Compromiso

Los gestores públicos locales, deben actuar con compromiso dentro de sus derechos y obligaciones de acuerdo con las políticas, planes y programas institucionales, asumiendo su rol de agente de cambio y promotor del desarrollo institucional y local. Implica la fidelidad hacia la institución municipal: la fidelidad a la institución, para actuar de manera tal que se preserve los intereses institucionales por encima de cualquier interés personal.

El compromiso también debe ser hacia las instituciones locales, comprometidas con el desarrollo de Tacna y, por ende, del bienestar de su población en general en concordancia con las competencias legales asignadas a los gobiernos locales, en los términos de calidad, oportunidad y atención a las demandas y propuestas de acuerdo a su naturaleza funcional.

## 2.4 Definición de términos básicos

- a) **Arbitraje.** Es el método de resolución de conflictos, en el que las partes en disputa se someten al juicio o solución que otorga una tercera parte de decisión y neutral al conflicto (Novel, 2008).
- b) **Bossing.** Es el acoso de un jefe o sus representantes para deshacerse de un empleado no deseado (Zapata, s.f.).
- c) **Clima organizacional.** Se refiere a percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo como políticas, prácticas, procedimientos, estilo de supervisión, calidad de la capacitación y relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores (Alcalá, 2011).
- d) **Clima psicológico.** Está constituido, esencialmente, por las percepciones que los individuos tienen de su entorno. Esas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno... es decir, está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales (García, 2006).

- e) **Conciliación.** Es un acto mediante el cual se establece un acuerdo que permite restablecer una relación que está afectada por un conflicto (Novel, 2008).
- f) **Conflicto laboral.** Es aquella situación de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores y/o afectos entre individuos y grupos dentro de una organización que definen sus metas como mutuamente incompatibles (Novel, 2008).
- g) **Conflictología.** Es el compendio de conocimientos y habilidades que la Humanidad ha desarrollado y acumulado en torno a los conflictos y a los intentos por hallar las mejores soluciones (Vinyamata, 2003).
- h) **Confrontación.** Consiste en la polarización de las partes en conflicto, en la que el único camino aparentemente visible parece conducir a las escalada del conflicto y por tanto a más violencia (Novel, 2008).
- i) **Consenso.** Se trata de un proceso de decisión en el que se busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria (Novel, 2008).

- j) **Cultura de paz.** Consiste en la recreación de nuevas formas de cultivar las relaciones entre las partes implicadas en el conflicto (real o potencial) y entre éstos y su entorno, para incrementar las posibilidades de las personas y grupos de vivir en paz (Novel, 2008).
- k) **Cultura organizacional.** Es un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras” (Robbins, 2004).
- l) **Desarrollo organizacional.** Es una disciplina que ayuda a las empresas a detectar deficiencias, buscar el aprendizaje, fomentar la comunicación y el cambio organizacional, esforzándose en que este último se lleve a cabo de manera efectiva (Alcalá, 2011).
- m) **Diálogo.** Se convierte en el espacio alrededor del cual, se establecen las intervenciones mediadoras (Novel, 2008).
- n) **Gestión de conflictos.** No es tanto la resolución directa sino la de gestión o tratamiento del conflicto con la intención de contención, encauzamiento, tratamiento o derivación, todo ello desde una perspectiva apreciativa de las partes implicadas (Novel, 2008).
- o) **Intermediación.** No representa necesariamente una voluntad clara de resolución de conflictos, sino que a menudo se limita a un proceso de facilitación, en que se ayuda a las partes a restablecer la

comunicación, cuando éstas, carecen de la capacidad de relacionarse directamente sin confrontación (Novel, 2008).

- p) Mediación.** Acción de mediar a través de un proceso estructurado y con la intervención de un tercero neutral (mediador) que facilita, la búsqueda de soluciones conjuntas mediante el diálogo (Novel, 2008).
- q) Mobbing.** Es el deliberado, intencionado y continuado maltrato en acciones y palabras que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado, o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo (incluido muy frecuentemente su jefe), que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización (Zapata, s.f.).
- r) Negociación.** Se trata del uso de técnicas de acercamiento positivo de las posiciones de las partes del conflicto. No es necesaria la presencia del mediador, o bien se puede contar con la presencia de un facilitador que conduzca el proceso de negociación (Novel, 2008).
- s) Prevención de Conflictos.** Acto de prevenir, de adelantarse a los acontecimientos. Incluye actuaciones tan diversas como el entrenamiento en técnicas y habilidades mediadoras y de mediación,

el asesoramiento para la gestión de las diferencias, la intervención a través de técnicas de consenso ante la previsión de cambios en el lugar de trabajo, así como la mediación (Novel, 2008).

- t) **Productividad.** Es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. La productividad del trabajo, por ejemplo, se mide por la producción anual o diaria, u horaria por hombre ocupado: ello indica qué cantidad de bienes es capaz de producir un trabajador, como promedio, en un cierto período (Drucker, 1999, citado por Aranguren, 2006).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Naturaleza de la investigación**

##### **3.1.1 Tipo de la investigación**

Según su función (Caballero, 2008), esta tesis es de tipo básica porque permitió la generación de conocimiento a través de la recolección de datos respecto a la mediación de conflictos laborales y el clima organizacional en una municipalidad.

##### **3.1.2 Nivel de la investigación**

Según la profundidad investigativa (Sánchez y Reyes, 2006), este estudio se ubicó en el nivel relacional porque se analizó la correspondencia que existe entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna.

##### **3.1.3 Enfoque de la investigación**

Según el tratamiento de los datos (Hernández et al, 2006), este trabajo presenta un enfoque predominantemente cuantitativo porque la información se analizó a través de procedimientos estadísticos.

### **3.1.4 Diseño de la investigación**

Según el tratamiento de las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), esta investigación presenta un diseño no experimental porque no se alteró ningún atributo de las variables; asimismo, fue transversal porque se recolectó datos en un momento y espacio único.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población objeto de estudio comprende 274 colaboradores del personal nombrado, no menos de un año, y contratado, no menos de un año, entre 26 y 45 años de edad (MPT, 2013), y se localizaron en la sede principal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

### **3.2.2 Muestra**

Para seleccionar la muestra se aplicó la fórmula siguiente:

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

En donde:

$n$  : Tamaño de la muestra.

$N$  : Tamaño de la población.

$k$  : Constante del nivel de confianza (95%).

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	99%

$e$  : Margen de error (5%).

$p$  : Proporción de individuos que poseen las características deseadas (50%).

$q$  : Proporción de individuos que no poseen las características deseadas (50%).

Dando como resultado de la operación lo siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (274) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (274 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 160,17383894 = (160)$$

Por tanto, el número de colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna que estuvieron sujetos a la encuesta fueron de 160 seleccionados al azar.

### **3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnica**

Se aplicó la técnica de la encuesta porque permitió la recolección de datos a un número mayor de informantes respecto a las variables de investigación.

#### **3.3.2 Instrumento**

Se utilizó como instrumento el cuestionario que recolectó datos referentes a la mediación de conflictos laborales y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna.

### **3.4 Validación y confiabilidad del instrumento**

#### **3.4.1 Validación**

Para la validación del cuestionario, que facilitó la recolección de los datos respecto a las variables del presente estudio, se realizó el procedimiento de “juicio de expertos”, a través del cual, tres

profesionales en el campo académico, revisaron y sugirieron la adecuación de los ítems.

### 3.4.2 Confiabilidad

El grado de confiabilidad del cuestionario se determinó a través de la prueba estadística Alfa de Cronbach con una muestra piloto de treinta colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna y procesados en el programa estadístico SPSS.

La fórmula del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach que se utilizó fue:

$$a = \frac{k}{(k - 1)} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

En donde:

$a$  : Confiabilidad calculada

$k$  : Número de ítems de la prueba

$(\sigma_i)^2$  : Varianza de cada ítem

$(\sigma_x)^2$ : Varianza del cuestionario total

El cálculo del grado de confiabilidad del cuestionario dio como resultado: 0,94 que se interpreta según este procedimiento como muy confiable.

### **3.5 Procedimiento en el tratamiento de los datos**

- Se recolectó los datos a través del cuestionario a los individuos que conforman la muestra de estudio.
- Se ingresó los datos al programa estadístico SPSS y procedieron a realizar la prueba estadística Correlación de Pearson para contrastar la hipótesis general.
- Luego, se procedió a discutir los resultados con los planteamiento teóricos.
- Se planteó las conclusiones según los resultados obtenidos y se formuló las sugerencias correspondientes.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

**4.1 Resultados de la aplicación de la encuesta según ítems**

**Ítem 1.** Experiencias percibidas.

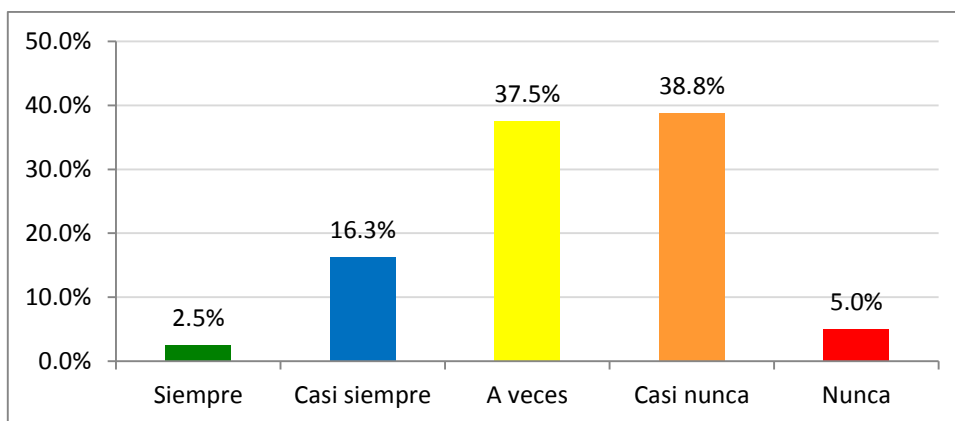
**Tabla 1.**

*Resultados respecto a la existencia de relaciones laborales justas y equitativas en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Nunca	4	2,5%
Casi nunca	26	16,3%
A veces	60	37,5%
Casi siempre	62	38,8%
Siempre	8	5,0%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 1.** Resultados respecto a la existencia de relaciones laborales justas y equitativas en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 1 y figura 1, el 38,8% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que casi nunca se dan relaciones laborales justas y equitativas en la Institución, mientras que el 37,5% afirma que a veces sucede, el 16,3% menciona casi siempre se presenta, el 5,0% indica nunca y el 2,5% señala siempre.

## Ítem 2. Atención de reclamaciones.

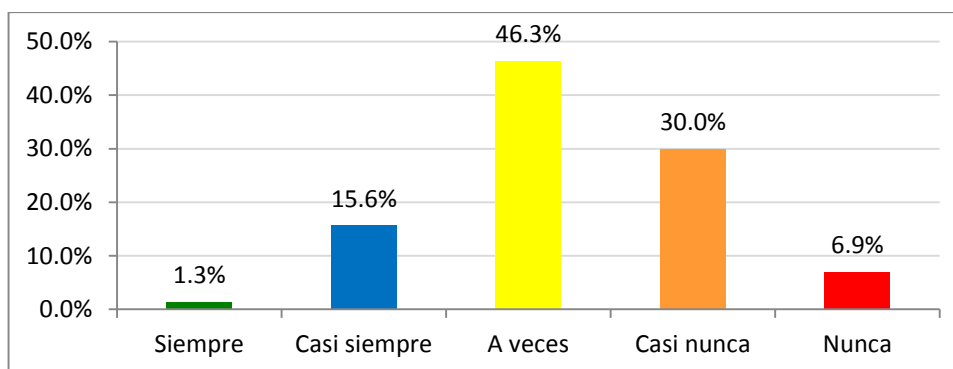
**Tabla 2.**

*Resultados respecto a la atención oportuna de los reclamos sobre un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	2	1,3%
Casi siempre	25	15,6%
A veces	74	46,3%
Casi nunca	48	30,0%
Nunca	11	6,9%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 2.** Resultados respecto a la atención oportuna de los reclamos sobre un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 2 y figura 2, el 46,3% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces la atención de reclamos sobre un conflicto laboral es oportuna en la Institución, mientras que el 30,0% afirma que casi nunca sucede, el 15,6% menciona casi siempre se presenta, el 6,9% indica nunca y el 1,3% señala siempre.

**Ítem 3.** Posición del personal.

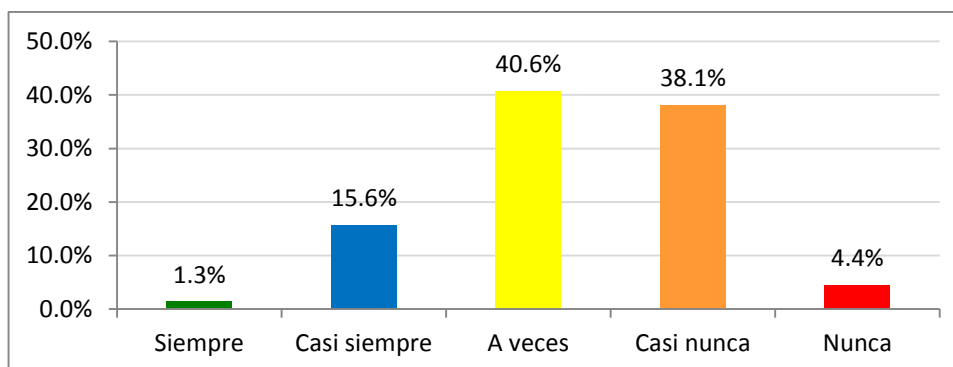
**Tabla 3.**

*Resultados respecto a la imparcialidad y conciliación de los colegas frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	2	1,3%
Casi siempre	25	15,6%
A veces	65	40,6%
Casi nunca	61	38,1%
Nunca	7	4,4%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 3.** Resultados respecto a la imparcialidad y conciliación de los colegas frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 3 y figura 3, el 40,6% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces hay imparcialidad y conciliación entre los colegas frente a un conflicto laboral, mientras que el 38,1% afirma que casi nunca sucede, el 15,6% menciona casi siempre se presenta, el 4,4% indica nunca y el 1,3% señala siempre.

#### Ítem 4. Intervención del personal.

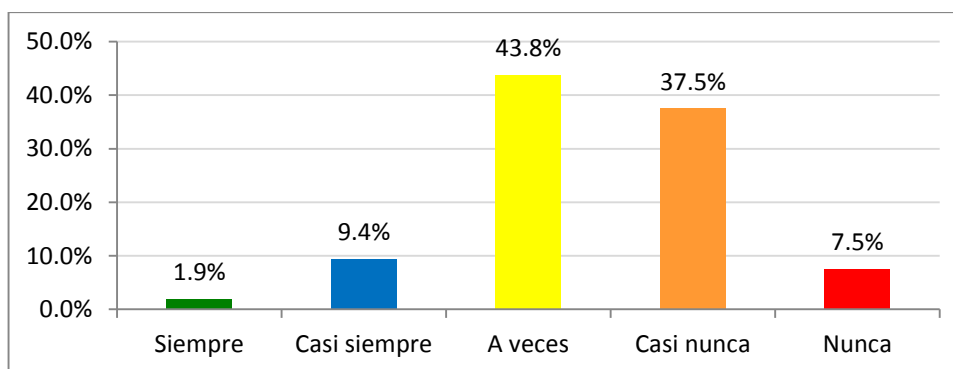
**Tabla 4.**

*Resultados respecto a la intervención del colega en la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	3	1,9%
Casi siempre	15	9,4%
A veces	70	43,8%
Casi nunca	60	37,5%
Nunca	12	7,5%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 4.** Resultados respecto a la intervención del colega en la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 4 y figura 4, el 43,8% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces el colega interviene en la resolución de un conflicto laboral en la institución, mientras que el 37,5% afirma que casi nunca sucede, el 9,4% menciona casi siempre se presenta, el 7,5% indica nunca y el 1,9% señala siempre.

**Ítem 5.** Tiempo aprovechado.

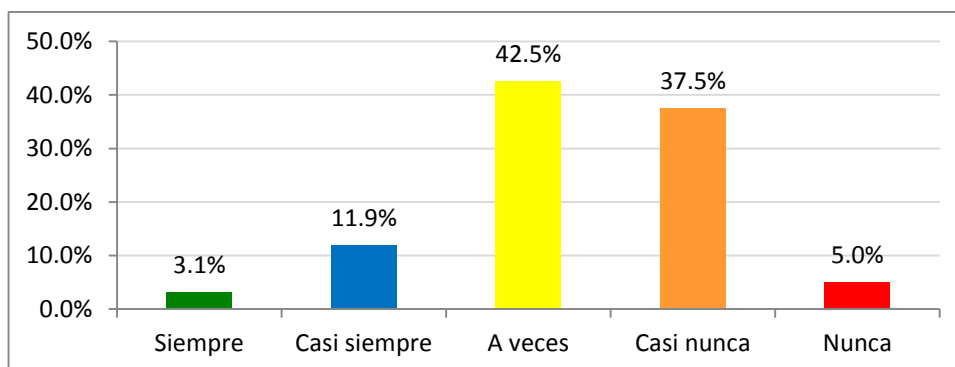
**Tabla 5.**

*Resultados respecto a la resolución de conflictos laborales en el menor tiempo posible en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	5	3,1%
Casi siempre	19	11,9%
A veces	68	42,5%
Casi nunca	60	37,5%
Nunca	8	5,0%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 5.** Resultados respecto a la resolución de conflictos laborales en el menor tiempo posible en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 5 y figura 5, el 42,5% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces se resuelven conflictos laborales en el menor tiempo posible en la institución, mientras que el 37,5% afirma que casi nunca sucede, el 11,9% menciona casi siempre se presenta, el 5,0% indica nunca y el 3,1% señala siempre.

## Ítem 6. Cumplimiento de metas.

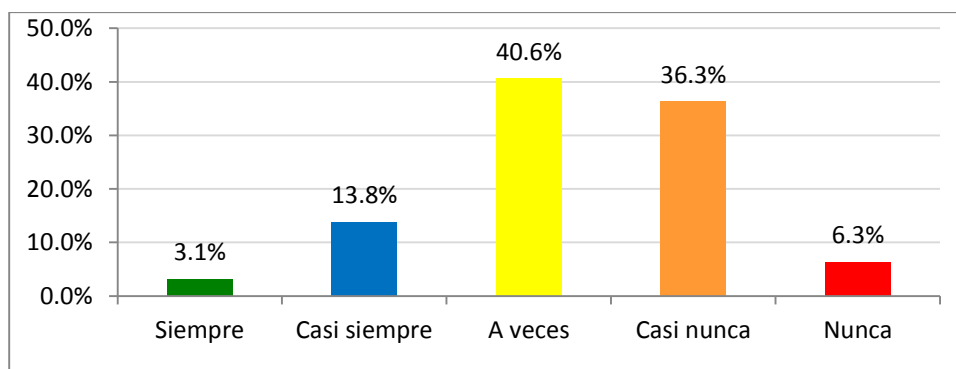
**Tabla 6.**

*Resultados respecto al cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	5	3,1%
Casi siempre	22	13,8%
A veces	65	40,6%
Casi nunca	58	36,3%
Nunca	10	6,3%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 6.** Resultados respecto al cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 6 y figura 6, el 40,6% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces se cumplen las metas cuando existen conflictos laborales en la institución, mientras que el 36,3% afirma que casi nunca sucede, el 13,8% menciona casi siempre se presenta, el 6,3% indica nunca y el 3,1% señala siempre.

**Ítem 7.** Calidad en la toma de decisiones.

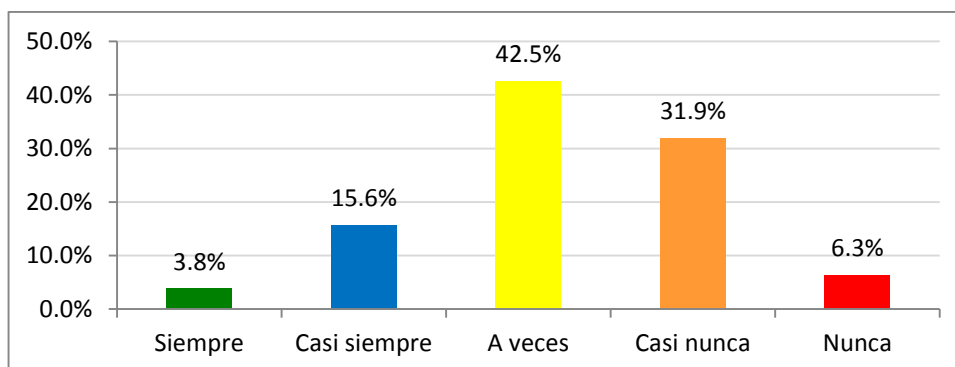
**Tabla 7.**

*Resultados respecto a la calidad en la toma de decisiones frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	6	3,8%
Casi siempre	25	15,6%
A veces	68	42,5%
Casi nunca	51	31,9%
Nunca	10	6,3%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 7.** Resultados respecto a la calidad en la toma de decisiones frente a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 7 y figura 7, el 42,5% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces se toman decisiones acertadas frente a conflictos laborales en la institución, mientras que el 31,9% afirma que casi nunca sucede, el 15,6% menciona casi siempre se presenta, el 6,3% indica nunca y el 3,8% señala siempre.

## Ítem 8. Rendimiento laboral.

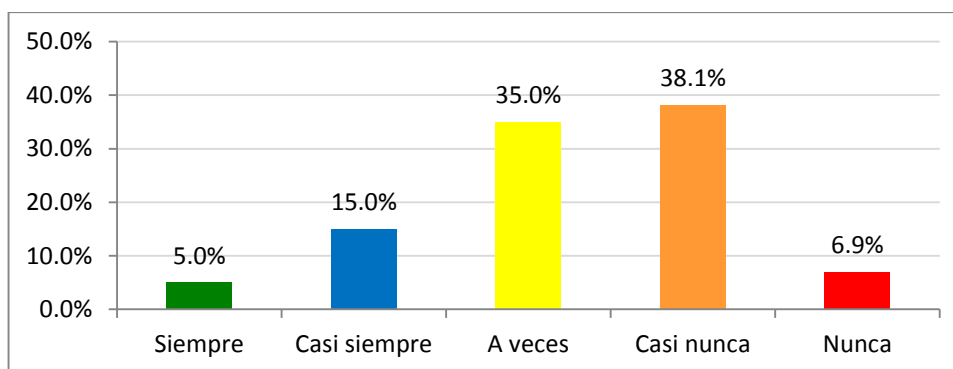
**Tabla 8.**

*Resultados respecto al rendimiento laboral después de la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	8	5,0%
Casi siempre	24	15,0%
A veces	56	35,0%
Casi nunca	61	38,1%
Nunca	11	6,9%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 8.** Resultados respecto al rendimiento laboral después de la resolución de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 8 y figura 8, el 38,1% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que casi nunca la resolución de conflictos laborales impulsa el rendimiento del personal, mientras que el 35,0% afirma que a veces sucede, el 15,0% menciona casi siempre se presenta, el 6,9% indica nunca y el 5,0% señala siempre.

**Ítem 9.** Compatibilidad entre las partes.

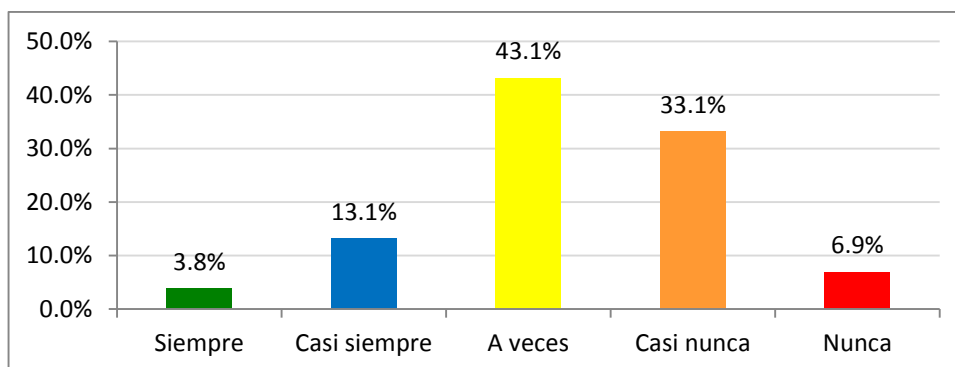
**Tabla 9.**

*Resultados respecto a la compatibilidad entre las partes de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	6	3,8%
Casi siempre	21	13,1%
A veces	69	43,1%
Casi nunca	53	33,1%
Nunca	11	6,9%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 9.** Resultados respecto a la compatibilidad entre las partes de un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 9 y figura 9, el 43,1% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces hay compatibilidad entre las partes de un conflicto laboral en la institución, mientras que el 33,1% afirma que casi nunca sucede, el 13,1% menciona casi siempre se presenta, el 6,9% indica nunca y el 3,8% señala siempre.

## Ítem 10. Propuesta de alternativas.

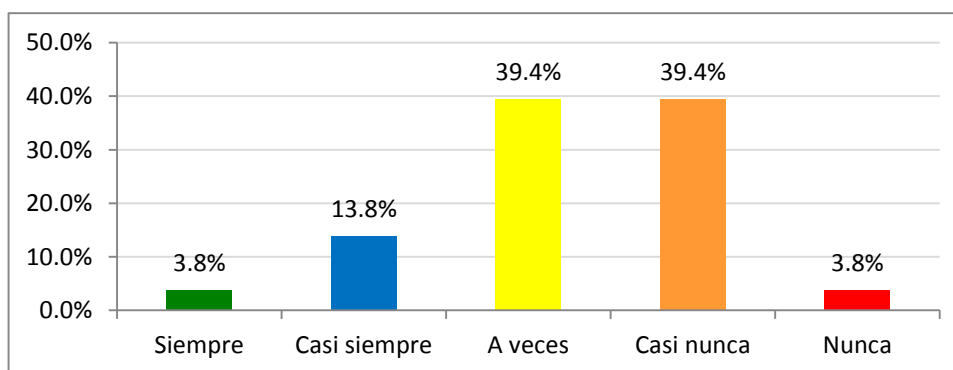
**Tabla 10.**

*Resultados respecto a la imparcialidad en propuestas de solución a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	6	3,8%
Casi siempre	22	13,8%
A veces	63	39,4%
Casi nunca	63	39,4%
Nunca	6	3,8%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 10.** Resultados respecto a la imparcialidad en propuestas de solución a un conflicto laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 10 y figura 10, el 39,4% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces hay imparcialidad en propuestas de solución a un conflicto laboral en la institución, mientras que el 39,4% afirma que casi nunca sucede, el 13,8% menciona casi siempre se presenta, el 3,8% indica nunca y el 3,8% señala siempre.

**Ítem 11.** Intervención de mediadores.

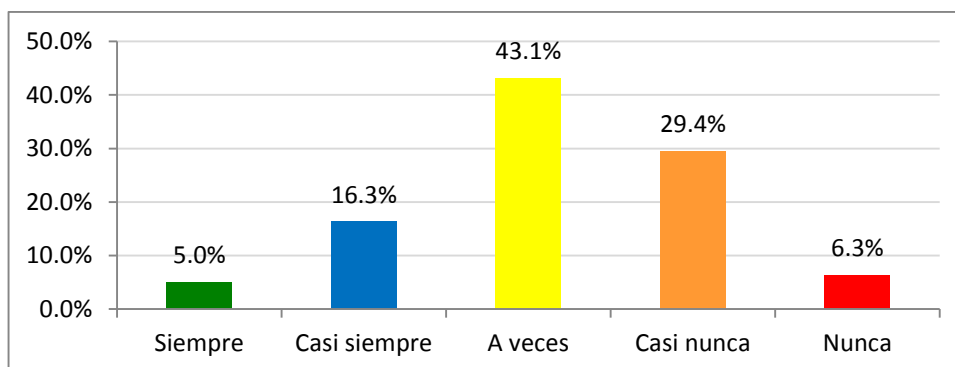
**Tabla 11.**

*Resultados respecto a la gestión de mediadores para los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	8	5,0%
Casi siempre	26	16,3%
A veces	69	43,1%
Casi nunca	47	29,4%
Nunca	10	6,3%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 11.** Resultados respecto a la gestión de mediadores para los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 11 y figura 11, el 43,1% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces se gestiona mediadores para los conflictos laborales en la institución, mientras que el 29,4% afirma que casi nunca sucede, el 16,3% menciona casi siempre se presenta, el 6,3% indica nunca y el 5,0% señala siempre.

## Ítem 12. Eficacia en la resolución de los conflictos.

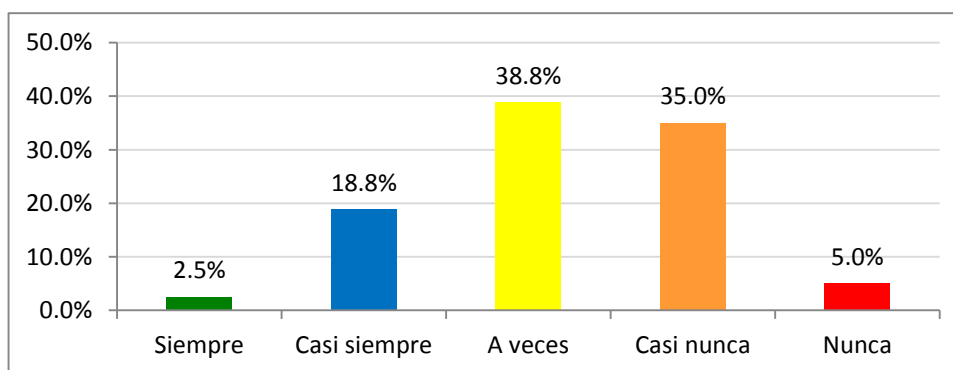
**Tabla 12.**

*Resultados respecto a la eficacia en la resolución de los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	4	2,5%
Casi siempre	30	18,8%
A veces	62	38,8%
Casi nunca	56	35,0%
Nunca	8	5,0%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 12.** Resultados respecto a la eficacia en la resolución de los conflictos laborales en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 12 y figura 12, el 43,1% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces se resuelven eficazmente los conflictos laborales en la institución, mientras que el 35,0% afirma que casi nunca sucede, el 18,8% menciona casi siempre se presenta, el 5,0% indica nunca y el 2,5% señala siempre.

**Ítem 13.** Promoción del orden y la armonía.

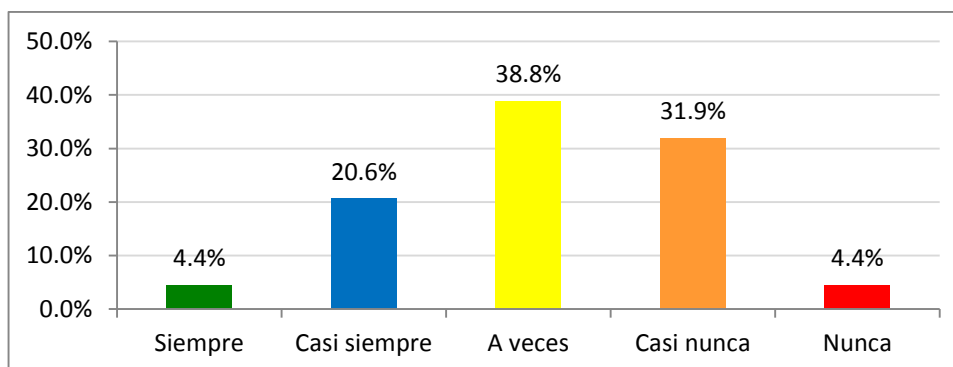
**Tabla 13.**

*Resultados respecto a las decisiones directivas que promueven el orden y la armonía en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	7	4,4%
Casi siempre	33	20,6%
A veces	62	38,8%
Casi nunca	51	31,9%
Nunca	7	4,4%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 13.** Resultados respecto a las decisiones directivas que promueven el orden y la armonía en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 13 y figura 13, el 38,8% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces las decisiones directivas promueven el orden y la armonía en la institución, mientras que el 31,9% afirma que casi nunca sucede, el 20,6% menciona casi siempre se presenta, el 4,4% indica nunca y el 4,4% señala siempre.

#### Ítem 14. Atención de las necesidades del personal.

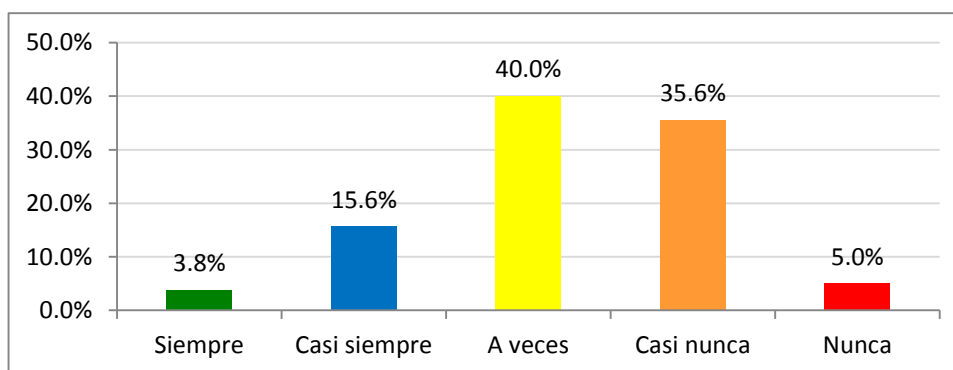
**Tabla 14.**

*Resultados respecto a la atención de la alta dirección a las necesidades del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	6	3,8%
Casi siempre	25	15,6%
A veces	64	40,0%
Casi nunca	57	35,6%
Nunca	8	5,0%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 14.** Resultados respecto a la atención de la alta dirección a las necesidades del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 14 y figura 14, el 40,0% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces la alta dirección atiende las necesidades del personal en la institución, mientras que el 35,6% afirma que casi nunca sucede, el 15,6% menciona casi siempre se presenta, el 5,0% indica nunca y el 3,8% señala siempre.

**Ítem 15.** Consulta de decisiones con terceros.

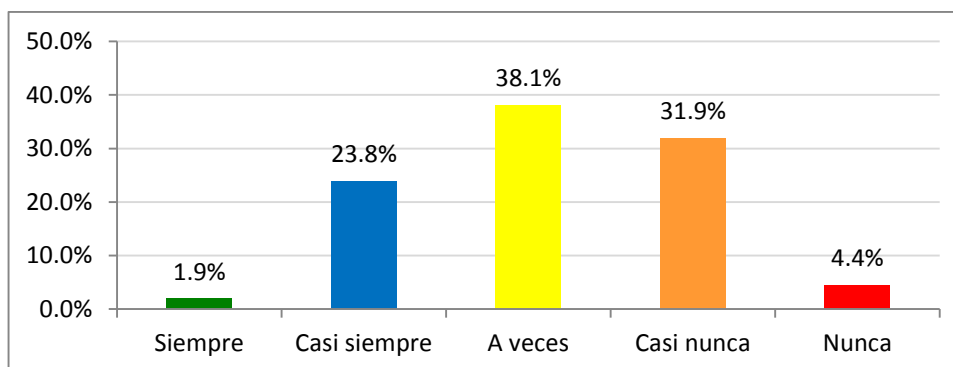
**Tabla 15.**

*Resultados respecto a que la alta dirección consulta ciertos temas con personal especializado en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	3	1,9%
Casi siempre	38	23,8%
A veces	61	38,1%
Casi nunca	51	31,9%
Nunca	7	4,4%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 15.** Resultados respecto a que la alta dirección consulta ciertos temas con personal especializado en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 15 y figura 15, el 38,1% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces la alta dirección consulta ciertos temas con personal especializado en la institución, mientras que el 31,9% afirma que casi nunca sucede, el 23,8% menciona casi siempre se presenta, el 4,4% indica nunca y el 1,9% señala siempre.

**Ítem 16.** Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

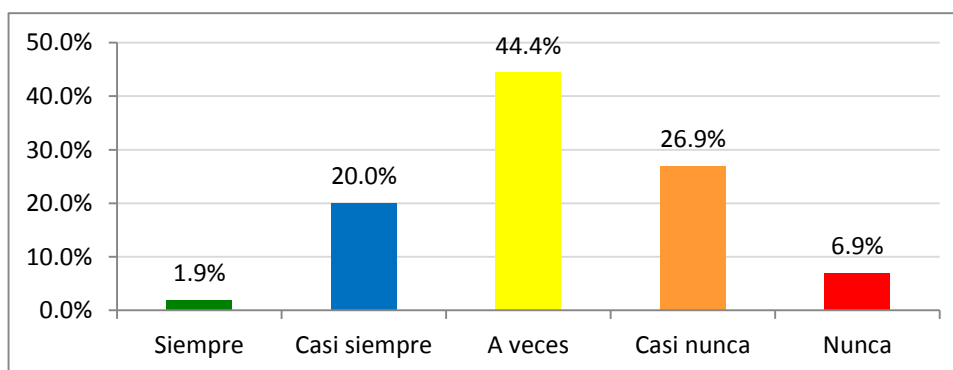
**Tabla 16.**

*Resultados respecto a la participación de los colaboradores en la toma de las decisiones en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	3	1,9%
Casi siempre	32	20,0%
A veces	71	44,4%
Casi nunca	43	26,9%
Nunca	11	6,9%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 16.** Resultados respecto a la participación de los colaboradores en la toma de las decisiones en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 16 y figura 16, el 44,4% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces los colaboradores participan en la toma de las decisiones en la institución, mientras que el 26,9% afirma que casi nunca sucede, el 20,0% menciona casi siempre se presenta, el 6,9% indica nunca y el 1,9% señala siempre.

**Ítem 17.** Motivación al personal a través de los reconocimientos.

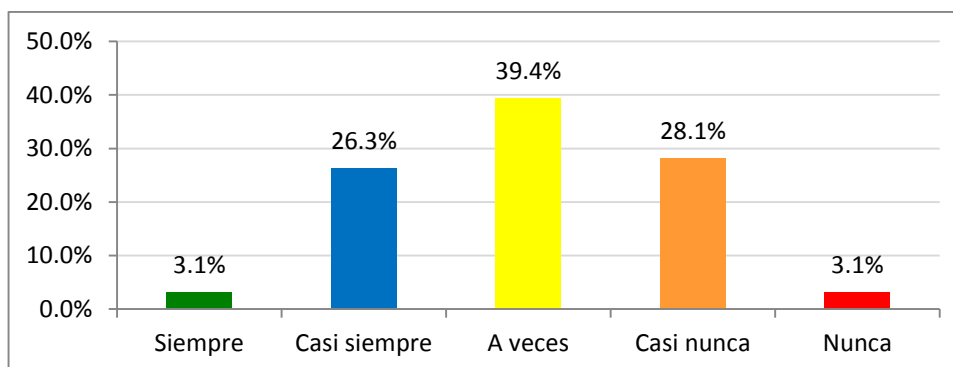
**Tabla 17.**

*Resultados respecto a la motivación al personal a través de los reconocimientos en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	5	3,1%
Casi siempre	42	26,3%
A veces	63	39,4%
Casi nunca	45	28,1%
Nunca	5	3,1%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 17.** Resultados respecto a la motivación al personal a través de los reconocimientos en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 17 y figura 17, el 39,4% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces las recompensas motivan al personal en la institución, mientras que el 28,1% afirma que casi nunca sucede, el 26,3% menciona casi siempre se presenta, el 3,1% indica nunca y el 3,1% señala siempre.

### Ítem 18. Corrección a través de la sanción.

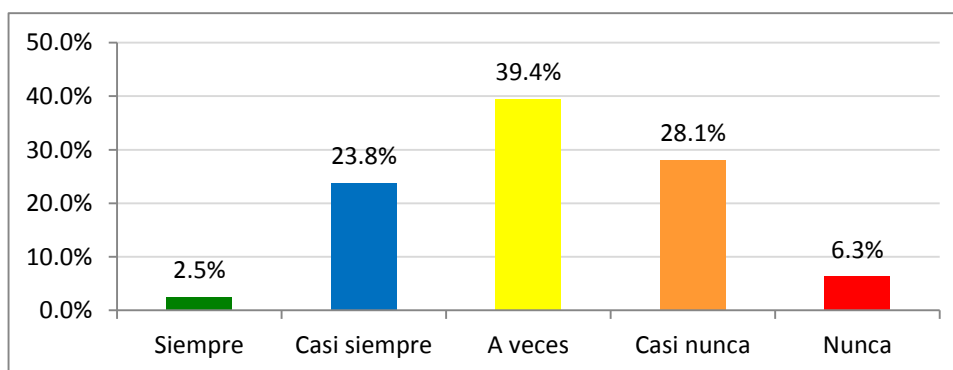
**Tabla 18.**

*Resultados respecto a la imposición de sanciones adecuadas al personal infractor en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	4	2,5%
Casi siempre	38	23,8%
A veces	63	39,4%
Casi nunca	45	28,1%
Nunca	10	6,3%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 18.** Resultados respecto a la imposición de sanciones adecuadas al personal infractor en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 18 y figura 18, el 39,4% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces son adecuadas las sanciones impuestas al personal infractor en la institución, mientras que el 28,1% afirma que casi nunca sucede, el 23,8% menciona casi siempre se presenta, el 6,3% indica nunca y el 2,5% señala siempre.

**Ítem 19.** Satisfacción del personal con el sistema de reconocimiento y sanción.

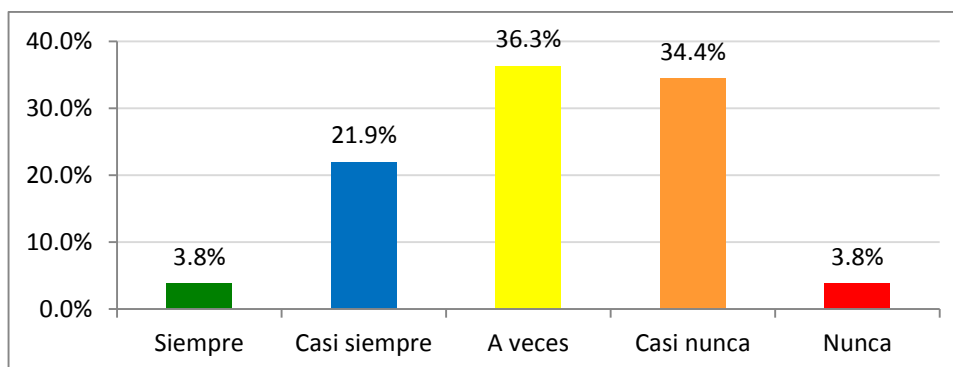
**Tabla 19.**

*Resultados respecto a la aplicación de reconocimientos y sanciones adecuadas en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	6	3,8%
Casi siempre	35	21,9%
A veces	58	36,3%
Casi nunca	55	34,4%
Nunca	6	3,8%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 19.** Resultados respecto a la aplicación de reconocimientos y sanciones adecuadas en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 19 y figura 19, el 36,3% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces es adecuada la aplicación de reconocimientos y sanciones en la institución, mientras que el 34,4% afirma que casi nunca sucede, el 21,9% menciona casi siempre se presenta, el 3,8% indica nunca y el 3,8% señala siempre.

## Ítem 20. Logro de objetivos y metas.

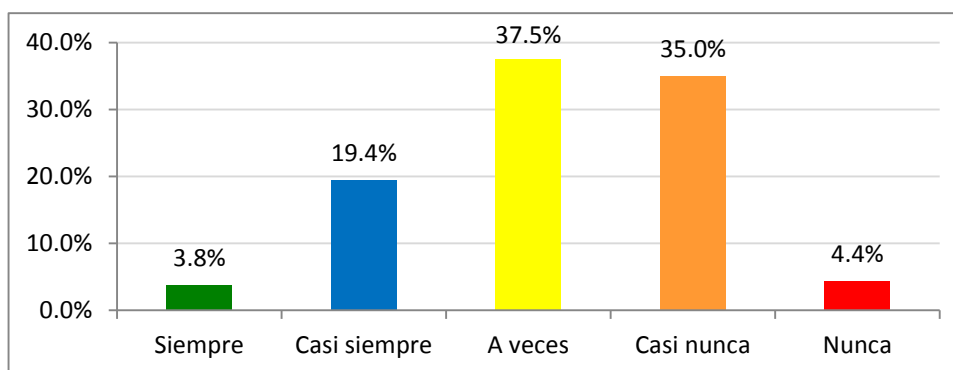
**Tabla 20.**

*Resultados respecto a que las recompensas y sanciones facilitan el logro de las metas en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	6	3,8%
Casi siempre	31	19,4%
A veces	60	37,5%
Casi nunca	56	35,0%
Nunca	7	4,4%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 20.** Resultados respecto a que las recompensas y sanciones facilitan el logro de las metas en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 20 y figura 20, el 37,5% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces las recompensas y sanciones facilitan el logro de las metas en la institución, mientras que el 35,0% afirma que casi nunca sucede, el 19,4% menciona casi siempre se presenta, el 4,4% indica nunca y el 3,8% señala siempre.

**Ítem 21.** Condiciones físicas del puesto de trabajo.

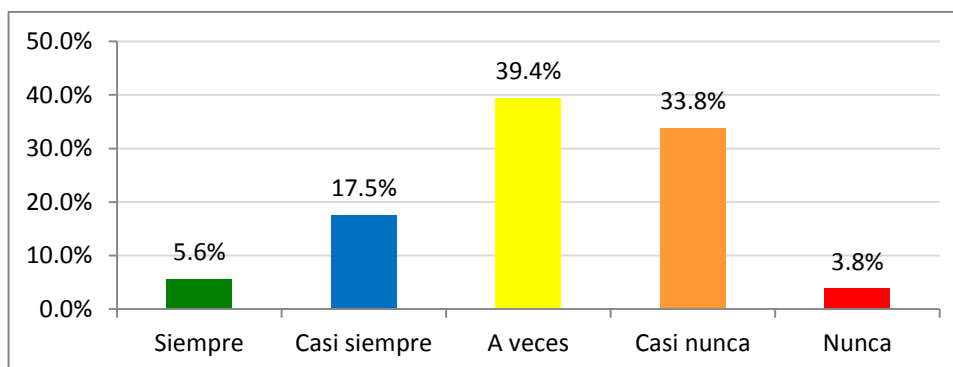
**Tabla 21.**

*Resultados respecto a las condiciones físicas del puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	9	5,6%
Casi siempre	28	17,5%
A veces	63	39,4%
Casi nunca	54	33,8%
Nunca	6	3,8%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 21.** Resultados respecto a las condiciones físicas del puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 21 y figura 21, el 39,4% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces se gestionan las condiciones físicas del puesto de trabajo en la institución, mientras que el 33,8% afirma que casi nunca sucede, el 17,5% menciona casi siempre se presenta, el 5,6% indica siempre y el 3,8% señala nunca.

## Ítem 22. Condiciones emocionales del personal.

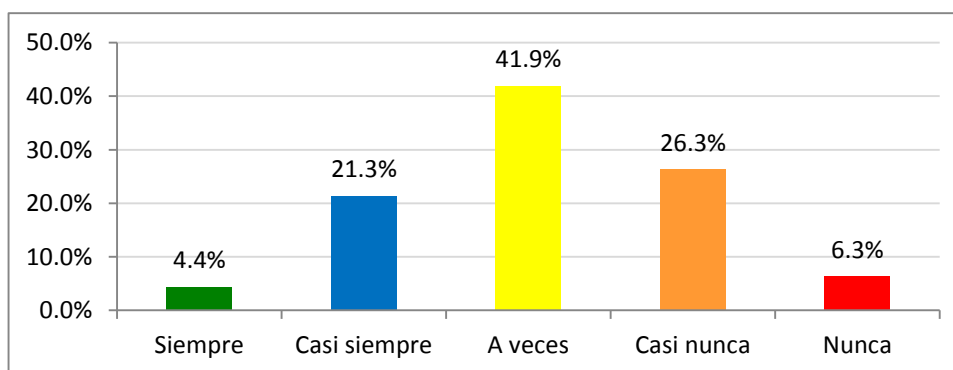
**Tabla 22.**

*Resultados respecto a las condiciones emocionales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	7	4,4%
Casi siempre	34	21,3%
A veces	67	41,9%
Casi nunca	42	26,3%
Nunca	10	6,3%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 22.** Resultados respecto a las condiciones emocionales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 22 y figura 22, el 41,9% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces el personal se muestra emocionalmente alegre y comprometido en la institución, mientras que el 26,3% afirma que casi nunca sucede, el 21,3% menciona casi siempre se presenta, el 6,3% indica nunca y el 4,4% señala siempre.

**Ítem 23.** Condiciones de salud del personal.

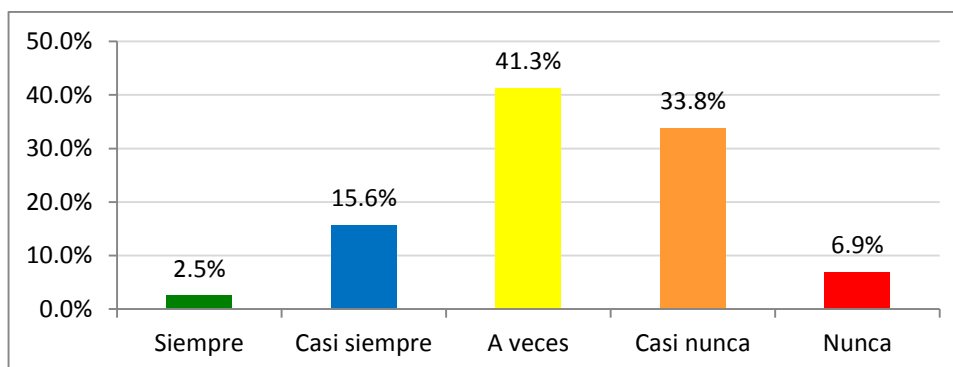
**Tabla 23.**

*Resultados respecto a las condiciones de salud del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	4	2,5%
Casi siempre	25	15,6%
A veces	66	41,3%
Casi nunca	54	33,8%
Nunca	11	6,9%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 23.** Resultados respecto a las condiciones de salud del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 23 y figura 23, el 41,3% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces el personal se encuentra en buen estado de salud en la institución, mientras que el 33,8% afirma que casi nunca sucede, el 15,6% menciona casi siempre se presenta, el 6,9% indica nunca y el 2,5% señala siempre.

## Ítem 24. Condiciones conductuales del personal.

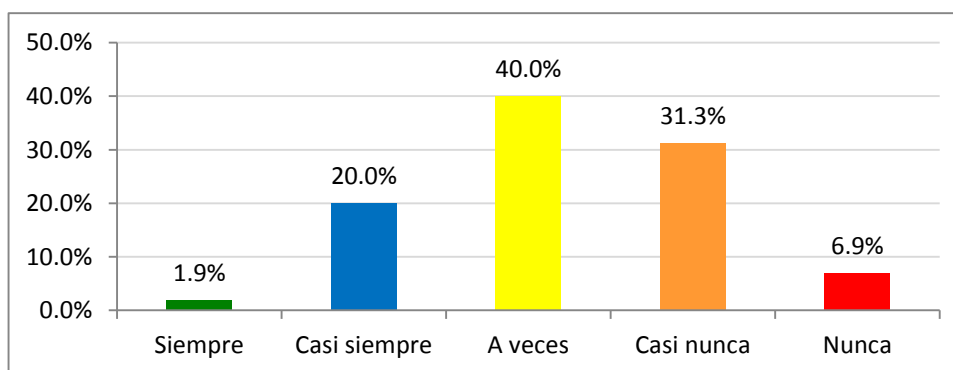
**Tabla 24.**

*Resultados respecto a las condiciones conductuales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	3	1,9%
Casi siempre	32	20,0%
A veces	64	40,0%
Casi nunca	50	31,3%
Nunca	11	6,9%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.



**Figura 24.** Resultados respecto a las condiciones conductuales del personal en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

Según la tabla 24 y figura 24, el 40,0% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresa que a veces el personal presenta una conducta aceptable en la institución, mientras que el 31,3% afirma que casi nunca sucede, el 20,0% menciona casi siempre se presenta, el 6,9% indica nunca y el 1,9% señala siempre.

## 4.2 Contrastación de las hipótesis

### 4.2.1 Contrastación de las hipótesis específicas

En la tabla 25, se muestra los resultados de la variable “Mediación en Conflictos Laborales”.

**Tabla 25.**

*Resultados de la variable Mediación en Conflictos Laborales.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	7	4,4%
Casi siempre	16	10,0%
A veces	62	38,8%
Casi nunca	65	40,6%
Nunca	10	6,3%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

<b>Media aritmética:</b>	2,66 (41,5%)	
<b>Escala de medición:</b>	Muy deficiente	[1,00 – 1,80]
	Deficiente	[1,81 – 2,60]
	Regular	[2,61 – 3,40]
	Eficiente	[3,41 – 4,20]
	Muy eficiente	[4,21 – 5,00]
<b>Calificación:</b>	Regular	

Se puede observar que los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresaron que el 40,6% están en desacuerdo con la mediación en conflictos laborales que se da en la Institución, mientras que un 38,8% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 10,0% de acuerdo, un 6,3% totalmente en desacuerdo y un 4,4% totalmente de acuerdo.

Por tanto:

H<sub>0</sub>: La mediación en conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, no es deficiente.

H<sub>1</sub>: La mediación en conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, es deficiente.

Considerando el resultado de la media aritmética, el cual califica como regular con un 41,5% de efectividad en la medición de la variable; la hipótesis específica 1 (H<sub>1</sub>) se rechaza y se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

En la tabla 26, se muestra los resultados de la variable “Clima Organizacional”.

**Tabla 26.**

*Resultados de la variable Clima Organizacional.*

Calificación	Recuento	Porcentaje
Siempre	5	3,1%
Casi siempre	24	15,0%
A veces	77	48,1%
Casi nunca	46	28,8%
Nunca	8	5,0%
Total	160	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Elaboración: propia.

**Media aritmética:** 2,83 (45,75%)

**Escala de medición:** Muy insatisfactorio [1,00 – 1,80]

Insatisfactorio [1,81 – 2,60]

Regular [2,61 – 3,40]

Satisfactorio [3,41 – 4,20]

Muy satisfactorio [4,21 – 5,00]

**Calificación:** Regular

Se puede observar que los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna expresaron que el 48,1% no están de acuerdo ni en desacuerdo con el clima organizacional que se da en la Institución, mientras que un 28,8% afirma estar en desacuerdo, un 15,0% de acuerdo, un 5,0% totalmente en desacuerdo y un 3,1% totalmente de acuerdo.

Por tanto:

H<sub>0</sub>: El clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, no es insatisfactorio.

H<sub>2</sub>: El clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, es insatisfactorio.

Considerando el resultado de la media aritmética, el cual califica como regular con un 45,75% de efectividad en la medición de la variable; la hipótesis específica 2 (H<sub>2</sub>) se rechaza y se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

#### **4.2.2 Contrastación de la hipótesis general**

Con el objeto de comprobar la hipótesis establecida en la investigación presente se utilizó la prueba de correlación de Pearson que permitió medir la relación funcional entre las dos variables de este estudio.

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

H<sub>G</sub>: Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

**Tabla 27.**

*Resultado de la prueba de correlación de Pearson.*

		<b>Mediación en conflictos laborales</b>	<b>Clima organizacional</b>
Mediación en conflictos laborales	Correlación de Pearson	1	0,651
	Sig. (bilateral)		0,000
	Muestra	160	160
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,651	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	Muestra	160	160

Fuente: Resultados procesados en el programa estadístico SPSS.

Elaboración: propia.

Considerando el resultado de la correlación de Pearson, el cual, señala que existe relación significativa (valor-p = 0,000) con un nivel de correlación alto entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional; por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis general ( $H_G$ ).

## CONCLUSIONES

1. Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, con un alto coeficiente de correlación de Pearson de 0,651; por tanto, los conflictos laborales alteran las relaciones entre los colaboradores, por lo que la mediación eficiente de un tercero, que sea imparcial, genera un clima armónico y atractivo para trabajar.
2. La mediación en conflictos laborales de los trabajadores se da de manera regular en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014 con un 41,5% de efectividad; porque se ha percibido que los conflictos alteran el rendimiento del personal y genera gastos en la gestión institucional; lo que refleja que la manera de enfrentar un conflicto en la Institución es mayormente deficiente.
3. El clima organizacional de los trabajadores es regularmente satisfactorio en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, con un 45,75% de efectividad; porque las relaciones entre jefes y colaboradores, la gestión de recompensas y sanciones, y las condiciones físicas, labores y ecológicas del ambiente laboral son

regularmente adecuadas que afectan las funciones del personal en la  
Institución.

## **RECOMENDACIONES**

1. La Municipalidad Provincial de Tacna, a través de la Gerencia General, debe implementar políticas y estrategias que garanticen la atención de requerimientos, resolución de conflictos y bienestar laboral entre los colaboradores de la Institución para que refleje en los usuarios una buena imagen de la institución.
2. La Municipalidad Provincial de Tacna, a través de la Oficina de Personal, debe incentivar la formación de mediadores idóneos para contrarrestar y solucionar conflictos que se presenten en el contexto laboral de manera conciliadora entre las partes intervinientes y pueda facilitar el logro de los objetivos y metas institucionales.
3. La Municipalidad Provincial de Tacna, a través de la Gerencia General y la Oficina de Personal, debe promover actividades de integración, acciones de incentivos y recompensas tanto dinerarias como no dinerarias al personal que destaca en sus funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrego, R., González, K. y Lullo, R. (2012). Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A. utilizando la inteligencia emocional (Tesis). Universidad Central de Venezuela. Recuperado de

<http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>

Acosta, B. y Alcalá, M. (2014). Evaluación del clima organizacional en una universidad mexicana. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 5, 1-19.

Alcalá, E. M. (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior* (Tesis). Universidad del Papaloapan (México).

Recuperado de [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)

Amado, L. (2009). *Resolución de conflictos, medios alternos para transformar disputas de manera pacífica*. Venezuela: Ed. CEC.

Aranguren, H. (2006). Incidencia del síndrome Burnout como variable que afecta la productividad del personal del Banco Mercantil, C.A. (Caso Guayana, Puerto Ordaz) (Tesis). Universidad Nacional Experimental de Guayana. Recuperado de [http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POSTGRADO/MAESTRIAS/FINANZAS/TGMHGA73H422006HECTORARANGUREN.pdf](http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MAESTRIAS/FINANZAS/TGMHGA73H422006HECTORARANGUREN.pdf)

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 5(3), 46-60.

Balderas, M. L. (2005). *Administración de los servicios de enfermería* (4ta. Edición). México: Ed. McGraw Hill.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trillas.

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trillas.

Caballero, A. (2008). Innovaciones en las Guías Metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Lima: Graph.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na edición).

Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Edición).

Colombia: Ed. McGraw Hill Interamericana.

Díaz, J. H. (2003). *El Diálogo Social: Método de prevención y solución de*

*conflictos laborales* (Tesis). Universidad de Chile. Recuperado de

<http://tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114537/de->

[diaz\\_j.pdf?sequence=1](http://tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114537/de-diaz_j.pdf?sequence=1)

Domínguez, R. y García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en*

*las organizaciones*. España: Universidad Rey Juan Carlos.

Recuperado de

<http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rq>

[ruuvuvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20d](http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rq)

[el%20Conflicto.pdf](http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rq)

Folberg, J. y Taylor, A. (1992). *Mediación: Resolución de conflictos en*

*litigio*. México: Ed. Limusa.

Gálvez, R. (2015). Elementos que influyen en el clima organizacional del

personal de un hospital privado ubicado en la cabecera

departamental de Zacapa (Tesis). Universidad Rafael Landívar

(Guatemala). Recuperado de  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Galvez-Rosa.pdf>

García, I. (2006). Clima psicológico y estilos de liderazgo. *Trabajo y seguridad social*, 299.

Gil-Montes, P. y Peiro, J. M. (1997). *El síndrome de quemarse*. España: Síntesis S.A.

Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación* (Tesis). Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de [http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf?sequence=1](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta edición). México: Ed. McGraw Hill.

Hofstadt, C. y Gómez, J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. España: Ed. Díaz de Santos.

Jaramillo, M. (1996). Justicia por consenso. Introducción a los sistemas alternos a la solución de conflictos. Colombia: Institución Universitaria Sergio Arboleda.

Koontz, H. y Wirhrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global* (11va edición). México: McGraw Hill Interamericana.

Manzano, M. y Torres, C. (2000). *La negociación, una alternativa en la solución de conflictos* (Tesis). Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis19.pdf>

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1993). *Maslach Burnout Inventory* (2da. Edición). California: Consulting Psychologists Press.

Mendieta, C. (2002). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos: Manual de consulta*. Barcelona: Diputación de Barcelona.

Mompart, M. y Durán, M. (2001). *Administración y gestión*. España: Ed. Difusión Avances de Enfermería (DAE, S.L.).

MPT (2013). *Detalle estadístico del personal contratado y nombrado 2013*. Municipalidad Provincial de Tacna.

Münch, L. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Ed. Trillas.

Novel, G. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. España: Editorial Reus S.A.

Novel, G. (2008). *Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario. Propuestas de un modelo* (Tesis). Universidad Complutense de Madrid (España). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/9159/1/T30719.pdf>

Orduña, J. A. (2006). *La Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Subdirección de Estadística y Encuestas, Coordinación INEGI de Pachuca, Hidalgo* (Tesis). Instituto de Ciencias de la Salud (México). Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/461/1/La%20influencia%20de%20las%20relaciones%20interpersonales.pdf>

Ortega, S. y Perdomo, J. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización* (Tesis). Universidad de La Sabana (Colombia).

Páramo, P. (2004). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional* (Tesis). Universidad de La Sabana (Colombia).

Peralta, Z. E. (2013). *Competencias del supervisor educativo y resolución de conflictos en escuelas básicas primarias* (Tesis). Universidad

Rafael Urdaneta (Venezuela). Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-13-06959.pdf>

Pérez, R. y Sánchez, Y. (2005). Clima organizacional y calidad del cuidado de enfermería en la emergencia de adultos del Hospital militar del ejército “Dr. Vicente Salías Sanoja” Fuerte Tiuna, Caracas (Tesis). Universidad Central de Venezuela. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/346/1/Tesis%20Clima%20organizacional.pdf>

Porret, M. G. (2010). Gestión de Personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones (4ta edición). España: ESIC.

Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

Ríos, J. (1997). Cómo negociar a partir de la importancia del otro. Colombia: Ed. Planeta.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma edición). México: Pearson Educación.

Samaniego, J. (2011). Cómo influye el clima laboral en el rendimiento del personal de la dirección de recursos humanos de la Contraloría General del Estado en la ciudad de Quito (Tesis). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1708/1/T-UCE-0007-21.pdf>

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la Investigación científica*. Lima: Ed. Visión Universitaria.

Santana, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso anual de AEDEM* (1), 296-324. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Sevillano, R. (2011). La incidencia de la percepción del estilo del liderazgo del gerente sobre el clima organizacional en ZofraTacna en el 2007 (Tesis). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

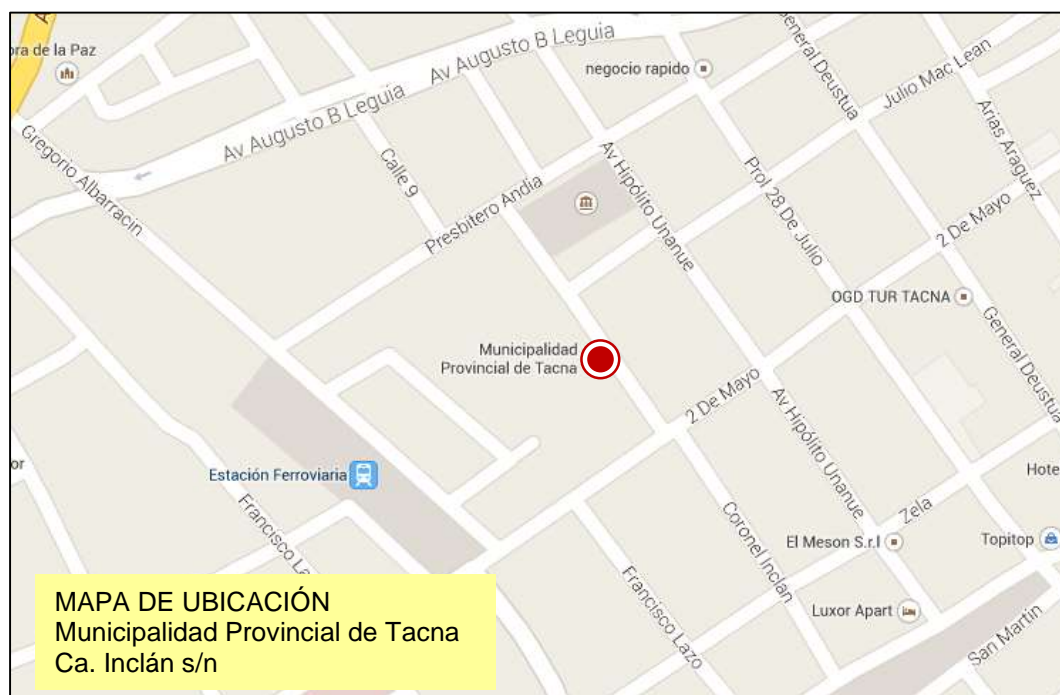
Suares, M. (2005). *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional, perfil de las empresas colombianas*. Colombia: Cincel.

- Torres, L. O. (2012). *Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 Fray Bartolomé de Las Casas* (Tesis). Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3188/1/T1170-MDTH-Torres-Clima.pdf>
- Valencia, F. (2009). *Cultura de empresa y clima laboral* (Tesis). Instituto Técnico de Enseñanzas Aplicadas – ITEAP (España). Recuperado de <http://www.francisco-valencia.es/Documentos/TesisMBA.pdf>
- Vandererve, M. (1998). *El futuro de la gerencia: visión y cultura corporativa*. Colombia: Ed. Legis.
- Vinyamata, E. (2003). *Tratamiento y transformación de conflictos: Métodos y recursos en conflictología*. Barcelona: Ariel.
- Zapata, E. (s.f.). *Mobbing: una forma perversa de acoso laboral*. Recuperado de [http://www.cladperu.com.pe/web/archivos/produccion\\_intelectual/mobbing.pdf](http://www.cladperu.com.pe/web/archivos/produccion_intelectual/mobbing.pdf).

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Localización de la municipalidad provincial de Tacna



### UBICACIÓN DE LA SEDE PRINCIPAL:

- Departamento: Tacna
- Provincia: Tacna
- Distrito: Tacna
- Dirección: Calle Coronel Inclán s/n

### COBERTURA DE GESTIÓN:

Provincia Tacna.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>		Tipo: Investigación básica
¿Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014?	Determinar si existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.	Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.		Nivel: Investigación relacional
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	Variable X: Mediación en conflictos laborales	Enfoque: Predominantemente cuantitativa
P1 ¿Cómo es la mediación en los conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014?	O1 Establecer cómo es la mediación en los conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.	H1 La mediación en conflictos laborales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, es inadecuada.	Variable Y: Clima Organizacional	Diseño: No experimental, Transversal
P2 ¿Cuál es el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014?	O2 Analizar cuál es el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.	H2 El clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, es insatisfactorio.		Población: 274 colaboradores
				Muestra: 160 colaboradores
				Técnica (Instrumento): Encuesta (Cuestionario)

### Anexo 3. Cuestionario

Estimado participante

De antemano se agradece su colaboración en el desarrollo de esta investigación con fines académicos con el objetivo de determinar si existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014.

Instrucciones

Responda cada pregunta abierta con un lenguaje claro y preciso, en caso de las preguntas con alternativas marca con un aspa (X) o cruz (+) la que considere conveniente.

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

Ítems

ÍTEMES	CALIFICACIÓN				
Sobre el tipo de relaciones laborales					
1. Considera que existe relaciones laborales justas y equitativas en el municipio sin favoritismos.	1	2	3	4	5
2. Los reclamos sobre un conflicto en el trabajo son atendidos oportunamente por la instancia o personal idóneo.	1	2	3	4	5
3. Sus compañeros son imparciales y conciliadores frente a un conflicto laboral.	1	2	3	4	5
4. Sus compañeros intervienen en la resolución de un conflicto laboral.	1	2	3	4	5
Sobre los costes de un conflicto					
5. Los conflictos surgidos en el municipio se resuelven en el menor tiempo posible.	1	2	3	4	5
6. Las metas institucionales se cumplen eficientemente aun cuando surjan conflictos entre compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
7. La mediación de los conflictos surgidos en el municipio ayuda la toma de decisiones efectiva de los directivos.	1	2	3	4	5
8. La resolución de conflictos surgidos en el municipio impulsa el rendimiento laboral de los colaboradores en el municipio.	1	2	3	4	5
Sobre la manera de enfrentar un conflicto					

9. Las partes en conflicto compatibilizan con un mediador y lo resuelven eficientemente.	1	2	3	4	5
10. Las alternativas de solución se tratan de manera imparcial sin beneficiar intencionalmente a una u otra parte.	1	2	3	4	5
11. Considera que el municipio gestiona eficientemente la intervención de mediadores capacitados, idóneos en la resolución de conflictos.	1	2	3	4	5
12. Los conflictos en el municipio son solucionados eficientemente garantizando el bienestar de las partes involucradas.	1	2	3	4	5
Sobre la interacción autoridades – colaboradores					
13. Las decisiones de la alta dirección promueven el orden y la armonía entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
14. La alta dirección es condescendiente con las necesidades de los trabajadores.	1	2	3	4	5
15. La alta dirección consulta con los trabajadores, generalmente, según corresponda a la especialidad o área administrativa que lo demande.	1	2	3	4	5
16. La alta dirección descentraliza las decisiones, otorga confianza y cierto poder a los trabajadores en la toma de decisiones integradas.	1	2	3	4	5
Sobre la recompensa y castigo					
17. La recompensa que se da motiva al personal de la Institución.	1	2	3	4	5
18. Los castigos y sanciones corrigen el comportamiento del personal de la Institución.	1	2	3	4	5
19. Los incentivos y sanciones se aplica adecuadamente en la Institución.	1	2	3	4	5
20. Las recompensas y castigos facilitan el logro de los objetivos y metas laborales.	1	2	3	4	5
Sobre las condiciones del ambiente laboral					
21. Las condiciones físicas facilitan el flujo de la comunicación entre los colaboradores del municipio.	1	2	3	4	5
22. El personal emocionalmente es paciente, humilde, concentrado, alegre entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
23. El personal no tiene problemas graves de salud como sueño, dolores de cabeza o estómago, fatiga que afecte el trabajo de sus compañeros.	1	2	3	4	5
24. El personal conductualmente es puntual, pacífico, no inmerso en vicios entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5

**ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
(Juicio de expertos)

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Moultoni Quispe Yover	Municipalidad Dist. Cr. Gregorio Alb.	Cuestionario	Diana Carolina Condori Quispe
<b>TESIS:</b> La Mediación en Conflictos Laborales para el Mejoramiento del Clima Organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				79	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.				71	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					83
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.					82
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					97
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				78	
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.				70	
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					92
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					98
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					91
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.				71	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN
Aplicable.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN			
Lugar y fecha	DNI	Firma	Promedio
Tacna, agosto 2014.	44636798		91.2%

**ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(Juicio de expertos)**

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Glady's Yaneth Mamani Quispe	Municipalidad. Dist. Pocollay.	Cuestionario	Diana Carolina Condori Quispe
TESIS: La Mediación en Conflictos Laborales para el Mejoramiento del Clima Organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Deficiente 0- 20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				65	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.				70	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					85
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.					85
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				70	
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				80	
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.				80	
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					85
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					85
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					95

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN
Aplicable


IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN			
Lugar y fecha	DNI	Firma	Promedio
Tacna, agosto 2014.	40628265		89%

**ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(Juicio de expertos)**

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Elena Villaveuc Ramos	Municipalidad Distr. Col. Gregorio Alb.	Cuestionario	Diana Carolina Condori Quispe
TESIS: La Mediación en Conflictos Laborales para el Mejoramiento del Clima Organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				63	
2. Objetividad	Permite medir hechos observables.				69	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					83
4. Organización	Presentación Ordenada y secuencial.					84
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90
6. Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				61	
7. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables.					91
8. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					97
9. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					96
10. Estrategia	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.				78	
11. Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.				79	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN
Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN			
Lugar y fecha	DNI	Firma	Promedio
Tacna, agosto 2014.	19892880		89.1%